



Työterveyslaitos

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä

TUTKIMUSOHJELMAN TEOREETTISET
LÄHTÖKOHDAT, TUTKIMUSKYSYMYKSET
JA TOTEUTUS

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



DIALOGINEN JOHTAMINEN INNOVATIIVISUUDEN TEKIJÄNÄ

TUTKIMUSOHJELMAN TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT,
TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TOTEUTUS

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

Työterveyslaitos
Helsinki 2012

Työterveyslaitos
Muuttuva työelämä -tiimi
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
www.ttl.fi

Toimitus: kirjoittajat
Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2012 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Tekesin tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-184-0 (nid.)

ISBN 978-952-261-185-7 (PDF)

Printservice Oy, Helsinki, 2012

TIIVISTELMÄ

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -tutkimusohjelma on saanut alkunsa Tekesin aktivointihankkeesta, jonka tavoitteena on selvittää, miten työorganisaatiot voivat omaa toimintaansa ja johtamista kehittämällä saada henkilöstön aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innovoinnista itselleen kestävää kilpailuetua. Tutkimusohjelmaa koordinoi Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu ja sen tieteellisenä johtajana toimii dosentti, HT Sirpa Syvänen. Tutkimusohjelma toteutetaan rinnakkaishankkeena, jonka muut yhteistyösopuudet ovat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto ja Työterveyslaitos. Tutkimusohjelma toteutetaan Tekesin rahoituksella vuosien 2012-2014 aikana.

Tutkimusohjelman tavoitteena on luovuus-, innovaatio-, oppimis-, motivaatio- ja johtamisteorioita yhdistämällä luoda dialogisen johtamisen viitekehys, johon nojautuen voidaan paikantaa luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksiä, esteitä ja edistäjiä. Työpaikkojen toimintaympäristöjen muuttuessa kiihtyvällä vauhdilla erilaisten kokemus- ja osaamistaustojen omaavien työntekijöiden osallistuminen toimintojen, tuotteiden ja palvelujen uudistamiseen on tullut yhä tärkeämmäksi organisaatioiden tavoitellessa kestävää kilpailuetua. Dialogisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu ja sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on kannustaa koko henkilöstöä käyttämään ja kehittämään asiantuntemustaan innovaatiotoiminnan hyväksi. Lisäksi dialogisella johtamisella pyritään hyödyntämään myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemyksiä ja asiantuntemusta innovaatiotoiminnassa.

Dialoginen johtaminen mahdollistaa organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamisen; samalla kun dialoginen johtaminen luo vahvan perustan organisaation uudistumiskyvylle, se rakentaa edellytyksiä työntekijöiden hyvinvoinnille, osaamisen uudistamiselle ja työkyvyn myönteiselle kehitykselle.

Tutkimusohjelma toteutetaan kiinteässä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohdeorganisaatioiden kanssa. Tutkimuskohteet edustavat monipuolisesti eri aloja ja työnantajasektoreita. Mukana on valtion, kuntien, seurakuntien ja yksityisten organisaatioiden työyhteisöjä, jotka sijaitsevat muun muassa Helsingissä, Tampereella, Pohjois-Karjalassa, Savossa, Kainuussa ja Etelä-Pohjanmaalla. Tutkimus tuottaa käytännönläheisiä ratkaisuja ja välineitä kohdeorganisaatioiden tarpeisiin, ja näiden pohjalta luodaan ja kehitetään innovatiivisia toimintamalleja sovellettaviksi laajemmin suomalaiseen työelämään.

Raportissa esitellään tutkimusohjelman taustana oleva teoreettinen keskustelu, sen pohjalta johdetut tutkimuskysymykset ja osatutkimukset sekä tutkimuksen toteutustapa. Toivomme julkaisun toimivan pohjana dialogille muiden aihepiiristä kiinnostuneiden toimijoiden kanssa.

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.

The report aims to make public our theoretical background discussions, the key research questions and the overall design of the various subprojects. We hope that the report will help us to build collaboration with other actors working at present with similar kinds of problems.

