



Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



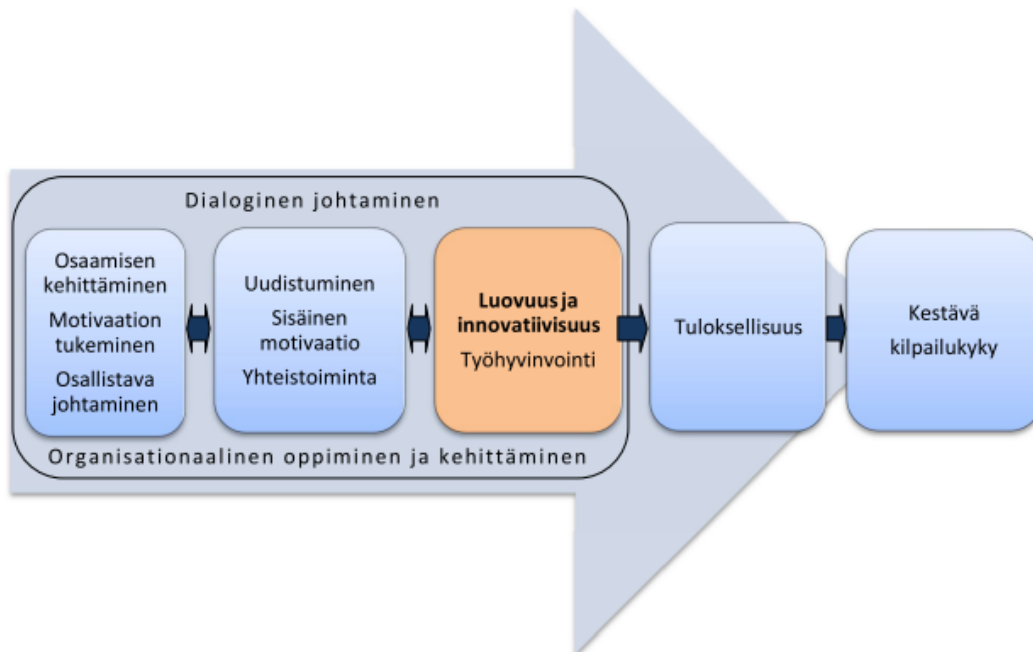
TAMPEREEN
YLIOPISTO



Työterveyslaitos

Päivitetty tutkimussuunnitelmativistelmä

DIALOGISEN JOHTAMISEN TUTKIMUSOHJELMA Dinno-hanke 2012 - 2014



Sirpa Syvänen
Antti Kasvio
Kati Tikkamäki
Kaija Loppela
Susanna Lundell
Sari Tappura

Sisällys

Sisällys	2
Tiivistelmä	1
Abstract	2
1. Työelämän kehitystrendit ja tutkimustarpeet	3
2. Teoreettinen viitekehys pähkinänkuoressa	4
3. Tutkimuskohteet.....	5
4. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä?.....	5
4.1 Innovatiivisuuden ja luovuuden edistäjät.....	6
4.2 Oppiminen ja osaaminen innovatiivisuuden tekijöinä	7
4.3 Osaamisen ja merkitysten johtaminen – avain dialogisuuteen	8
4.4 Dialoginen työn, työyhteisöjen ja palveluiden kehittäminen.....	9
5. Tutkimusohjelman tutkimustehtävä, toteutus ja osatutkimukset	10
5.1 Tutkimustehtävä.....	10
5.2 Tutkimuksen toteutus.....	11
5.3 Osatutkimukset.....	13
6. Yhteistyöverkostot	19
6.1 Kansallinen yhteistyö	19
6.2 Kansainvälinen yhteistyö	19
7. Hankkeen tavoitellut hyödyt	20
8. Tiedottaminen	20
9. Lopuksi.....	21

Tiivistelmä

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -tutkimusohjelma on saanut alkunsa Tekesin aktivointihankkeesta, jonka tavoitteena on selvittää, miten työorganisaatiot voivat oman toimintansa ja johtamisen kehittämällä saada henkilöstön aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innovoinnista itselleen kestäväää kilpailuetua. Tutkimusohjelmassa paikannetaan luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksiä, esteitä ja edistäjiä dialogisen johtamisen viitekehykseen nojautuen ja kiinteässä vuorovaikutuksessa työpaikkojen kanssa. Tutkimus painottuu koko henkilöstön aloitteellisuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen, oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen sekä niitä tukeviin johtamis- ja organisoitumistapoihin kolmella eri työnantajasektoreilla.

Ohjelman tavoitteena on luoda dialogisen johtamisen viitekehys luovuus-, innovaatio-, oppimis-, motivaatio- ja johtamisteorioita yhdistämällä. Alkualettamuksena on, että dialogisella johtamisella voidaan luoda parhaat lähtökohdat organisaation uudistumiskyvylle ja kestäväälle kilpailuedulle. Dialogisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on motivoida koko henkilöstöä käyttämään ja kehittämään osaamistaan sekä luovuspotentiaaliaan organisaation tavoitteiden ja innovaatiotoiminnan hyväksi.

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää työorganisaatioiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Tehtävää toteutetaan seuraavien osatutkimusten kautta: 1. dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus, erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksessa 2. dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden ja tilat, erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaintensiivisissä työympäristöissä, 3. esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena, erityisesti haasteellisissa tilanteissa 4. kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena ja 5. dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä.

Tutkimusohjelmassa eritellään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen nojaten dialogisen johtamisen periaatteita ja käytäntöjä, jotka edistävät kaikkien organisaation jäsenten osallistumista innovatiivisten työtapojen, organisoitumismuotojen ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen. Näitä pilotoidaan ja evaluoidaan osallistavan toimintatutkimuksen interventioissa eri työnantajasektoreilla sekä rinnakkaisissa kehittämishankkeissa. Monitieteistä viitekehystä sovelletaan kehittämistoimien ohjaamisessa, jolloin viitekehystä voidaan testata empiirisesti jo tutkimuksen aikana. Sen avulla käydään myös innovatiivisuutta ja luovuutta tukevia toimintatapoja pohtivia keskusteluja tutkijoiden, kehittäjien ja tutkimuskohteiden henkilöstön kanssa.

Tutkimusohjelmaan aktiivisesti sitoutuneet kohdeorganisaatiot (9 kuntaa/kuntayhtymää, 3 seurakuntaa/yhtymää, 1 valtion asiantuntijaorganisaatio, 2 yksityistä organisaatiota) sekä kansallisesti merkittävät yhteistyötahot (22) muodostavat avoimen innovaatioympäristön, jossa tutkimuksen tuottamia uusia toimintamalleja jaetaan ja kehitetään edelleen. Monitieteinen tutkimusryhmä viidestä eri tutkimuslaitoksesta muodostaa itsessään toisen innovatiivisen verkoston, jonka kautta uusia toimintamalleja arvioidaan, kehitetään ja raportoidaan. Lisäksi ohjelmassa hyödynnetään rinnakkaisten kehittämishakkeiden aineistoa ja tuloksia.

Ohjelman tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa sekä koko suomalaisessa työelämässä. Tutkimus tuottaa käytännönläheisiä ratkaisuja ja välineitä kohdeorganisaatioiden tarpeisiin, ja näiden pohjalta luodaan ja kehitetään innovatiivisia toimintamalleja sovellettaviksi laajemmin suomalaiseen työelämään. Ohjelmassa tuotettavat tieteelliset julkaisut ovat tiedeyhteisön käytettävissä kansallisesti ja kansainvälisesti. Ohjelma pyrkii jo käynnistysvaiheesta alkaen luomaan kiinteät yhteydet oman aihealueensa eturivin tutkijoihin muualla maailmassa. Edistäänsä innovatiivisuuden ohella kestäväää työelämää ohjelma tukee pyrkimyksiä suomalaisten työpaikkojen tuloksellisuuden, tuottavuuden ja kilpailukyvyn vahvistamiseen ja saavutettujen tulosten välittämiseen myös kansainvälisen yhteisön tietoisuuteen.

Abstract

DIALOGICAL LEADERSHIP AS A FACTOR OF INNOVATIVENESS

Theoretical starting points, research questions and the planned realization of a new research program

The research program on dialogical leadership is launched as part of an activation initiative of Tekes, the Finnish funding agency for technology and innovation. The initiative aims to find out ways in which work organizations can gain sustainable competitive advantage from the employees' activeness, creativity and innovativeness by developing their functioning and leadership behaviours. The research program is coordinated by the Management School of the University of Tampere, and docent, PhD Sirpa Syvänen acts as the program's scientific director. The research program is carried out as a collaborative enterprise between the University of Tampere, Seinäjoki University of Applied Sciences, Tampere University of Technology and the Finnish Institute of Occupational Health. The Tekes-funded research program will be realized during the years 2012-2014.

The research program aims to create a general framework for dialogical leadership by combining together various theories of creativity, innovativeness, learning, motivation and leadership. This framework can be used to identify the preconditions, hindrances and catalysts of organizational creativity and innovativeness. The operational environments of workplaces are changing with an accelerating pace, and therefore the participation of employees with different experiential and skill backgrounds into the renewal of processes, products and services has become increasingly important when organizations try to attain sustainable competitive advantages. The central principles of dialogical leadership are appreciative interaction, listening and equal participation of different groups of employees into the development of activities. The aim is to encourage the whole personnel to use and develop their expertise to support innovative activities. Dialogical leadership aims to utilise also the views and expertise of customers when organizations are striving towards new innovations.

Dialogical leadership provides an opportunity to reconcile the needs of the organization and its employees. At the same time as it creates a firm ground for the organization's capacities for renewal, it offers the necessary preconditions for employee wellbeing, skill development and the enhancement of work capability.

The research program is carried out in close collaboration with the participating organizations. The objects of research represent a wide variety of industries and employing sectors. Among them are private, state, local government and parish workplaces e.g. in Helsinki, Tampere, North Karelia, Savo, Kainuu and Southern Ostrobothnia. The research will produce practical solutions and tools to the needs of participating organizations, and based upon them innovative operational models will be developed to serve more widely these whole Finnish working life.

1. Työelämän kehitystrendit ja tutkimustarpeet

Maa- ja maailmanlaajuinen kilpailu pakottaa organisaatiot suuntaamaan jatkossa kehittämistoimintaansa perinteisistä tehokkuuden kohottamispyrkimyksistä kohti kokonaisvaltaisempaa uudistumiskyvyn vahvistamista. Keskeiseksi uusiutumispyrkimysten sisällöksi nousee resurssien mahdollisimman nopea suuntaaminen sellaisille liiketoiminta-alueille, joille tulevaisuudessa löytyy todellista kysyntää ja joilla Suomella on tarjottavanaan riittävän hyvää osaamista. Kansallisen innovaatiojärjestelmän tehtävänä on tarvittavan osaamispääoman tuottaminen yritysten käyttöön. Kasvuun tähtäävillä aloilla on yllettävä korkeimmille mahdollisille tuottavuustasoille jatkuvan ja kaikki organisaatiot kattavan innovaatiotoiminnan välityksellä. Lisäksi on oltava koko ajan valmiita välttämättömiin resurssien radikaaleihin uudelleensuuntaamisiin sen mukaisesti kuin alati muuttuva kansainvälinen kilpailutilanne sitä edellyttää.