SISÄLTÖ

JOHDANTO	7
1. TYÖELÄMÄN KEHITYSTRENDIT, LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSTARPEET	9
2. TUTKIMUSOHJELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA SUHDE AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN.....	14
2.1 Innovatiivisuuden ja luovuuden edistäjät.....	15
2.2 Oppiminen ja osaaminen luovuuden ja innovatiivisuuden edistäjinä	18
3. DIALOGINEN JOHTAMINEN INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ.....	20
3.1 Dialogisen ja uudistavan johtamisen lähestymistavat ja teorit.....	20
3.2 Osaamisen ja merkitysten johtaminen – matkalla dialogisuuteen.....	23
3.3 Dialoginen työn, työyhteisöjen ja palvelujen kehittäminen	25
3.4 Kriittinen näkökulma.....	27
3.5 Yhteenveto - Dialogisen johtamisen ja innovatiivisuuden yhteydet	29
4. TUTKIMUSOHJELMAN YHTEINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA OSATEEMAT	31
5. OHJELMAN TOTEUTUS	33
5.1 Ohjelman johto, koordinaatio sekä kyselytutkimus.....	33
5.2 Dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus; erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa	33
5.3 Dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat; erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaintensiivisissä työympäristöissä	36
5.4 Esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena; erityisesti haasteellisissa tilanteissa	37
5.5 Kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena	38
5.6 Dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä	40
6. YHTEISTYÖVERKOSTOT	42
6.1 Kansallinen yhteistyö	42
6.2 Kansainvälinen yhteistyö.....	42
7. LOPUKSI	44
7.1 Hankkeen tavoitellut hyödyt	44
7.2 Tiedottaminen.....	44
7.3 Kutsu dialogiin	45
LÄHTEET.....	46

JOHDANTO

Tekesin rahoittaman työelämän tutkimuksen aktivointihankkeen tavoitteena on selvittää, miten työorganisaatiot voivat oman toimintansa ja johtamisen kehittämishankkeilla saada henkilöstön aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innovoinnista itselleen kestävä kilpailuetua. Sen osana toteutettava dialogisen johtamisen tutkimusohjelma paikantaa luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksiä, esteitä ja edistäjiä dialogisen johtamisen viitekehukseen nojautuen ja kiinteässä vuorovaikutuksessa työpaikkojen kanssa. Ohjelma tähtää koko henkilöstön aloitteellisuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen, oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen sekä näitä tukeviin johtamis- ja organisoitumistapoihin kolmella eri työnantajasektoreilla.

Ohjelman tavoitteena on yhdistää luovuus-, innovaatio-, oppimis-, motivaatio- ja johtamisteorioita sekä luoda niiden avulla yhteinen dialogisen johtamisen viitekehys. Alkuelämyksenä on, että henkilöstön osaamisen laajapohjainen kehittäminen, motivaation tukeminen ja mahdollisuus osallistua toimintojen kehittämiseen vaikuttavat positiivisesti innovatiivisuuteen. Tukemalla näitä tekijöitä dialogisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua sekä löytää aivan uusia organisoitumisen muotoja ja johtamiskäytäntöjä.

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää työorganisaatioiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Tehtävää toteutetaan seuraavien temaattisten painopistealueiden kautta: 1. dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus, erityisesti organisaatioiden rakennemuutoksissa, 2. innovatiivisuuden ja oppimisen tilat tietojen ja viestintäteknologiaintensiivisiksi muuttuneissa työympäristöissä, 3. esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena erityisesti haasteellisissa tilanteissa, 4. kohdentaminen (downshifting) organisaatioiden uusiutumiskyvyn tukena sekä 5. dialogiset kehittämismenetelmät ja yhteistoimintarakenteet innovaatioiden ja luovuuden lähteenä.

Tutkimusohjelmassa eritellään aiempaan tutkimukseen ja 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. Viitekehys tukee myös innovatiivisuutta ja luovuutta edistäviä toimintatapoja pohtivia keskusteluja tutkijoiden, kehittäjien ja tutkimuskohteiden henkilöstön kanssa.