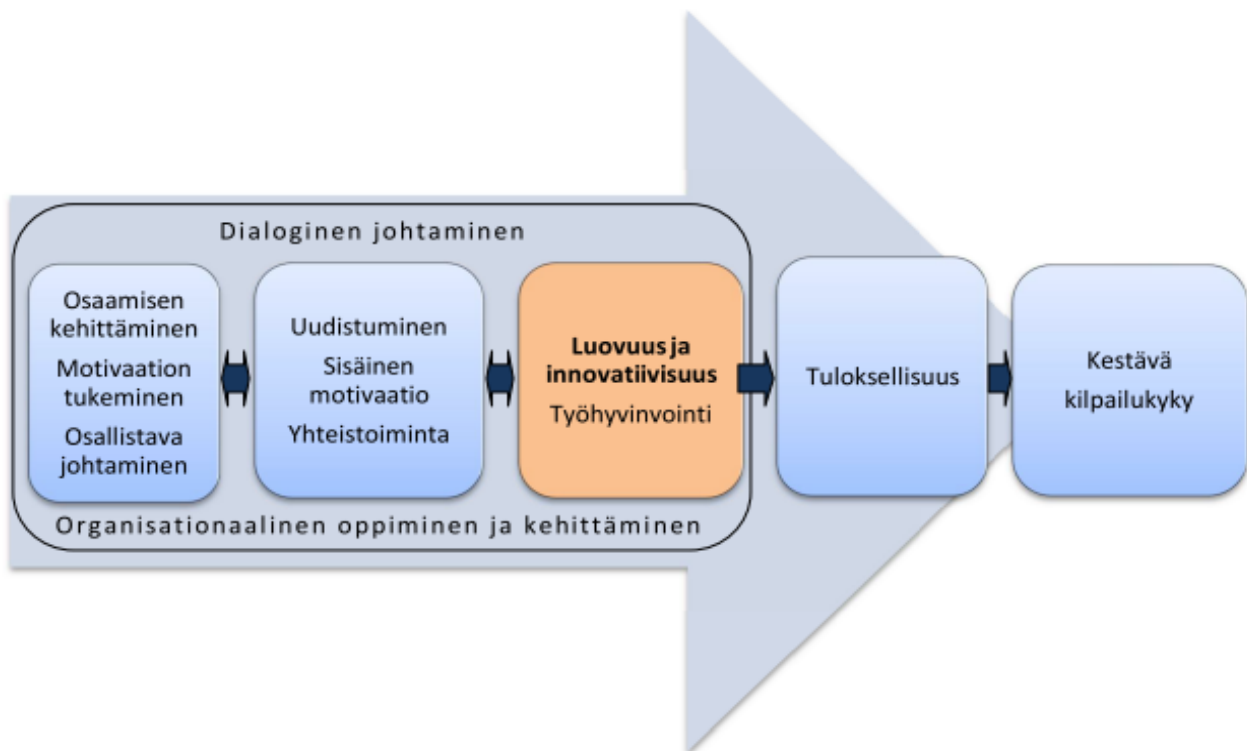
Työn muututtua useilla aloilla enemmän tieto-, asiantuntija- ja teknologiaperusteiseksi, verkostomaiseksi sekä virtuaaliseksi, ovat työtavat, viestintä ja tiedon hallinta sekä johtaminen myös muuttuneet. Ne vaativat entistä enemmän innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä mutta myös tehokkuutta. Nämä työn uudet vaatimukset edellyttävät toimivan johtamisen lisäksi työntekijöiden itsensä johtamista. Työmarkkinoille tulleet ns. diginatiiville sukupolvelle itsenäinen työn tekeminen on luontevaa, mistä johtuen heidän odotuksensa johtamiselle eroavat aiempien sukupolvien odotuksista (Zemke ym. 2000, Gennamo & Gardner 2008).

Hyvän työn ja johtamisen kriteerit heijastavat kulloinkin vallalla olevaa ihmiskäsitystä sekä yhteiskunnassa vallitsevia arvoja. Hyvässä työssä ja kestävässä työelämässä työn vaatimukset ovat tasapainossa työntekijöiden käytössä olevien sisäisten ja ulkoisten resurssien kanssa. Hyvän työn perusehto on se, että työn tekeminen ei vaaranna, vaan tukee ihmisen fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Luovuus ja mahdollisuus toteuttaa itseään ovat mielekkään työelämän ja hyvän työn keskeisiä ulottuvuuksia. (Wilenius 2004; Uusikylä & Piirto 1999, Kirton 1994, konfliktin hallinnasta; Thomas & Andersson 1998). Työn ja johtamisen hyvyttä voidaan arvioida niiden tuloksellisuuden kannalta. Hyvin organisoitu ja johdettu työ edistää myös työssä jaksamista. (Elo & Mattila ym. 2004) Työpaikan vuorovaikutussuhteet ja johtamistapa vaikuttavat myös yksilöiden haluun jatkaa työelämässään. Tutkimusohjelma pyrkii muuntamaan tehokkuusdiskurssit luovuus-, osaamis- ja oppimisdiskursseiksi dialogisen johtamisen viitekehityksessä.

2. Teorettinen viitekehys pähkinäkuoressa

Tutkimusohjelman monitieteinen viitekehys pohjautuu laajaan kansalliseen ja kansainväliseen luovuus-, innovaatio-, oppimis- ja johtamisteoreettisen keskusteluun. Yhteistä tutkimusohjelman taustateorioille ovat niiden sisältämät oletukset johtajien ja johdettavien välisen vastavuoroisuuden, yhteistoiminnallisuuden ja dialogisuuden yhteydestä henkilöstön osaamispotentiaalin käyttöön ja kehittämiseen, luovuuteen sekä työyhteisöjen innovatiivisuuteen.

Tutkimusohjelman teoreettisen viitekehyksen keskeiset yksilö-, ryhmä ja organisaatiotasoiset muutujat on esitetty kuvassa 1. Niillä on osoitettu olevan vaikutusta organisaatioiden luovuuteen, innovaatiokyvykkyyteen, tuloksellisuuteen ja työelämän laadun osatekijöihin (motivaatioon, oppimiseen, osaamiseen ja luovuuteen).



Kuva 1. Tutkimusohjelman käsitteellinen tausta

3. Tutkimuskohteet

Tutkimusohjelman kohdeorganisaatioita ovat:

1. Kaupungit, kuntayhtymät, kuntaverkostot

- sairaanhoitopiiri, yhteyshenkilö Loppela
- kunnallinen kehittämisverkosto, yhteyshenkilö Syvänen
- koulutuskuntayhtymä, yhteyshenkilöt Syvänen (tutkimus), Räsänen, Juutilainen, Järvi (kehittämishanke)
- kaupunki
 - henkilöstökeskus, yhteyshenkilö Kasvio
 - vanhuspalvelut, yhteyshenkilö Syvänen (tutkimus), Antti Kokkonen ja Seija Strömberg (kehittämishanke)

2. Valtion organisaatio

- yhteyshenkilö Tappura

3. Seurakunnat ja seurakuntayhtymät

- yhteyshenkilöt Syvänen (tutkimus), Kokkonen (kehittämishankkeet)

4. Yksityinen organisaatio

- yhteyshenkilö Kasvio

5. Ulkomaiset tutkimuskohteet – vertailuaineistoa

- yliopisto, kasvatustieteiden osasto, yhteyshenkilö Syvänen (tutkimus, kysely, vertailuaineistoa), Vainio
- mainostoimisto, Syvänen (tutkimus, kysely, vertailuaineistoa) ja Vainio

4. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä

Johtamistutkimuksen painopiste on siirtynyt yksilön ominaisuuksien ja käyttäytymisen sijasta johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutussuhteen tarkasteluun. Johtajuutta voidaan tarkastella yksilö-, vuorovaikutus-, ryhmä- tai organisaatioprosessien konteksteissa. Johtaja nähdään vaikutus- ja työnantajavallastaan huolimatta yhtenä osapuolena prosessissa, johon vaikuttaa kolme tekijää: johtaja, johdettavat ja tilanne (Hersey & Blanchard 1990, Yukl 2002, 10-11, Kalliomaa 2009, 40). Viimeaikaisessa johtamistutkimuksessa on korostettu johtamisen tilannesidonnaista luonnetta, jolloin hyvän johtamisen kriteerit voivat vaihdella tilanteesta riippuen.

Dialoginen johtaminen kytkeytyy tiivistä uudistavan johtamisen käsitteeseen (mm. Roman 2005, Ylitalo, Horelli, Ahonen, Heikurainen 2006). Dialogisessa ja uudistavassa johtajuudessa nivoutuvat yhteen osallistumista, dialogisuutta, tuloksellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä niihin liittyen uudistumista palvelevat käytännöt. Tavoitteena on johtamissuhteen, yhteistoiminnan, yhteistyön, luottamuksen ja kumppanuuden rakentaminen, kehittäminen ja tukeminen niin, että työyhteisön kaikkien jäsenten osaamis- ja luovuspotentiaalit saadaan palvelemaan organisaation innovaatio- ja uudistumistavoitteita. Uudistava ja dialoginen esimies luo yhdessä henkilöstönsä kanssa prosesseja, jotka edistävät uuden tietämyksen luomista ja soveltamista työyhteisössä (Stähle & Grönroos 1999).

Ruohosen (2006) mukaan jatkuvan laadun ja oppimisen johtaminen pakottaa johtajan akrobaatiksi, joka huolehtii toisaalta kustannuksista ja aikatauluista mutta taas toisaalta jakaa vapauksia uusien asioiden kokeiluun, luovuuteen, ammattimaiseen oppimiseen ja joissakin tilanteissa jopa epäonnis-

tumisiin. Tarvitaan dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta, aktiivista ja avointa työntekijyyttä sekä kehittämissuunnitelmien suuntaamista yksipuolisesta tehokkuuden johtamisesta luovuuden ja osaamisen johtamiseen (esim. Peters 2011). Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa sekä keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Tiedon itsessään ei nähdä olevan valtaa vaan sen jakamisen. Johtamissuhteen kehittyminen kumppanuudeksi lähentää suhteita ja parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja motivaatiota. Kyseisillä tekijöillä on havaittu olevan myös myönteisen vaikutuksen asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Dialoginen johtaminen edistää myös tuottavuuden kasvua, asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan tuloksellisuutta. (Bansal ym. 2001)

Dialogisen johtamisen monitieteiseen viitekehykseen, johon on integroitu edellä esitellyt innovaatio- ja luovuusjohtamista ja niitä käsitteellistävien teorioiden sisältämät olettamukset, pohjautuu laajaan johtamisteoreettisen keskustelun perinteeseen. Yhteistä viitekehyksen johtamisteorioille ja lähestymistavoille on vastavuoroisuuden, yhteistoiminnallisuuden sekä dialogisuuden painottuminen johtamisen ja organisaation innovatiivisuuden välisen suhteen tarkastelussa.