Tutkimusohjelmaan osallistuvat yhteistyötahot muodostavat avoimen innovaatioympäristön, jonka keskuudessa tutkimuksen tuottamia uusia toimintamalleja jaetaan ja kehitetään edelleen. Neljästä eri korkeakoulusta ja tutkimuslaitoksesta – Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Työterveyslaitos - koottu monitieteinen tutkimusryhmä muodostaa itsessään innovatiivisen verkoston, jonka piirissä uusia toimintamalleja arvioidaan, kehitetään ja raportoidaan. Lisäksi ohjelmassa hyödyn-

netään neljän Tekesin ja Työsuojelurahaston rahoittaman rinnakkaisen toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen aineistoja 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. Edistäessään innovatiivisuuden ohella kestäväää työelämää ohjelma tukee pyrkimyksiä suomalaisten työpaikkojen tuloksellisuuden, tuottavuuden ja kilpailukyvyn vahvistamiseen ja saavutettujen tulosten välittämiseen myös kansainvälisen yhteisön tietoisuuteen.

Tämän julkaisun tarkoituksena on välittää eri yhteistyötahoille tietoa tutkimusohjelman teoreettisista lähtökohdista, niiden pohjalta johdetuista tutkimuskysymyksistä sekä suunnitelluista toteutustavoista. Toivomme sen osaltaan edesauttavan tutkimusohjelman eteenpäinviemistä sekä samalla synnyttävän hedelmällisiä keskusteluja suomalaisten työorganisaatioiden ja niiden johtamisen tulevien vuosien avainkysymyksistä. Siksi haluamme kiittää tekstin lukijoita jo etukäteen kaikesta tekstin mahdollisesti synnyttämästä palautteesta.

1. TYÖELÄMÄN KEHITYSTRENDIT, LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSTARPEET

Suomen talous ja työelämä joutuvat tulevina vuosina vaativien sopeutumispaineiden eteen. Telekommunikaatioklusteri ei toimi aiempien vuosien tapaan kasvun moottorina ja myös metsäteollisuus suuntaa investointinsa pääosin muualle. Väestön ikääntyminen johtaa väistämättä huoltosuhteen heikentymiseen, mikä vaikeuttaa uusien kilpailukykyisten työpaikkojen luomista. Julkinen sektori joutuu korjaamaan kestävyysvajeitaan, ja kaikkialla maailmassa joudutaan kohtaamaan vaikeita resurssi- ja ympäristöongelmia. Kansainvälinen kilpailu kiristyy sitä mukaa kun uutta väkeä virtaa työmarkkinoille ja talouskasvun painopiste siirtyy teollisuusmaiden piiriin ulkopuolelle (OECD 2012).

Näissä oloissa organisaatiot eivät voi säilyä elinkelpoisina vain karsimalla kustannuksiaan ja tehostamalla toimintojaan, vaan tarvitaan toimintojen jatkuvaa ja laajamittaista uudistumista. Samaan aikaan kaikilla toimialoilla joudutaan miettimään, miten asiakkaiden tarpeet kyetään tyydyttämään tehokkaammin ja laadukkaammin, oleellisesti vähäisemmällä energian ja raaka-aineiden käytöllä sekä ympäristölle aiheutetut haitat minimoiden. Muutoksen paineet kohdistuvat voimakkaina myös suomalaiseen innovaatiojärjestelmään, joka ei ole kyennyt toistaiseksi tuottamaan riittävän hyvää katetta sen kehittämiseksi suunnatuille resursseille. Suomi on jäänyt jälkeen myös tieteen kansainvälistymiskehityksestä, eivätkä tieteeseen ja teknologiaan suunnatut investoinnit ole johtaneet uusien kasvuyritysten ja niissä avautuvien korkeatasoisten työpaikkojen syntyyn siinä laajuudessa kuin panokset edellyttäisivät (esim. Sabel & Saxenian 2008, Veugelers ym. 2009, OECD 2012, 61-75). Vastaavankaltaisia puutteita voidaan havaita myös työelämän kehittämisessä. Suomessa on toteutettu lukuisia määriä työelämän kehittämishankkeita ja niiden yhteydessä on tehty paljon tutkimusta, mutta näiden toimien käytännön vaikutukset ovat jääneet yleensä suhteellisen rajallisiksi ja lyhytaikaisiksi. Suomalainen työelämän tutkimus ja kehittämistoiminta eivät ole saavuttaneet toiminnan mittakaavaa vastaavaa kansainvälistä näkyvyyttä.

Maailmanlaajuinen kilpailu pakottaa organisaatiot suuntaamaan jatkossa kehittämistoimintaansa perinteisistä tehokkuuden kohottamispyrkimyksistä kohti kokonaisvaltaisempaa uudistumiskyvyn vahvistamista. Keskeiseksi uusiutumispöykimysten 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 organisaatiotasot kattavan innovaatiotoiminnan välityksellä. Lisäksi on oltava koko ajan valmiita resurssien radikaaleihinkin uudelleensuuntaamisiin sen mukaisesti kuin alati muuttuva kansainvälinen kilpailutilanne edellyttää.

Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto suomalaisen työelämän kielteisistä ilmiöistä, jotka vaikuttavat haitallisesti suomalaisten työorganisaatioiden innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja tuottavuuteen.

Taulukko 1: Kielteiset työelämäilmiöt suomalaisessa työelämässä.

Innovatiivisuutta, työelämän laatua ja tuloksellisuutta heikentäviä työelämäilmiöitä	Lähde
Suomen työoloissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kuitenkin monessa muussa EU-maassa työolojen kehitys on ollut parempaa.	Kauppinen ym.: Työ ja terveys Suomessa 2009, Työsuojelustrategian neljäs seurantaraportti
Kirstyvän kilpailun aiheuttama suuntautuminen yritysten olemassa olevien toimintojen tehostamiseen, kustannusten karsimiseen ja saneerausoihin uusien toimintojen ja kasvumahdollisuuksien etsimisen sijasta. Tehostamispaineet valtionhallinnossa ja kunnissa -> työn paineiden kasvu. Henkilöstön työpaineiden ja kuormittavuuden kasvuun johtavat mekaaniset säästö- ja tehostamistoimet julkissektorilla. Kiire ja aikapaineet.	Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön rakenteellisia järjestelyjä koskevan seurannan tulokset. Hallitusohjelma 2011, Tuottavuusohjelma Syvänen 2003, 2008, Syvänen & Kokkonen 2011
Työn mielekkyyden kokemisen heikentyminen vanhemmissa ikäluokissa (yli 55-vuotiailla), nuorten ja määräaikaisten työntekijöiden heikko sitoutuminen työhön. Työperäisen masennuksen lisääntyminen. Nuorempien ikäluokkien työkuormitus ja työperäisen masennuksen ja mielenterveyshäiriöiden lisääntyminen.	Akavan erityisalojen selvityksiä 1/2010, Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen sopimus 2009, Työelämäryhmän loppuraportti 2010, Suonsivu 2004. Tilastokeskuksen työolotutkimus, Työsuojelustrategian 4. seurantaraportti, STM 2010, Kunta10 -tutkimus, Jalonen ym. 2006, Varma 2009.
Yksilökeskeisyys ja omien etujen maksimointi lisääntynyt, työmoraali alentunut, työhön sitoutuminen heikentynyt ja kiusaaminen lisääntynyt.	Kira 2003, Syvänen ym. 2008 Vartia-Väänänen 2003
Kunta-alalla työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden lisääntyminen., asiakasväkivallan lisääntyminen, määräaikaisten ja tilapäisten työntekijöiden eriarvoinen kohtelu. Keskeisenä kehittämishaasteena on johtaminen, esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen.	Kunta-alan työolobarometri 2009, 2010, Kunta10 -tutkimus
Ylikuormittumisen ohella alikuormittuminen heikentää työn hallintaa ja työntekijöiden tasa- puolista kohtelua.	Syvänen ym. 2008, Rothlin & Werder 2007, Syvänen 2003
Kirkon alalla työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa esiintyy useammin kuin muilla työpaikoilla.	Kirkon alan työolobarometri 2009
Työpaikkojen hyvän kohtelun pelisääntöjen toteutumisessa ja työn hallinnan arvioinnissa on puutteita. Työyhteisöjen ristiriitojen lisääntyminen ja niiden hallinnan osaamattomuus. Yli puolet (65 %) palkansaajista kokee ristiriitoja esimiehensä	Eskola ym. 2009 Ylöstalo 2007, Alasoini 2007, Alasoini 2009, Kuntatyö 2010, Ylöstalo & Jukka 2009, Syvänen 2008, Syvänen & Kokkonen 2011