4.1 Innovatiivisuuden ja luovuuden edistäjät

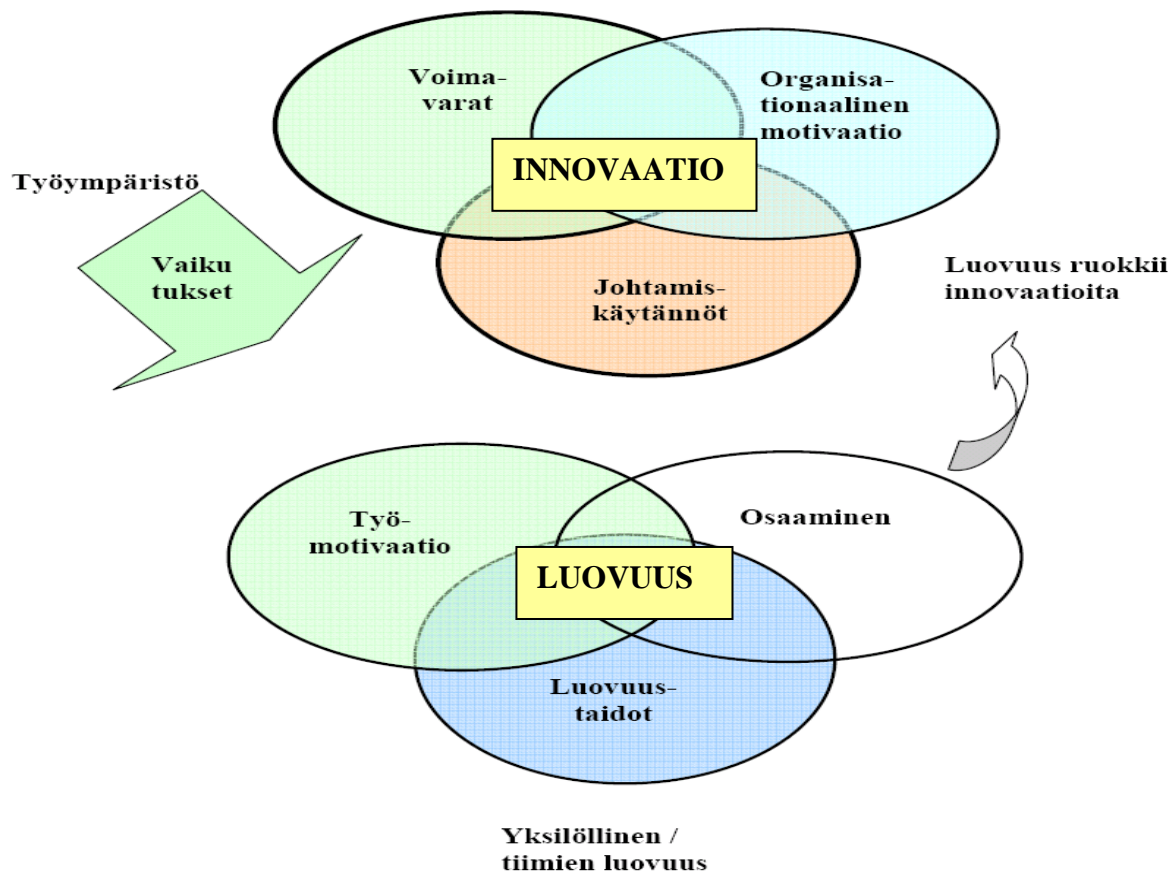
Alun perin innovaatioilla on viitattu uusiin tuotteisiin, teknologioihin tai tuotantomenetelmiin. Innovaatio -käsitteen käyttö on kuitenkin laajentunut koskemaan palveluinnovaatioita ja sosiaalisia innovaatioita. Tämän hankkeen kohdalla keskitytään sosiaalisiin innovaatioihin. Niillä tarkoitetaan organisatorisia uudistuksia, jotka parantavat yrityksen tuottavuutta, kannattavuutta ja työhyvinvointia. Sosiaalinen innovaatio voi olla myös uusi idea, joka tuottaa lisäarvoa työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen tai palvelujärjestelmiin. (Lemola 2009, 10-14)

Luovuus määritellään yleisesti uusien ja organisaatiolle lisäarvoa tuovien ideoiden tuottamiseksi. Luovuus on innovoinnin ”polttoainetta”, ja se on tunnustettu laajemminkin tärkeäksi vaikuttavuustekijäksi kaikenlaisissa organisaatioissa. (Amabile 1988, Oldham & Cummings 1996, George & Zhou 2007.) Keskeiset luovuusteoriat korostavat fyysisen, sosiaalisen ja henkisen työympäristön merkitystä (Amabile 1997, 1998; Woodman ym. 1993). Kuten luovuus- ja innovatiivisuusteoriat ovat osoittaneet, yksilön sisäinen motivaatio toimii luovuuden oleellisimpana perustana. Yksilö motivoituu kohdatessaan työssä myönteisiä, kannustavia ja palkitsevia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä (Lawler 1982, Deci & Ryan 2000, Hertzberg 1968).

Luovuus-, innovaatio-, osaamis- ja oppimis-, motivaatioteorioissa tarkastellaan kontekstuaalisia ja yksilöllisiä tekijöitä, joilla on havaittu olevan vaikutusta luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Nämä tekijät kohdentuvat:

1. **Kontekstiin eli toimintaympäristöön** - haasteena toimintaympäristöstä nousevien kehittämistarpeiden tunnistaminen ja viestittäminen organisaation eri tasoille,
2. **Organisaatioon** – keskeistä se, miten johtamisjärjestelmä tukee innovatiivisuutta ja millainen johtamisjärjestelmä edistää organisaation eri tasojen ja toimintojen välistä dialogia.
3. **Työyhteisöön / ryhmään** – keskiössä johtajuus, vuorovaikutusrakenteet ja -kulttuuri
4. **Yksilöihin** – kohdentuen sisäisiin ja ulkoisiin voimavaroitekijöihin.

Innovaatiojohtamisessa työntekijät nähdään oppivina, kehittyvinä ja halukkaina käyttämään asiantuntemustaan. Muutos, joustavuus ja luovuus sekä yrityksen työntekijöiden innovatiivisuus korostuvat. Myös rakennemuutokset nähdään välttämättömänä osana yrityksen uusiutumista ja toimintaa. (Seeck 2008) Komponentiaalisen luovuusteorian mukaan (Amabile 1998) johtaminen on merkittävä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä (Kuva 2).



Kuva 2: Luovuuden ja innovatiivisuuden keskinäisyhteys (Amabile 1997).

Amabilen mukaan esimiesten tulee toimia hyvänä esimerkkinä muille suunnittelemalla toimintaa ja asettamalla tavoitteet tarkoituksenmukaisesti, tukemalla yksilöitä ja ryhmiä, kommunikoimalla, arvostamalla yksilön työpanosta, antamalla rakentavaa palautetta, osoittamalla luottamusta sekä olemalla avoin uusille ideoille ja työntekijöiden aloitteellisuudelle. Työntekijän sisäinen motivaatio ja toiminnassa tapahtuva uusien asioiden oppiminen ovat keskeisiä tekijöitä hyvien työtulosten saavuttamisessa, työssä kehittämisessä ja uusien innovaatioiden luomisessa (mm. Amabile 1997, 1998). Esimies vaikuttaa työntekijän luovuuteen tukemalla ja auttamalla tehtävien suorittamisessa. Tämä tukee työntekijän asiantuntemuksen kehittymistä ja motivaatiota. Muutoksen johtamisessa on oleellista kykyä kehittää innovatiivisia ideoita ja uusia ajattelu- ja toimintatapoja, kokeilla uusia toimintamalleja ja etsiä luovia ratkaisuja ongelmiin. Lisäksi johdon on pystyttävä motivoimaan henkilöstöä haluamaan muutosta ja toteuttamaan yhteisesti jaettu visio.

4.2 Oppiminen ja osaaminen innovatiivisuuden tekijöinä

Innovaatiot syntyvät oppimisprosessien tuloksina. Innovatiivisen oppimisen kannalta keskeisiä ovat yhteisön tutkiva ilmapiiri, ihmisten välisten suhteiden avoimuus ja luottamus sekä toiminnan reflektiivisyys. (Wenger 2002, 2003, 80-81) Keskeistä on toiminnan jatkuva arviointi, sillä merkittävä osa innovaatioista on pienimuotoisia parannuksia jo olemassa oleviin käytäntöihin. Näissä ns. inkrementaalisissa innovaatioissa vähittäisellä oppimisella sekä kokemusten kumuloitumisella ja kokemusten reflektoinnilla on keskeinen rooli. (Lemola 2009, 162.)

Yksilön oppiminen voidaan määritellä laadulliseksi muutokseksi hänen tavassaan nähdä, kokea, ymmärtää ja käsitteellistää asioita. Oppimista ei kuitenkaan voida määritellä ympäristöstä riippumattomana tapahtumana, koska oppimisympäristöllä ja sillä, miten yksilö oppimisen kohteena

olevan asian ymmärtää on aina merkitystä oppimistapahtumassa (Marton ja Ramsteden 1988, 271). Oppiminen määrittyy tällöin yhteistoiminnassa tapahtuvaksi merkitysten ja tiedon luomiseksi sekä ongelmanratkaisuksi. Työprosesseissa eteen tulevilla uusilla tilanteilla tapahtuva kollektiivinen ongelmien ratkominen on keskeinen tapa oppia työssä sekä kehittää prosesseja. (Tikkamäki 2006.) Oppimisen luonteeseen ja mahdollisuuksiin vaikuttavat muun muassa johtamiskulttuuri ja osallistumismahdollisuudet, työstä saatava palaute, tiedon kulku, työtehtäviin perehdyttäminen sekä organisaation evaluointiprosessit (Tikkamäki 2006). Myös organisaatorakenne ja siihen liittyvät johtamis- ja valtarakenteet (esim. Burns & Stalker 1961) vaikuttavat yksilöiden oppimis- mahdollisuuksiin.

Innovatiivisuuden voidaan katsoa syntyvän eri toimijoiden vuorovaikutuksessa kehittyvästä kollektiivisesta ja organisaatiokohtaisesta osaamisesta. Organisaatiokohtaista osaamista ovat esimerkiksi prosessit, toimintatavat ja organisaatiokulttuuri (Sydänmaanlakka 2004). Myös innovatiivisuutta tukevan yhteistoiminnan tavat ovat organisaatiokohtaista osaamista. Niiden kehittämisen lähtökohtina ovat osaamisvaatimusten tunnistaminen, nykyisen osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden määrittely (mm. Hellström ym. 2000). Organisaation osaaminen kehittyy ajan myötä yksilöiden vuorovaikutuksessa kollektiivisen oppimisen tuloksena (Prahalaad & Hamel 1990; Lankinen ym. 2004). Esimiesten keskeisenä tehtävänä on helpottaa kollektiivista oppimista luomalla edellytyksiä rakentavalle yhteistyölle, jakamalla vastuuta sekä kannustamalla työntekijöitä keskinäiseen tiedon jakamiseen ja jatkuvaan oppimiseen.

4.3 Osaamisen ja merkitysten johtaminen – avain dialogisuuteen

Organisaatiojohdon keskeisenä haasteena on hyödyntää yhteisöissä rakentuva tietämys, osaaminen ja oppiminen organisaation strategiaa ja tuloksellisuutta palvelevalla tavalla. Oppimisen ja oppimisprosessien ohjaamisen tultua kriittiseksi tekijöiksi organisaatioiden toimintaympäristöjen jatkuvasti muuttuessa, korostuu nykypäivän johtajuuskäsityksissä juuri osaamisen johtaminen. (Viitala 2005.) Osaamisen johtamisella työntekijöitä ohjataan ja tuetaan oppimaan organisaation kestävästä kilpailukykyyn kannalta merkityksellisiä asioita.

Todellisuutta kuvataan ja tehdään ymmärrettäväksi merkitysten avulla, mutta samalla merkitykset luovat todellisuutta. Merkitysten jakaminen ja niistä neuvottelemisen ovat organisaation toiminnan kannalta kriittisiä prosesseja. (Kuusela & Kuittinen 2008, 39.) Merkitysten johtaminen (mm. Silén 1995, Kristensen 2011) ja merkitysperspektiivien huomioon ottaminen ovat keskeisiä nykyjohtajuuden piirteitä (Juuti 2008). Merkitysten jakamisella on keskeinen rooli ihmisten motivoinnissa, tulevaisuudenkuvien/visioiden rakentamisessa, organisaationaalissa oppimisessa ja laajemminkin johtajuudessa. Dialogin avulla voidaan turvata erilaisten merkitysten kuuleminen, niiden kohtaaminen sekä yhteistoiminnallinen oppiminen. Yhteiset merkitysmaailmat luovat pohjan eri toimijoiden aktiviteettien tehokkaalle yhteensovittamiselle, kollektiivisille oppimisprosesseille ja tätä kautta hyvien tulosten saavuttamiselle. Syvälinen oppiminen edellyttää asian kokemista aidosti merkityksellisenä, mistä syntyy oppimisen edellyttämä sisäinen halu (Mezirow 1996). Vuorovaikutus ja merkitystenanto toteutuvat aina tietynlaisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Niitä ovat mm. liiketoimintaympäristö, organisaation rakenne ja toiminnan luonne sekä työntekijöiden osaaminen. Tällöin huomiota tulee kiinnittää kontekstuaalisuuden ja tilannetekijöiden vaikutus johtajuuteen.