Innovatiivisuutta, työelämän laatua ja tuloksellisuutta heikentäviä työelämäilmiöitä	Lähde
kanssa. Pelolla johtaminen ja ei-johtajuus/johtaminen. Ristiriitoihin puuttumattomuuden ja ei johtamisen yhteys. Organisaation sisäisten ongelmien vaikutus laatuun.	Eriksson 2007, Syvänen 2003 Syvänen 2003, 2008, Syvänen & Kokkonen 2011, Gremler ym. 1994, Syvänen 2003, 2008
Ristiriidat työelämän laadussa liittyen työn autonomiaan, työtehtävien monipuolisuuteen, osaamisvaatimuksiin ja oppimistilanteisiin.	Rintala 2005
Valtion työpaikoilla linjajohdossa toimivien esimiesten koulutuksessa ja heidän tietämyksensään työturvallisuusasioista on puutteita.	Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010

Kansalaiset eivät välttämättä näe työelämää ja sen ajankohtaisia kehityssuuntia yhtä positiivisessa valossa kuin työelämän laadun mittaukset osoittavat, eivätkä he ole valmiita muuttamaan tosiasiallista työkäyttäytymistään päättäjien toivomilla tavoilla (esim. Moilanen 2010, Haavisto & Kiljunen 2010, Järvinen 2011). Ihmisten entistä selvempi jakautuminen työelämässä käytävän kilpailun voittajiin ja häviäjiin voi olla myös uudentyötyyppisten poliittisten protestien kehittymisen eräänä keskeisenä taustatekijänä (Kasvio, Nikkilä & Virtanen 2011).

Moderneissa organisaatioissa työhön liitettyjen merkitysten sekä työelämää koskevien odotusten muuttuessa myös käsitykset hyvästä työstä ja hyvästä johtajuudesta ovat muuttuneet. Muun muassa teknologian kehitys, yksilöllistymiskehitys, sosiaaliturvan ja talouselämän kehittyminen, kulttuurin muutos, työn luonteen muuttuminen ja koulutustason nousu heijastuvat yksilöiden työlle antamiin merkityksiin ja arvostuksiin sekä työelämää koskeviin odotuksiin. Työn muututtua useilla aloilla yhä tieto-, asiantuntija- ja teknologiaperusteisemmaksi, verkostomaisemmaksi sekä virtuaalisemmaksi myös työtavat, viestintä ja tiedon hallinta sekä johtaminen ovat muuttuneet. Ne vaativat entistä enemmän innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mutta samalla tarvitaan lisää myös tehokkuutta.

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on paljon erilaisia teorioita ja toimintamalleja, joiden avulla määritellään vaikuttavaa, tuloksellista ja tehokasta johtamista (mm. Mäenniemi 2008, Kasvio ym. 1994, Syvänen 2003, 2007, 2008, 2010, Syvänen & Kokkonen 2011, Nakari & Sjöblom 2009, Court 2003, von Bonsdorff ym. 2009, Vanhala ym. 2002, 2006, Tuomi ym. 1998, 2000, 2002, 2004, Collins & Clark 2003, Vesterinen 2006, Vahtera & Pentti 1995, Vahtera ym. 2002, Rajala 1997, Elovainio & Kivimäki 2002, Kalliomaa 2009). Lumijärven (2010) mukaan yhteisesti kehitellyt tavoitteet ja työntekijöiden tavoitesuuntautuneisuus, julkisesti arvosuuntautuneet työntekijät, organisaatiosamaistuminen ja sitoutuminen, työntekijöiden luottamus johtoon sekä työn piirteinä autonomisuus, identiteetti ja työn merkittävyys ovat johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti tuloksellisuuteen.