Tarvitaan tutkivaa ja osallistavaa työotetta, jossa työntekijät nähdään työnsä parhaimpina asiantuntijoina ja johtajuus kollektiivisia oppimisprosesseja fasilitoivana toimintana. (Tikkamäki 2006.) Tuloksellisissa ja innovatiivisissa organisaatioissa on kulloisenkin tilanteen edellyttämää osaamista jota johdetaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Kyky tukea työntekijöidensä osaamisen ja luovuustaitojen kehittymistä, motivoitumista ja yhteistoimintaa kuuluu esimiehen keskeisiin valmiuksiin. Johtamisen haasteena on saada organisaation jäsenet käyttämään luovuus- ja osaamispotentiaaliaan organisaation tavoitteiden ja innovaatiotoiminnan hyväksi. Organisaation nä-

kökulmasta uudistavan johtamisen etuja ovat organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen ja kehittyminen, toiminnan tuloksellisuus sekä inhimillinen, sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen hyvinvointi. Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksien on havaittu tukevan myös työssä jaksamista (Työolobarometri 2011) sekä työmotivaatiota.

Organisaation menestymisen, innovatiivisuuden ja muutoksista selviytymisen kannalta työyhteisön jäsenten osaaminen sekä yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden oppimiskyky ja -halu ovat keskeisessä roolissa. Viimeaikaisessa liikkeenjohdon tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, miten pohjoismaisten hyvinvointiyhteiskuntien tarjoama institutionaalinen ympäristö monipuolisine hyvinvointipalveluineen on luonut poikkeuksellisen hyvät edellytykset oppivan organisaation periaatteiden soveltamiseen asiakkaiden tarpeisiin vastaavassa palvelujen kehittämisessä. Voidaan puhua myös dialogisuuden ja refleksiivisyyden piirteiden korostumisesta organisaatioiden toiminnassa ja niiden toimintojen jatkuvassa kehittämisessä (Kristensen 2011, 222-224).

4.4 Dialoginen työn, työyhteisöjen ja palveluiden kehittäminen

Työnantajien ja esimiesten keskeinen osaamisalue ja haaste innovaatiotoiminnan ja uudistumisen tukemisessa ja edistämässä on työn, työyhteisöjen sekä palveluiden kehittäminen. Kehittämistöimintaan sisältyy aina ajatus muutoksesta ja oppimisesta (Seppänen-Järvelä 1999, 92). Työyhteisön kehittymisellä kohti oppivaa ja uudistuvaa yhteisöä pyritään siihen, että organisaatiossa osataan ja halutaan käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien osaamista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Innovaatiotoimintaa edistää johtajuus ja työyhteisön ilmapiiri, jossa kannustetaan jatkuvaan uuden oppimiseen ja aktiiviseen työprosessien sekä organisaatorakenteiden kehittämiseen. Siksi työympäristöjä tulisi kehittää sellaisiksi, että ne tukevat jatkuvaa organisaationaalista oppimista. Keskeisiksi johtajuuden kehittämisen haasteiksi nousevat toimijoiden autonomian, työn vaihtelevuuden, merkityksellisiksi ja mielekkäiksi koettujen työtehtävien sekä molemminpuolisen kunnioituksen ja tuen edistäminen. (Matthews & Candy 1999, 60; viittaus Emery & Thorsrud).

Johtajuuden keskiön nousevat muutoksissa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisten osallistumismahdollisuuksien turvaaminen. Niiden toteutuminen edellyttää oppimismyönteistä, ihmisten kasvua ja kehittymistä arvostavaa toimintakulttuuria (Antikainen, 2005) sekä työprosessien organisoimista kyseisiä toimintoja palvelevalla tavalla. Kehittyminen, muuttuminen ja yhdessä oppiminen edellyttävät avointa ja dialogiin perustuvaa keskustelukulttuuria, organisaation perustehtävän tunnistamista ja jakamista, oppimistavoitteiden tiedostamista sekä vallitsevien toiminta- ja ajattelutapojen kriittistä arviointia. Käytännössä kyse on työntekijöiden aidosta kuuntelemisesta ja osallistamisesta, palautekulttuurin kehittämisestä sekä ratkaisukeskeisestä konfliktien hallinnasta. Näiden tavoitteiden toteutumisessa korostuvat dialogisen johtamisen keskeiset periaatteet: tasavertainen keskustelukulttuuri, merkityksistä neuvottelemisen ja kollektiivista toimintaa ohjaavan vision rakentaminen. (Tikkamäki, 2006.)

Organisaation keskustelukulttuurin rakentumisessa organisaatiojohdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 29-33). Esimiesten roolissa painottuvat valmentajana toimiminen sekä dialogiprosessien luominen ja ylläpitäminen. Halu ja taito kuunnella muita (Isaacs 1999) ovat entistä tärkeämpiä esimiestyön piirteitä moderneissa työorganisaatioissa. Yhteistoiminta vaikuttaa turvallisuuden, avoimuuden ja luottamuksen sekä sitoutumisen ja motivaation välityksellä luovuuden, oppimisen ja innovaatioiden syntymiseen (Syvänen 2003). Yhteistoiminnallisuuteen ja rakentavaan keskustelukulttuuriin kuuluu keskeisesti dialogin harjoittelu. Dialogin tavoitteina ovat aito vuorovaikutus, kaikkien yhteisön jäsenten aktiivinen osallistuminen, perusteltujen näkemysten tasaveroisuus sekä käytännön toimenpiteisiin ja sitoumuksiin eteneminen. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 29-33). Oppimisstrategiana dialogi auttaa ihmisiä löytämään uusia ajatuksia ja näkökulmia, joita he eivät olisi välttämättä oivaltaneet yksinään. Dialogi auttaa pääsemään uuteen ja rikkaampaan ymmärrykseen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. Tällainen dialogi on mahdollista

vain ryhmissä, joissa ihmiset kokevat itsensä tasavertaisiksi ja luottavat toisiinsa. (vrt. Gustavsen 1992, Habermas 1979) Myös Schein (1988, 166-170) korostaa aidon kuuntelun ja empatian merkitystä yhdessä oppimiselle. Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa ongelman ratkaisun samalla kun se kehittää ryhmän jäsenten vuorovaikutustaitoja ja -suhteita (Adler 1992, 123-124).

Myös asiakkaiden osallistumisella on keskeinen asema palvelujen kehittämisessä. Siksi asiakkaiden asiantuntemuksen hyödyntäminen on tärkeä osa organisaation oppimisprosesseja ja innovaatiotoimintaa. Kysymys on asiakkaiden aktiivisesta osallistumisesta palveluiden suunnitteluun, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin. Palveluiden käyttäjien osallistumismahdollisuudet korostavat tärkeää kokemusasiantuntijuutta. (Toikko 2010) Asiakaslähtöinen suhtautuminen ilmenee henkilöstön, esimiesten ja johdon toimintatavoissa, mm. siinä, miten asiakkaiden kokemukset ja näkemykset otetaan huomioon toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Johtajat voivat vahvistaa kehittämistoiminnan asiakaslähtöisyyttä viestittämällä asiakaslähtöisiä arvoja omassa toiminnassaan (Virtanen ym. 2011.)

5. Tutkimusohjelman tutkimustehtävä, toteutus ja osatutkimukset

5.1 Tutkimustehtävä

Edellä kuvattujen teoreettisten lähtökohtien perusteella voidaan havaita, että dialogisessa johtamisessa ei ole kyse mistään valmiista paradigmasta tai johtamisopista, jota voitaisiin ryhtyä soveltamaan sellaisenaan suomalaisiin työorganisaatioihin ja niiden toiminnan kehittämiseen. Pikemminkin kyse on johtamisajattelussa tapahtuneesta ja edelleen jatkuvasta uudistumisesta, jonka yhtenä keskeisenä ominaispiirteenä on ollut johtamisen dialogisen luonteen, yhteistoiminnallisuuden sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien merkityksen korostaminen. Tätä teoreettista taustaa vasten ohjelman tutkimustehtävänä on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten dialogisella johtamisella voidaan edistää työorganisaatioiden innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä?

Yhteiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen tapahtuu viiden osatutkimuksen avulla, jotka on johdettu tutkimusohjelman yhteisestä teoreettisesta viitekehyksestä käsin.

Osatutkimukset ja niille asetetut tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus; erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa**
 - Miten dialoginen johtaminen ja siihen liittyvät valta- ja vastuurakenteet, johtamistapa ja kehittäminen edistävät innovatiivisuutta erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa?
- 2. Dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat; erityisesti tieto- ja viestintäteknologiain-tensiivisissä työympäristöissä**
 - Millaisia mahdollisuuksia ja reunaehtoja TVT-intensiiviset työympäristöt luovat innovoinnille, organisationaalille oppimiselle ja dialogiselle johtamiselle?
- 3. Esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena; erityisesti haasteellisissa tilanteissa**
 - Millaista dialogisen johtamisen osaamista ja taitoja esimiehet tarvitsevat edistääkseen koko työyhteisön innovatiivisuutta?
- 4. Kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena**
 - Miten dialogisella ja yksilöllisellä urasuunnittelulla luodaan edellytyksiä innovatiivisuudelle?
- 5. Dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä**
 - Miten dialogisilla kehittämismenetelmillä tuetaan innovatiivisuutta?

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusohjelman toteutuksessa edistetään aktiivisesti siihen osallistuvien tutkimuslaitosten ja niiden tutkijoiden keskinäistä verkostoitumista ja tutkimusyhteistyön kehittymistä. Yhteistyötä tullaan tekemään tiiviisti tutkimusohjelman aikana myös Tekesin edustajien, tausta- ja tukiorganisaatioiden sekä kansainvälisten tutkijayhteisöjen kanssa. Tutkimusohjelman tutkijat toimivat yhteistyössä keskenään, jonka lisäksi heillä on omat temaattiset vastuualueensa, joista he vastaavat koko tutkimusohjelman tasolla sekä tutkimuskohteissa. Tutkimusohjelma on ryhmähanke, jonka tieteellisenä johtajana on Tay/Sirpa Syvänen. Ohjelma toteutetaan kiinteässä yhteistyössä eri osapuolien kesken, mutta jokainen taho raportoi talouden itsenäisesti Tekesille. Ohjelmaan osallistuvien tutkijoiden osaaminen kohdentuu muun muassa laadulliseen ja määrälliseen perus-, soveltavaan ja toimintatutkimukseen, monipuolisiin tutkimus- ja kehittämismenetelmiin sekä analyysitapoihin, johtamiseen ja johtajuuteen, kehittämistyön tutkimusavusteiseen ohjaamiseen, henkilöstön osallistamiseen ja kehittämiseen, yhteistoiminnalliseen kehittämiseen, osaamisen, oppimisen ja luovuuden aktivoimiseen ja kehittämiseen sekä sisältöasiantuntemuksen osalta mm. työhyvinvoinnin, työturvallisuuden, kestävä työelämän ja tuloksellisuuden tutkimiseen.