Työn uudet vaatimukset edellyttävät toimivan johtamisen lisäksi työntekijöiltä itsensä johtamista. Työmarkkinoille tullut ns. diginatiivien sukupolvi arvostaa itsenäistä työn tekemistä, ja tämän vuoksi heidän odotuksensa johtamiselle eroavat aiempien sukupolvien odotuksista (Zemke ym. 2000, Gennamo & Gardner 2008). Kilpailulliset liiketoimintavoimat, kuten mm. korkean laadun saavuttamispaineet, tiukoissa projektiakatauluissa pysyminen sekä henkilökunnan erilaisuuden (mm. iän sekä kulttuuri- ja ammattitaustojen suhteen) hyödyntäminen edellyttävät osaamisintensiivisten organisaatioiden johtamiselta dialogisen johtamisen kykyä ja menetelmiä (Ruohonen 2006).

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. Luovuutta tukeva työympäristö sisältää positiiviseen ihmiskäsitykseen nojaavia arvoja, luottamusta ja oppimista. Työympäristön ilmapiiri on silloin haasteellinen, vapaa ja sisältää mahdollisuuden rakentaviin konflikteihin ja riskinottohaluun. (Wilenius 2004; Uusikylä 1999, Kirton 1994, konfliktin hallinnasta; Thomas & Andersson 1998, Thomas 1992, Constantino & Merchant ym. 1996).

Jälkibyrokraattisen organisaatiokulttuurin (Kira 2003) piirteinä yksilökeskeisyys ja itseohjautuvuus ovat viimeaikaisten tutkimusten mukaan murentaneet yhteisöllisyyttä. Organisaatiot ja niiden johto tasapainottelevat arjessa yksilöllisten ja kollektiivisten tarpeiden, etujen ja motiivien ristipaineessa. Tuloksellisten ja proaktiivisten organisaatioiden sijasta sekavuus ja hajanaisuus ovat selkeästi lisääntyneet (Hodson 2001). On syntynyt tarve eheyttää organisaatioita täsmentämällä niiden päämääriä ja arvopohjaa sekä selkeyttämällä esimiesten keskinäisiä valta- ja vastuusuhteita, työnjakoa, yhteisiä periaatteita ja pelisääntöjä.

Onnistuminen näissä pyrkimyksissä edellyttää dialogisuutta ja yhteistoimintaa eri osapuolten välillä (Kira 2003). Yhteistoiminnallisessa organisaatiossa korostuu ihmisten johtaminen. Siinä ovat keskeisiä muun muassa yhteisten päämäärien, visioiden ja toiminnan tarkoituksen hakeminen, muutostilanteiden hallinta, ongelmien ratkaiseminen, työntekijöiden ohjaaminen, opastus ja tuki sekä yksilöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen ja kannustaminen (Kotter 1990, 1996). Tichyn ja Devannan (1986, 132) mukaan vision merkitys korostuu erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa, koska vision avulla on mahdollista luoda suunta, jota henkilöstö voi seurata.

Työn ja johtamisen hyvyttä voidaan arvioida näiden tuloksellisuuden kannalta. Hyvin organisoitu ja johdettu työ edistää myös työssä jaksamista. (Elo & Mattila ym. 2004) Työpaikan avoimuutta ja vuorovaikutussuhteita sekä johtamistapaa kuvaavilla tekijöillä on yhteyksiä työssä jatkamisen edistämiseen. Keskiössä ovat työntekijöiden kannustaminen, uuden oppiminen, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä hyvä johtamistapa. Avoimesta tiedottamisesta ja keskustelemisesta rakentuva työntekijöiden ja johdon luottamuksellinen vuorovaikutussuhde edistää työssä jaksamista. Töiden jakamiseen, työtehtäviin ja työtahtiin kohdistuvien vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän työhyvinvointia. (Työolobarometri 2010). Kira (2003) rinnastaa hyvän työn työntekijän voimavaroja uudistavaan

työhön. Uudistava työ on työntekijän kannalta ymmärrettävää, hallittavaa ja merkityksellistä. Työntekijällä on mahdollisuus henkilökohtaiseen läsnäoloon, kokonaisvaltaiseen kasvuun sekä tietojen ja taitojen kehittämiseen, jolloin työ toimii sisäisen motivaation, työhyvinvoinnin ja työn imun (Hakanen 2005) lähteenä.