Tutkimusohjelman toteutukseen osallistuvat tutkimusyksiköittäin seuraavat henkilöt:

Tampereen yliopisto TaY, Johtamiskorkeakoulu (JKK) ja CIRCMI yksikkö

- Osatutkimuksen 1 vastuullinen johtaja ja tutkija, dosentti, HT Sirpa Syvänen, JKK, hallintotieteellinen työelämän tutkimus, organisaatio-taloustiede, sosiaali- ja terveystaloustiede, osatutkimuksen 1 asiantuntija professori Ismo Lumijärvi, Johtamiskorkeakoulu, hallintotieteellinen työelämän tutkimus, johtamistieteet, turvallisuusjohtaminen
- Osatutkimuksen 2 vastuullinen johtaja professori Mikko Ruuhonen, CIRCMI, tietojenkäsittely- ja kauppatieteet, osatutkimuksen 2 vastuututkija KT, erikoistutkija Kati Tikkamäki, kasvatustieteet, aikuiskasvatus, työ- ja organisaatiopsykologia, vastuukehittäjä osatutkimuksen 2 mahdollisessa kehittämissankkeessa KTM Sanna Rytövuori, CIRCMI, kauppatieteet.

Tampereen teknillinen yliopisto TTY, Teollisuustalous, Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu

- Osatutkimuksen 3 vastuullinen johtaja, professori Kaija Leena Saarela, turvallisuusjohtaminen, osatutkimuksen 3 vastuututkija DI, tutkija Sari Tappura, työterveys ja –turvallisuus, (varahenkilö DI, tutkija Pertti Palukka, työterveys ja -turvallisuus).

Työterveyslaitos, TTL, Ratkaisujen kehittäminen, työhön osallistuminen ja kestävä työura teema

- Osatutkimuksen 4 vastuullinen johtaja teemajohtaja Päivi Husman, osatutkimuksen vastuututkijat, vanhempi tutkija dosentti, YT, Antti Kasvio, yhteiskuntatieteet ja KM, tutkija Susanna Lundell, kasvatustieteet, vanhempi tutkija dosentti Johanna Ruusu vuori.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

- Osatutkimuksen 5 vastuullinen johtaja vt. tutkimusjohtaja Seliina Päälylysaho, osatutkimuksen 5 vastuututkijat KT Kaija Loppela, kasvatustieteet ja aikuiskasvatus, sosiaali- ja terveystieteet, työ- ja organisaatiopsykologia, YTT, dosentti Timo Toikko, yhteiskuntatieteet, sosiaalityö, FT Eija Kyrölahti, terveystieteet, työterveyshuolto (YAMK –opinnäytetyöt).

Innovatiivisuuskysely

Koko tutkimusryhmä yhteisvastuullisesti, koordinointi Sirpa Syvänen

Innovatiivisuuskysely toteutetaan vuoden 2012 syys-lokakuussa sähköisenä www –kyselynä Webropol ohjelmalla mahdollisimman monessa tutkimuskohteessa. Kysely on mahdollista kohdentaa tutkimuskohteiden lisäksi taustaorganisaatioiden jäsenistölle (mm. Kirkon alat ja SuPerliiton -ammattijärjestöjen jäsenille).

Kyselyn avulla tutkitaan ja kartoitetaan teoreettisen viitekehyksen ja osatutkimusten teemojen ja tutkimuskysymysten mukaan paikannettavien innovatiivisuutta edistävien yksilö-, ryhmä- ja kollektiivisten tekijöiden tilaa, sekä tieto- ja viestintäteknologian merkitystä ja käyttöastetta työorganisaatioissa. Kyselyyn liitetään vastaajille mahdollisuus avovastauksiin koko tutkimusohjelman ja sen osatutkimusten teemojen ja keskeisimpien ilmiöiden osalta. Siten kyselyn avulla kerätään myös arvokasta laadullista, narratiivista aineistoa (Marjala 2009) tutkimuskohteissa eri asemassa, rooleissa ja tehtävissä työskentelevien kokemuksiin ja käsityksiin pohjautuen. Tulosten analysointi, tulkinta ja palautteen antaminen tuloksista tutkimuskohteille tapahtuu tiiviissä yhteistyössä eri tutkimusryhmien ja tutkijoiden kesken. Tutkimus tuottaa siten yhtenä tärkeänä tuloksenaan innovatiivisuus kyselylomakkeen, joka on luonteeltaan työorganisaatioiden innovatiivisuusmittari. Kysely tuottaa poikkileikkauksellisen kuvauksen sekä vaikuttavuusmittauksen innovatiivisuuden, luovuuden, osaamisen, johtamisen ja tuloksellisuuden tilasta ja kehittymisestä tutkimuskohteissa.

5.3 Osatutkimukset

Osatutkimus 1: Dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus; erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa

- Miten dialoginen johtaminen ja siihen liittyvät valta- ja vastuurakenteet, johtamistapa ja kehittäminen edistävät innovatiivisuutta erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa?

Päätutkija: Sirpa Syvänen, Tay/Johtamiskorkeakoulu

Tausta ja tutkimustehtävä

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun vastuulla on osatutkimus 1, jossa vastataan kysymykseen siitä miten dialogiset johtamis-, valta- ja vastuurakenteet sekä johtamistapa edistävät innovatiivisuutta. Osatutkimuksen taustalla ovat havainnot siitä, että moderneihin työorganisaatioihin on syntynyt selkeä tarve lisätä yhteisöllisyyttä sekä eheyttää niitä täsmentämällä ja rakentamalla dialogisempia ohjaus-, suunnittelu- ja johtamisrakenteita (Heckscher & Adler 2006, Hodson 2001). Tällöin keskiöön nousevat vertikaalisen ohjauksen keskeiset tekijät, joita ovat valta- ja vastuu-, yhteistoiminta- sekä viestintärakenteet, eri esimiesten vastuulla olevat tehtäväkokonaisuudet ja niiden henkilöstö, esimiesten keskinäinen työnjako sekä työ- ja toimintakäytännöt.¹

Osatutkimuksen tavoitteena on paikantaa tekijöitä, jotka työnantajapolitiikan, johtajuuden, esimiestyön ja yhteistoimintarakenteiden välityksellä vaikuttavat joko estävästi tai edistävästi innovaatio-toimintaan; erityisesti sosiaalisiin ja palvelujen tuotantotapoihin liittyviin innovaatioihin. Kyselytutkimus paikantaa niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeimpiä dialogisuuden, dialogisen johtamisen sekä innovatiivisuuden, henkilöstön luovuuden ja osallistumisen esteitä ja edistäjiä. Osatutkimuksessa arvioidaan myös dialogisen/yhteistoiminnallisen kehittämisen soveltuvuutta, esteitä, edistäjiä sekä vaikuttavuutta organisaatioiden rakenneuudistusten kontekstissa. Näkökulma on tärkeä, sillä rakennemuutokset ja organisatoriset uudistukset haastavat monella tavalla organisaatioiden vertikaalisen ohjausjärjestelmän muutokseen ja tällöin uudistuspaineet kohdentuvat johtamis-, valta-, vastuu- sekä kehittämis- ja yhteistoimintarakenteisiin ja viestintään.

Tutkimusohjelman yhteisen teoreettisen viitekehyksen mukaan johtaminen käsitetään dialogisuutta ja yhteisöllisyyttä tukevaksi vertikaaliseksi ohjaus- ja suunnittelujärjestelmäksi (Leibenstein 1987, Frantz 1990, Syvänen 2003). Osatutkimuksessa johtajuutta jäsennetään ja analysoidaan arvostavan (Whitney & Trosten-Bloom & Rader 2010), jaetun (Ropo & Sauer 2007, Salovaara 2011, Mielonen 2011), dialogisen (Isaacs 1999, Yankelovich 2001) ja uudistavan johtajuuden mallin mukaisesti (Bass 1985, 1990, 1999, Bass et.al. 1990, 2006, Burns 1978/1979, Hujala 2006, Kallioma 2009).

Toimialat ja toimintatavat

Tutkimusaineistoa kerätään ja kehittämisinterventioita toteutetaan neljässä eri interventiossa, joiden kohteina on mm. kunnallisia vanhuspalveluja tuottava organisaatio, ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, kaksi seurakuntayhtymää ja yksi seurakunta. Aineistoja on mahdollista kerätä myös suunnitteilla olevassa kuntien tuloksellisuuskampanjan kehittämisverkoston kohdeorganisaatioista. Tutkimuskohteissa tehdään pääosin eri tasojen esimiehille mutta myös työntekijöille haastatteluja,

¹ Esimerkiksi Virtasen (2010) sairaaloiden johtamiseen kohdentuneen tutkimuksen mukaan esimiesten on hankala tunnistaa oma lähiesimiehensä, koska heidän vastuunsa on hajaantunut useaksi erilaiseksi sairaalan sisäiseksi tilivelvollisuudeksi. Silti esimiehet olettavat olevansa viime kädessä tilivelvollisia vain yhdelle henkilölle, omalle esimiehelleen. Myös toimenkuvien määrätymisessä on epäselvyyttä, sillä niitä ei ole kirjattu vaan ne päätellään itse. Usein toimenkuvat periytyvät edelliseltä johtajalta, mutta uudet johtajat eivät kuitenkaan saaneet edeltäjältään perehdytystä johtamiseen.

järjestetään temaattisia työpajoja ja -konferensseja sekä käynnistetään, seurataan ja evaluoidaan toimintatutkimuksellisia kehittämishankkeita. Tutkimusasetelma ja siinä kerättävät määrälliset ja laadulliset aineistot antavat mahdollisuuden analysoida kohdeorganisaatioiden johtamisjärjestelmää ja –rakenteita, valta- ja vastuusuhteita sekä johtamistapaa dialogisuuden, työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden näkökulmasta.

Tulokset

Osatutkimus tuottaa tuloksinaan dialogisen johtamisen ja innovatiivisuuden esteitä ja edistäjiä yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja toimijaverkoston tasolla. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää kehittämisinterventioissa jo tutkimusohjelman aikana. Osatutkimuksen tuloksista julkaistaan 2-3 tieteellistä artikkelia.

Osatutkimus 2: Dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat, erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaintensiivisissä työympäristöissä

- Millaisia mahdollisuuksia ja reunaehjoja TVT –intensiiviset työympäristöt luovat innovoinnille, organisaationaalille oppimiselle ja dialogiselle johtamiselle?

Päätutkija: Kati Tikkamäki, **vastuullinen johtaja:** professori Mikko Ruuhonen
Tay/Informaatiotieteiden yksikkö/CIRCMI

Tausta ja tutkimustehtävä

Tampereen yliopiston tiedon, asiakkuuksien ja innovaatioiden johtamista tutkivan yksikön (CIRCMI) vastuulla on vastata osatutkimus 2:n tutkimuskysymykseen: Millaisia mahdollisuuksia ja reunaehjoja tietoteknistyneet työympäristöt luovat innovoinnille, organisaationaalille oppimiselle ja dialogiselle johtamiselle. Tutkimuksen toteuttavat erikoistutkija Kati Tikkamäki ja professori Mikko Ruuhonen.

Tarkastelun kohteina ovat tieto- ja viestintäteknologian ohjaamat työprosessit ja tilat, joissa innovointi, johtaminen ja kollektiivinen oppiminen toteutuvat, sekä toisaalta ne toimintatavat, joilla teknologioita hyödynnetään. Keskiössä ovat yhteisöjen innovatiiviset oppimisprosessit ja ”oppimisen tilat” (mm. Heikkilä 2006) sekä oppimisprosessien johtaminen. Tila -käsitteen taustalla on työssä oppimisen yhteisö- ja kehittämisfoorumi -malli, joka perustuu osallistumisen, tietämisen, sosiaalisen tuen ja reflektiiviset prosessit yhdistävään viitekehykseen (Tikkamäki 2006). Tavoitteena on selvittää mitä dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat merkitsevät käytännössä.

Toimialat ja toimintatavat

- Tutkimuskohteina ovat kaikki ne hankkeen kohdeorganisaatiot, joissa toteutetaan yhteinen innovatiivisuuskysely.
- Osatutkimus on kaikkia tutkimuskohteita läpileikkaava näkökulma ja se hyödyntää laajasti muissa osatutkimuksissa rakentuvia aineistoja (TVTI -näkökulmaan ja oppimisen tiloihin painottuen).
- Tarkemman analyysin kohteiksi valitaan alkukyselyn tulosten perusteella 2-3 organisaatio/yritystä, joissa ilmenee suurin tarve ja halukkuus tieto- ja viestintäteknologian välittämien työprosessien sekä oppimisen tilojen luomien haasteiden ja mahdollisuuksien tutkimiselle ja kehittämiselle.

Aineisto rakentuu innovatiivisuuskyselyn, teemalliset yksilöhaastattelujen ja ryhmäkeskustelujen, havainnointipäiväkirjojen ja mahdollisten työpajoissa tuotettavien materiaalien keinoin (pääosa aineistoista kerätään ainoastaan tarkemman analysoinnin kohteiksi valituista kohdeorganisaatioista).

Osatutkimukseen kytketään tarvittaessa yksityisen sektorin organisaatiossa (esim. rakennus- ja/tai teollisuuden aloilta) toteutettava kehittämishanke. Kehittämishanke rakentuu kohdeyritysten kehittämistarpeista käsin, mutta yleisinä teemoina ovat kohdeyritysten teknologiaintensiivisyyden ”mahdollisuudet ja murheet” oppimisen ja dialogisen johtamisen näkökulmista sekä innovatiivisuutta ja dialogista johtamista palvelevat oppimisen tilat.

Tulokset

- Tutkimustulosten avulla saadaan tutkittua tietoa teknologisten ratkaisujen (viestintä- ja kommunikaatiovälineet) soveltuvuudesta dialogiseen johtamiseen sekä niiden mahdollisuuksista dialogisen oppimisen tiloja kehitettäessä.
- Tutkimuksessa mukana olevia työyhteisöjä tuetaan kehittymään oppimista ja kehittymistä monipuolisesti hyödyntäviksi oppimisen tiloiksi. Tutkimustiedon avulla pyritään tunnistamaan ja rakentamaan käytäntöjä, joiden avulla oppiminen, innovointi ja jatkuva kehittämistoiminta rakentuvat luontevaksi osaksi yhteisöjen rakenteita ja arkisia työprosesseja.
- Tutkimuksen puitteissa järjestettävien seminaarien ja kehittämisfoorumien avulla rakennetaan ”yhteistyösilloja” ja dialogisen oppimisen tiloja hankkeessa mukana olevien toimijoiden välille.
- Tuloksista julkaistaan 1-2 tieteellistä artikkelia sekä mahdollisuuksien mukaan myös käytännönläheinen opas organisaatioiden ja johdon kehittämistoiminnan tueksi.

Osatutkimus 3: Esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena, erityisesti haasteellisissa tilanteissa

- Millaista dialogisen johtamisen osaamista ja taitoja esimiehet tarvitsevat edistääkseen koko työyhteisön innovatiivisuutta, erityisesti haasteelliset tilanteet

Päätutkija: Sari Tappura, TTY

Tausta ja tutkimustehtävä

Luovuuden ja innovatiivisuuden taustalla ovat ammatillinen osaaminen, motivaatio ja luovuutta tukevien menetelmien käyttö (Amabile 1998). Esimiehen on osattava hyödyntää näitä voimavaroja tukeakseen työyhteisön innovatiivisuutta. Osatutkimuksessa 3 näkökulmana ovat erityisesti haastavat tilanteet ja konfliktien hallinnan osaaminen (Thomas & Andersson 1998, Thomas 1992, Constantino & Merchant 1996) esimiestyössä (esim. työyhteisön ristiriidat, henkinen yli- ja alikuormittuminen, kiusaaminen, työtapaturmat, työväkivalta tai muut traumaattiset tapahtumat, työkyvyn ongelmat). Tällaiset tilanteet heikentävät työilmapiiriä ja motivaatiota sekä vaikuttavat siten yksilön luovuuteen ja koko työyhteisön innovatiivisuuteen. Etsimällä esimiestyön keinoja ja vahvistamalla esimiesten kykyä hallita vaikeita tilanteita tuetaan myös organisaation innovatiivisuutta.

Osatutkimuksen tavoitteena on esimiesten osaamisen kehittäminen työyhteisön työhyvinvointia, motivaatiota ja innovatiivisuutta tukevaan suuntaan sekä esimiesten sitoutumiseen yhteisiin toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Osatutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat esimiesten dialogisen johtamisen osaaminen ja taidot, joita he tarvitsevat

1. pitääkseen yllä innovatiivisuutta tukevaa ilmapiiriä työyhteisössä
2. tukeakseen yksilöiden innovatiivisuutta ja motivaatiota,
3. tukeakseen alaistensa osaamisen kehittymistä
4. tukeakseen työyhteisön innovatiivisuutta sekä
5. vaikuttaakseen alaistensa asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaation tavoitteiden suuntaan (arvot ja visio).

Keskeisenä tutkimustehtävänä on esimiehen oman osaamisen itsearviointi sekä organisaatio- ja ryhmäkohtaisten kehittämistarpeiden tunnistaminen. Itsearviointi tukee henkilön oppimista ja oppimismotivaatiota, kun henkilö saa itse määritellä kehittymistarpeitaan. Arvioinnin onnistumiseksi arviointiprosessista ja sen tavoitteista tiedotetaan avoimesti ja pyritään luomaan positiivinen suhtautuminen arviointiin.

Toimiala ja toimintatavat

Tutkimusaineistoa kerätään yhdessä case-organisaatiossa sekä soveltuvin osin rinnakkaisissa T&K&I-hankkeissa ja muiden osatutkimusten kohdeorganisaatioissa. Case-organisaationa on valtion asiantuntijaorganisaatio, jossa on käynnissä organisaatiomuutoksen seurauksen uuden organisaation yhtenäistäminen ja yhteisiin käytäntöihin sitoutuminen.

Osatutkimuksen tehtävinä ovat innovatiivisuuskysely, esimiesten osaamistarpeiden määrittely, haastattelut ja niiden analysointi, osaamiskartoitukset, osaamisen kehittämissuunnitelmat, oppimistyöpajat, alustavien tulosten testaaminen ja vakiinnuttaminen kohdeorganisaatioissa, loppukyselyt sekä tulosten raportointi.

Tulokset ja hyödyt

Tutkimuksen tuloksena tuotetaan tietoa siitä, millaista esimiesten dialogisuusosaaminen on ja mitä kehittämistarpeita siinä tunnistetaan. Lisäksi tuotetaan malli siitä, miten esimiesten osaamista voidaan arvioida ja miten arvioinnin tulokset yhdistetään esimerkiksi perehdyttämiseen ja kehityskeskusteluihin. Kehitetyt uudet toimintamallit testataan ja vakiinnutetaan hankkeen aikana. Tuloksia voidaan hyödyntää välittömästi esimiesten perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa sekä koulutuksessa ja kehittämisessä. Tulokset ja toimintamallit viestitään muille organisaatioille seminaareissa, www-sivuilla ja oppaina sekä koulutuksissa. Tutkimustulosten perusteella tuotetaan 2 tieteellistä artikkelia. Tutkimustulosten perusteella voidaan kehittää esimies- ja johtamiskoulutusta. Tulosten ja kokemusten perusteella voidaan käynnistää koulutus- ja kehittämishankkeita. Tutkimus tuottaa aineistoa Tappuran työturvallisuus- ja työterveysjohtamisen alan väitöskirjaan.

Osatutkimus 4: Kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena

- Miten dialogisella ja yksilöllisellä urasuunnittelulla luodaan edellytyksiä innovatiivisuudelle?

Päätutkija: Susanna Lundell; **muut tutkijat:** Antti Kasvio, Johanna Ruusuvoori, TTL

Tausta ja tutkimustehtävä

Organisaatioiden näkökulmasta urasuunnittelu on tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue, sillä sen avulla henkilöstövoimavarojen käyttöä ja kehittämistä voidaan suunnata organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Osatutkimuksen 4 tehtävänä on selvittää, miten eri osapuolten väliseen dialogiin pohjautuvalla urasuunnittelulla voidaan myötävaikuttaa organisaatioiden uudistumiskykyyn ja innovatiivisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan, millaisia ongelmia yksittäisten organisaatioiden tasolla joudutaan ratkomaan silloin, kun niiden palveluksessa työskentelevät henkilöt tuovat esiin tavanomaisesta poikkeavia uratoiveita. Tehtävänä on myös hankkia tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia organisaatioiden henkilöstöjohtamalla on ottaa huomioon työntekijöiden kohtuullistamista koskevat toiveet osana urasuunnittelua.

Tutkimuksen lähtökohtana on keskustelu nyky-yhteiskunnille ominaisesta yksilöitymisestä (Beck 1992) sekä sen heijastumisesta yksilöiden uravalintoihin ja työjärjestelyihin kohdistuviin preferensseihin (Best 1980). Esimerkiksi tunnetun uratutkijan Denise Rouseaun (2005) mukaan organisaatioiden kannattaa pyrkiä reagoimaan mahdollisuuksiensa mukaan positiivisesti työntekijöiden yksi-

löllisiin toiveisiin, sillä niiden huomiotta jättäminen johtaa herkästi organisaatiolle tärkeiden resursien menettämiseen (Maitland & Thomson 2011). Toisena lähtökohtana on viime vuosina esillä ollut keskustelu downshiftingista eli työn kohtuullistamisesta. Tutkimuksessa oletetaan, että dialoginen eli eri osapuolten näkemysten huolelliseen kuulemiseen perustuva johtaminen (esim. Isaacs 1999, Yankelovich 2001) tarjoaa hyvät edellytykset tämän tyyppisten kysymysten menestykselliselle käsittelemiselle.

Toimialat ja toimintatavat

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena kahdessa organisaatiossa. Toinen tapaustutkimuksista toteutetaan Helsingin kaupungin organisaatiossa, jossa tutkimukseen valitaan mukaan yhtä tai muutamaa kaupungin toimialaa edustavaa yksikköä. Toisena tutkimuskohteena on lehtitalo, jonka henkilöstöstä suuri osa työskentelee asiantuntijatehtävissä.

Aineistonhankintamenetelminä käytetään kerronnallista haastattelua, teemahaastattelua sekä teemallisia ryhmäkeskusteluja. Haastateltaviksi valitaan työtään jo kohtuullistaneita, kohtuullistamista harkitsevia, esimiehiä sekä urasuunnittelusta vastaavia henkilöstöjohdon edustajia. Lisäksi järjestetään kaksi työpajaa, joissa käydyt keskustelut täydentävät yksilöhaastatteluilla koottua aineistoa. Kohdeorganisaatiot voivat halutessaan osallistua myös dialogisen johtamisen kyselyyn.

Tulokset ja hyödyt

Tutkimustulosten pohjalta julkaistaan yleistajuinen kirja, jossa eritellään niitä työelämään muutokset kehitukseen liittyviä piirteitä, jotka kannustavat yksilöitä pohtimaan työn kohtuullistamiseen tähtäviä, perinteisestä ura-ajattelusta poikkeavia ratkaisuja. Tämän ohella eritellään tapaustutkimusten valossa työtään kohtuullistaneiden kokemuksia sekä niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita organisaatiot kohtaavat pyrkiessään reagoimaan ihmisten yksilöllisiin uratoiveisiin. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten dialogisella urasuunnittelulla voidaan myötävaikuttaa organisaatioiden innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen. Lisäksi pohditaan kohtuullistamisilmion laajempaa yhteiskuntapoliittista merkitystä sekä niitä haasteita, joita se asettaa suomalaisen työelämän eri toimijoille.

Osatutkimus 5: Dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä

- Miten dialogisilla kehittämismenetelmillä tuetaan innovatiivisuutta?

Päätutkija: Kaija Loppela, Seamk, **toisena tutkijana** Timo Toikko ja Eija Kyrönlahti mahdollisesti mukana YAMK –opinnäytetöiden ohjaajana.

Tausta ja tutkimustehtävä

Osatutkimus 5 kohdentuu kahteen dialogiseen kehittämismenetelmään / toimintamalliin. Tutkimuksessa arvioidaan niihin liittyviä menetelmiä ja kehittämISRakenteita, niiden mahdollistamia innovatiivisuutta tukevia johtamiskäytäntöjä sekä mahdollisuutta saada koko työyhteisö mukaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Tarkasteltavia menetelmiä ovat 1. Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli (Loppela 2004) ja 2. asiakkaiden osallisuutta korostava ja fokusryhmätyöskentelyä hyödyntävä kehittämismenetelmä (Toikko).

1. Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli keskittyy dialogiseen kehittämiseen ja johtamiseen sekä esimiestyöhön. Keskiössä on työntekijöiden ja esimiesten yhteisen, reflektiivisen oppimis- ja kehittämistoiminnan käynnistäminen systemaattisesti siten, että yhteisessä dialogissa huomioidaan työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmat samanaikaisesti. Näin on mahdollista myös kehittää työprosesseja ja niiden laatua sekä lisätä työntekijöiden työhyvinvointia samanaikaisesti. Toimintamallissa käytetään valmiita lomakkeita, jotka ohjaavat yhteistä dialogia ja kehittämistä-

voitteiden, keinojen sekä arviointimenetelmien yhteistä laatimista avoimesti, kriittisesti ja eri osapuolten näkökulmat huomioiden. Palaverikäytäntöjä arvioidaan ja kehitetään, jolloin niiden kehittämisen kautta luodaan mahdollisuuksia ja paikkoja yhteiselle kehittämiselle ja innovaatiotoiminnalle. Antikaisen (2005) mukaan kehittyminen, muuttuminen ja yhdessä oppiminen edellyttävät avointa ja dialogiin perustuvaa keskustelukulttuuria, organisaation perustehtävien tunnistamista ja jakamista, oppimistavoitteiden tiedostamista sekä vallitsevien toiminta- ja ajattelutapojen kriittistä uudelleenarviointia. Perinteisissä, johtajakeskeisissä työyhteisön palavereissa ei ole mahdollisuutta toteuttaa dialogiin perustuvaa keskustelukulttuuria.

Tähän osatutkimukseen liittyvässä esiselvityksessä kartoitetaan, mitä dialogisen kehittämisen, johtamisen sekä innovaatiotoiminnan edellytyksiä, edistäjiä ja esteitä aiemmissa hankkeissa (joissa kehittämismenetelmänä on käytetty Keskustellen työkuuntoon –toimintamallia) on noussut esille. Lisäksi kootaan ja arvioidaan asetettuja kehittämistavoitteita sekä selvitetään, miksi joitakin kehittämistavoitteita on pystytty ja miksi vastaavasti joitakin ei ole pystytty saavuttamaan. Arvioinnin tulosten pohjalta ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallia kehitetään edelleen ja muokataan tämän tutkimusohjelman tavoitteiden suuntaisesti sekä pilotoidaan tutkimuskohteessa.

2. Asiakaskeskeinen innovointi. Asiakkaiden osallistumisella on keskeinen asema tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa. Asiakkaiden osallistumisesta on kirjoitettu laajasti erityisesti brittiläisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen yhteydessä (ks. esim. Warren 2008). Palvelujärjestelmää on vaikea kehittää, jos sitä ei tehdä yhteistyössä kaikkien niiden kanssa joita kehittäminen todella koskettaa. Ei siis riitä, että vain työntekijät ja asiantuntijat osallistuvat oman työnsä kehittämiseen, vaan myös ns. loppukäyttäjät on otettava mukaan tavalla tai toisella (Toikko & Rantanen 2009b; Toikko 2010). Asiakaslähtöisyyden kehittäminen auttaa vastaamaan moneen sosiaali- ja terveyssektoria koskevaan uudistustarpeeseen. Asiakaslähtöisemmällä toimintamalleilla voidaan lisätä esimerkiksi hoidon vaikuttavuutta, palveluiden kustannustehokkuutta sekä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Asennoituminen asiakaslähtöisyyteen ilmenee henkilöstön, esimiesten ja johdon toimintatavoissa, mm. siinä, miten asiakkaiden ja henkilöstön rooleista keskustellaan. Johtamisella voidaan vaikuttaa asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ylläpitämällä asiakaslähtöisyyttä tukevia arvoja. (Virtanen ym. 2011.)

Tutkimus- ja kehittämishankkeessa käytetään asiakkaiden osallistumista kartoittavaa vektorimallia (Toikko 2011). Se muodostuu käsitteellisessä mielessä kahdesta eri osasta. Yhtäältä siinä sovelletaan Jane Warrenin (2008) käsitteellistä mielessä kahdesta eri osasta. Yhtäältä siinä sovelletaan Jane Warrenin (2008) käsitteellistä mielessä kahdesta eri osasta. Yhtäältä siinä sovelletaan Jane Warrenin (2008) käsitteellistä mielessä kahdesta eri osasta. Yhtäältä siinä sovelletaan Jane Warrenin (2008) käsitteellistä mielessä kahdesta eri osasta. Yhtäältä siinä sovelletaan Jane Warrenin (2008) käsitteellistä mielessä kahdesta eri osasta.

Toimiala ja toimintatavat

Osatutkimuksessa kerätään tutkimusaineistoja ja toteutetaan kehittämiskäytännöt erikoissairaanhoidon organisaatiossa. ”Keskustellen työkuuntoon” –toimintamallin pilotoinnissa on keskeistä arvioida ja kehittää myös kohdeorganisaatioiden palaverikäytäntöjä sekä rakenteellisesti että sisällöllisesti. Kysely palaverikäytännöstä (henkilöstöpalaveri, työntekijät, esimies ja koko työryhmä) toteutetaan samanlaisena sekä työntekijäryhmälle että esimiehille. Molemmat tutkimusosuudet toteutetaan toiminta- ja arviointitutkimuksen keinoin, jolloin tutkijat käynnistävät ja tukevat prosessia, mutta eivät osallistu siihen kaikilta osin. He toimivat kehittäjä-tutkija kaksoisroolissa tutkijan roolin painottuessa. Aineistoa kerätään sekä yhteisissä kehittämispalavereissa, erilaisten fokusryhmähaastattelujen muodossa, lomakekyselyinä ja tutkimuskeskusteluina.

Lisäksi arvioidaan kehittämistapojen yhteyttä ja sopivuutta organisaation viralliseen kehittämisrakenteeseen.

Tulokset ja hyödyt

Osatutkimuksen avulla tuodaan esille dialogista ja asiakaslähtöistä kehittämistapaa sekä osallistavia ja aktivoivia menetelmiä painottavien toimintamallien ja kehittämistyön vahvuuksia ja niiden edelleen kehittämisen tarpeita työorganisaatioiden innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi. Tulosten pohjalta on mahdollista yhdistellä analysoitavien kehittämismenetelmien eri osioita ja luoda mahdollisesti myös uusia, dialogisia sekä asiakkaita entistä enemmän huomioon ottavia ja osallistavia toimintatapoja. Tavoitteena on samalla tukea yhteistoiminnallisia, koko organisaation kattavia oppimis- ja innovaatioprosesseja, joilla tähdätään parempaan työn laatuun, asiakastyytyväisyyteen, tuoksellisuuteen ja kestävään kilpailukykyyn. Osatutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation lisäksi tutkimushankkeen muissa kohdeorganisaatioissa sekä tutkimusohjelmaan osallistuvissa korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa perus-, erikoistumis- ja täydennyskoulutuksessa. Tutkijat kirjoittavat osatutkimuksistaan 1-3 tieteellistä artikkelia.

6. Yhteistyöverkostot

6.1 Kansallinen yhteistyö

Kuten edellä esitetystä kuvauksesta käy ilmi, tutkimusohjelma on laajasti verkottunut. Sen toteuttajina on monipuolinen ryhmä korkeatasoisella osaamisella varustettuja tutkijoita ja asiantuntijoita, jotka edustavat eri toimialoja, tieteenaloja ja tutkimuslaitoksia. Hankkeeseen on aktiivisesti sitoutunut kymmenen kolmea eri työnantajasektoria edustavaa työorganisaatiota. Luodessaan puitteet osallistuvien tahojen dialogiselle ja yhteistoiminnalliselle oppimiselle ja kehittämiselle tutkimusohjelmasta rakentuu näiden luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä foorumi. Ohjelmassa ja sen interventioissa saatetaan yhteen työpaikkojen edustajia, työelämän tutkijoita sekä kehittäjiä sekä eri sidosryhmien edustajia erityyppisille oppimisfoorumeille. (ks. oppimisfoorumit; Ramstad, Rouhiainen & Alasoini 2005, Alasoini ym. 2011) Tavoitteena on tarjota osallistujille uusia ajatuksia ja uutta tutkimustietoa sekä jakaa osaamista monimuotoisten, vuorovaikutteisten ja osallistavien menetelmien keinoin.

Tutkimusohjelmaan osallistuvien kohdeorganisaatioiden, yhteistyötahojen ja tutkijoiden oppimista ja uuden osaamisen luomista edistetään kiinteällä yhteistyöllä hankkeen aikana. Yhteistyötahoina on työelämän tutkimusta, kehittämistä, koulutusta, konsultaatiota ja edunvalvontaa edustavia tahoja sekä eri työnantajasektoreita ja niiden tehtäväalueita edustavia työorganisaatioita. Tutkimusohjelmalle on nimetty Tekesin edellyttämä ohjausryhmä, jonka kokoontumisia järjestetään arviolta noin 4 – 6 kertaa. Tausta- ja tukitahoja sekä ohjausryhmän jäseniä kutsutaan myös tutkimusohjelman temaattisiin tilaisuuksiin, joissa pohditaan, analysoidaan ja tulkitaan tutkimusohjelman yhteisiä ja teemoittain eriytyviä ilmiöitä.

6.2 Kansainvälinen yhteistyö

Ohjelman käynnistyessä luodaan aktiiviset yhteistyösuhteet sen tema-alueilla työskentelevien eturivin ulkomaisten tutkijoiden ja tutkimusryhmien kanssa. Esimerkiksi yhdysvaltalaisessa management-tutkimuksessa on noussut esiin kommunikaation merkitys organisaatioiden innovaatiokyvykkyyden vahvistamisessa ja työn mielekkyyden ja luovuuden rooli tuottavuuden parantamisessa. Lisäksi muun muassa Japanissa, Etelä-Koreassa, Kiinassa ja Intiassa esiintyy nykyisin aitoa kiinnostusta Suomessa ja muissa pohjoismaissa tehtävää johtamisen kehittämistyötä kohtaan, sillä niiden perinteiset johtamiskulttuurit ovat olleet pohjoismaita hierarkkisempia. Uratutkimuksen alueelta tutkimusohjelman kannalta kiinnostavaa työtä ovat tehneet muun muassa yhdysvaltalaiset tutkimusryhmät.

Kansainvälisiä yhteyksiä rakennetaan yhteistyössä esimerkiksi kansallisen johtamisen kehittämisverkoston ja muiden Tekesin aktivointihankkeeseen osallistuvien toimijoiden kanssa. Eri yliopistoissa, korkeakou-

luissa ja tutkimuslaitoksissa toimivat tutkimusryhmät luovat kansainvälisiä yhteyksiä omien tieteenalojen-
sa ja niiden kärkitutkijoiden kontaktiverkostoja hyödyntäen.

Tutkimusohjelman alkuvaiheessa tuotetaan dialogisen johtamisen ja innovaatiojohtamisen diskurssien vä-
lisiä synergioita uudella tavalla hahmottava englanninkielinen ohjelmallinen artikkeli, joka esittelee ja pe-
rustelee tutkimusohjelman. Julkaisua käytetään keskeisenä työkaluna yhteistyömahdollisuuksien kartoit-
tamisessa.

7. Hankkeen tavoitellut hyödyt

Ohjelmaan osallistuvien tutkimusryhmien yhteistyön tavoitteena on tuottaa monitieteinen, teoreetti-
sesti perusteltu ja empiirisesti testattu dialogisen johtamisen viitekehys, jossa yhdistyvät osaamisen,
luovuuden, innovatiivisuuden, työhyvinvoinnin ja kestävän kilpailukyvyn keskeisimmät tekijät.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa muun muassa seuraavista asioista:

- luovuutta ja innovatiivisuutta edistävästä johtamisesta;
- innovaatiotoimintaa, luovuutta ja osaamista tukevista dialogisista kehittämisrakenteista ja mene-
telmistä;
- yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoisesta osaamisen, oppimisen ja kehittämisen dynamiikasta;
- innovaatioita, osaamista ja luovuutta tukevan dialogisen johtamisen vaikuttavuudesta sekä
- innovaatio- luovuus- ja osaamisen johtamisen lähestymistapojen, mallien ja käsitteiden välisistä
potentiaalisista synergioista.

Lisäarvona aiempaan tutkimusperinteeseen verrattuna on monitieteisyydestä rakentuva kattava ja
monipuolinen lähestymiskulma johtajuuden ja innovatiivisuuden keskeisiin teemoihin. Tarkastelus-
sa yhdistyvät yhteiskunnallinen, organisatorinen, työyhteisöllinen ja yksilöllinen konteksti. Teoreet-
tisuus ja käytäntölähtöiset toimintamallit linkittyvät ja nivoutuvat yhteen erilaisten tutkimus- ja ke-
hittämisasetelmien myötä. Monipuolisten tutkimuskontekstien myötä tarjoutuu näköalapaikka vuo-
rovaikutteisen johtajuuden, luovuuden ja innovatiivisten toimien moninaisuudelle. Tutkimusryh-
mässä käytävien dialogien avulla tutkimuskokonaisuudesta rakentuu innovatiivinen ja kattava ko-
konaisuus, joka tuottaa merkityksellisiä tietoja ja käytänteitä tutkittavista ilmiöistä ja teemoista.

8. Tiedottaminen

Tutkimuksen tuloksia käsitellään, arvioidaan ja hyödynnetään kohde- ja taustaorganisaatioissa (työ-
pajat, seminaarit, tms.) hankkeen aikana. Tutkimuksesta ja sen tuloksista tiedotetaan hankkeen ai-
kana eri tiedotuskanavien kautta, kuten mediatiedotteella, seminaareissa, kohdeorganisaatioiden si-
säisissä kanavissa, ammattilehdissä ja tieteellisissä julkaisuissa. Tiedotussuunnitelma tarkennetaan
tutkimuksen alkaessa. Tutkimusohjelmaa varten on avattu omat sivut: www.dinno.fi, joita hyödyn-
netään yleisessä tiedottamisessa sekä tutkimusryhmän, tutkimuskohteiden ja tausta- ja tukiori-
ganisaatioiden välisessä tiedonkulussa. Tutkimuksen kuluessa ja sen valmistuttua tuloksia esitellään tut-
kimus- ja yhteistyöorganisaatioille, julkisuuteen sekä kansallisille ja kansainvälisille tiedeyhteisöil-
le. Tuloksia esitellään tieteellisissä konferensseissa sekä ammatti- ja yleistajuisissa lehdissä. Ohjel-
man käynnistyttyä tutkitaan myös mahdollisuudet hallitusohjelmassa viitatus kansallisen johtami-
sen kehittämisverkoston hyödyntämiseen tulosten levittämisessä.

9. Lopuksi

Olemme halunneet saattaa tutkimusohjelmamme valmistelutyön yhteydessä tehdyn teoreettisen taustatyön tulokset, sen tuloksena muotoutuneet tutkimuskysymykset sekä tiiviin kuvauksen ohjelman suunnitelluista toteutustavoista jo tässä vaiheessa julkisuuteen sen vuoksi, että näin myös muut suomalaisen työelämän kehittämisen parissa työskentelevät tahot saavat suhteellisen reaaliaikaisesti tiedon ohjelmamme olemassaolosta. Jaamme työn tulokset siinä uskossa, että myös muut toimijat voivat hyötyä tekemämme taustatyön tuloksista. Kolmivuotisen ohjelman lopulliset tuloksethan voidaan saattaa tutkimusyhteisön ja käytännön toimijoiden hyödynnettäviksi vasta vuoden 2015 alkupuolella. Mutta sitä ennen toivotamme sydämellisesti tervetulleiksi kaikki ohjelmamme teoreettisten taustakeskustelujen, tutkimusongelmien määrittelyjen ja suunniteltujen toteutustapojen mahdollisesti kirvoittamat ajatukset, kommentit ja ehdotukset.

Lähteet

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. (2000) Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Adler, P. (1992) Institutions and Incentives for Developing Work-Related Knowledge and Skill
- Amabile, T. M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.): Research in Organizational Behaviour, vol. 10.
- Amabile, T.M. (1997) Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39-58.
- Amabile, T.M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 5, 76-87.
- Antikainen, E-L. (2005) Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. *Acta Universitatis Tampereensis*; 1088. Tampere: Tampere University Press
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001) The impact of internal marketing on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6, 61–76.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology* 81(6), 827–832.
- Bass, B. M. (1985b) Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* 13 (3), 26–40.
- Beck, Ulrich (1992) *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage
- Burns, J. M. (1979) *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Costantino, C.A., Merchant, S.S. (1996) *Designing Conflict Management Systems*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Elo, A-L., Mattila, P., Kylä-Setälä, E. & Kuosma, E. (2004) Työyhteisön ja johtamisen kehittämissuunnitelman vaikutus työhyvinvointiin. *Evaluaatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Gennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23, (8), 891-906.
- George, J.M., & Zhou, J. (2007) Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- Habermas, J. (1979) *Communication and the evolution of society*. London: Heinemann.

- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere University Press: Akateeminen väitöskirja.
- Heckscher, C. & Adler, P.S. (Eds.) (2006) *The Firm as a Collaborative Community: The Reconstruction of Trust in the Knowledge Economy*. USA: Oxford University Press.
- Hellström, T., Kemlin, P., Malmquist, U. 2000. Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4, No. 2, 99-110.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990) *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46 (Jan-Feb.) ss. 53-62.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life*. Currency: Usa.
- Juuti, P. (2008) *Ovatko hyvät esimiehet managereita tai liidereitä – vai molempia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kalliomaa, S. (2009) *Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kirton, M.J. (1994) *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (2nd ed.). NY: Routledge.
- Kristensen, P. H. (2011) *Developing Comprehensive, Enabling Welfare States for Offensive Experimentalist Business Practices*. P.H. Kristensen & K. Lilja (eds.): *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford: OUP, 220-258.
- Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Lawler, E.E. III (1982) *Increasing Worker Involvement to Enhance Organizational Effectiveness*. Teoksessa Goodman, P.S. & Assoc. *Change in Organizations. New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. San Francisco.
- Lemola, T. (2009) *Innovaation uudet haasteet ja haastajat*. Vantaa: WSOYpro Oy. UK: Routledge.
- Leibenstein, H. (1987) *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*. Harvard University Press.
- Loppela, K. (2004) *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä yllpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Maitland A., Thomson, P. (2011): *Future work. How businesses can adapt and thrive in the new world of work*. Palgrave Macmillan.
- Marjala, P. (2009) *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus*. Väitöskirja.
- Marton, F., & Ramsden, P. (1988) 'What does it take to improve learning?' in P. Ramsden (Ed.) *Improving learning*, London: Kogan Page.
- Matthews, J. H. & Candy, P. C. (1999) *New dimensions in the dynamics of learning and knowledge*. In Boud, D. & Garrick, J. (Eds.) *Understanding Learning at Work*. Routledge, London, U.K, pp. 47-64
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Peters, Tom (2011): *Obsession helps excellence rise above mediocrity*. *Financial Times* August 28.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, 79-91.
- Roman, J. (2005) *A Study of Organizational Dialogue. Facing the Truth, Gaining Inspiration and Creating Understanding of the Function of an Organization*. Espoo: Helsinki Universi-

- ty of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral dissertation series 2005/4.
- Rousseau, D. M. (2005): *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Ruohonen, M. (2006) *Changing Leadership Cultures In E-Commerce Service Industry*. In Zappala, S. & Gray, C. (eds) (2006) *Impact of E-commerce on Consumers and Small Firms*. Ashgate, London.
- Schein, E.H. 1988. *Organizational psychology*. 3rd edition. Englewood Cliffs Prentice-Hall.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999) *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. *Stakes. Tutkimuksia* 104.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (1999) *Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, *Ekonomia-sarja*, Porvoo.
- Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus*. Talentum.
- Syvänen, S. (2003) *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista*. *Acta Universitatis Tamperensis*, 942. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto. Juvenes Print Oy. Tampere.
- Syvänen, S (2008) *Development Structures and Dialogic Processes in Research-assisted Development of Services for the Elderly*. In Lehtonen, J. (Ed.) *Dialogue in Working Life Research and Development in Finland*. Peter Lang. 2008.
- Syvänen, S. & Kokkonen, A. (2011) *Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle. Ytyä Länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä*. Helsingin sosiaalivirasto. *Oppaita ja työkirjoja* 12/2011.
- Syvänen, S. (2008) *Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle*. Nettijulkaisu. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>.
- Thomas, H. D.C., Anderson, N. (1998) *Changes in newcomer's psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army*. *Journal of Organizational Behavior*. 19. ss. 745-767.
- Tikkamäki, K. (2006) *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto.
- Toikko, T. (2010) *Asiakkaiden osallistuminen kehittämistyöhön. Valtaväylä-hankkeen julkaisu*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Euroopan sosiaalirahasto.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009a) *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampere University Press.
- Työolobarometri 2010. TEM*. <http://www.tem.fi/index.phtml?C=100721&s=4169&xmid=4600>
- Uusikylä, K & Piirto J. (1999) *Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Juva: WSOY.
- Warren, J. (2008) *Service user and carer participation in social work*. Exeter: Learning Matters.
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993) *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*. Vol. 18. No. 2.293-321.
- Viitala, R. (2005) *Johda osaamista*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Virtanen, J.V. (2010) *Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Yankelovich, Daniel (2001): *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. Touchstone.
- Ylitalo, J., Horelli, J., Ahonen, J. & Heikurainen, P. (2006) *Leader and Leadership Development – Dialogic and Reflective Approaches. Kehittyvä johtajuus: dialogiset ja reflektiiviset lähestymistavat -Tykes hankkeen loppuraportti*.

- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002) *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wilenius, M. (2004) *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Sitra 266. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Yukl, G. (1989) *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research* *Journal of Management* 15 (2), 251–289.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*. Viides painos. Prentice Hall: New Jersey.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: Amacom.