Työnantajapolitiikalta ja työorganisaatioiden johdolta edellytetään moderneissa organisaatioissa uudenlaista asennetta ja osaamista, joilla tuetaan henkilöstön luovuus- ja innovaatiokyvykkyyksien esiin saamista. Ruohosen (2006) mukaan jatkuvan laadun ja oppimisen johtaminen pakottaa johtajan akrobaatiksi, joka yhtäältä huolehtii kustannuksista ja aikatauluista, mutta joka samalla antaa vapauksia uusien asioiden kokeiluun, luovuuteen, ammattimaiseen oppimiseen ja joissakin tilanteissa jopa epäonnistumisiin. Tarvitaan dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta, aktiivista ja avointa työntekijyyttä sekä kehittämisyrittämysten suuntaamista tehokkuuden johtamisesta luovuuden ja osaamisen johtamiseen (esim. Peters 2011). Tutkimusohjelma pyrkii muuntamaan tehokkuusdiskurssit luovuus-, osaamis- ja oppimisdiskursseiksi dialogisen johtamisen viitekehysessä.

Dialogisen johtamisen ideat eivät sinänsä ole kovin uusia, jos otamme huomioon sen että Suomessa ja muissa pohjoismaissa on perinteisesti pyritty toimimaan verraten matalien päätöksentekorakenteiden sekä johdon ja henkilöstön epämuodollisten vuorovaikutussuhteiden varassa. Tasaveroisen vuoropuhelun eli demokraattisen dialogin periaatteilla on ollut vahva asema pohjoismaisessa työelämän kehittämisessä (Kasvio ym. 1994, Alasoini & Kyllönen 1998, Lahtonen & Syvänen 2004, Lehtonen ym. 2004, Loppela 2004, Ramstad & Alasoini 2007, Syvänen 2007, Kalliola & Lehtonen 2008). Toisaalta nämä perinteet eivät ehkä ole olleet Suomessa aivan yhtä vahvoja kuin muissa pohjoismaissa (Gustavsen 1990, 1992, Gustavsen, Ekman & Hofmeier 1996). Niiden merkitys korostuu kuitenkin tulevana vuosina, jolloin organisaatioiden on kyettävä vahvistamaan uudistumiskykyään kaikilla toiminnan tasoilla. Organisaatiot koostuvat erilaisilla kulttuurisilla taustoilla varustetuista ja vaihtelevia elämänpoliittisia päämääriä toteuttamaan pyrkivistä ihmisistä, jolloin toisistaan poikkeavat edut, toiveet ja tarpeet tulisi ottaa entistä paremmin huomioon.

2. TUTKIMUSOHJELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA SUHDE AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN

Tutkimusohjelman monitieteinen viitekehys pohjautuu laajaan kansalliseen ja kansainväliseen luovuus-, innovaatio-, oppimis-, motivaatio- ja johtamisteoreettisen keskustelun perinteeseen. Yhteisiä viitekehukseen sisältyville teorioille ja lähestymistavoille ovat niiden sisältämät oletukset ja käsitykset innovaatiotoimintaan, luovuuteen ja henkilöstön osallistumiseen liittyen johtamissuhteen vastavuoroisuudesta, yhteistoiminnallisuudesta ja dialogisuudesta johtajien ja työntekijöiden välillä.

Suunnitteluvaiheessa synnetyt alustavan teoreettisen viitekehysten luomisessa on hyödynnetty seuraavien teorioiden ja lähestymistapojen oletuksia, käsityksiä ja muutujia erityisesti innovaatiotoimintaan, luovuuteen, tuloksellisuuteen ja kestävään työelämään myönteisesti vaikuttavista organisatorisista tekijöistä.

1. *Luovuusteoriat* (mm. komponentiaalinen luovuusteoria; Amabile 1997, 1998, muut; Ford 1995, 1996, Ford & Gioia 2000, George & Zhou 2007, Oldham & Cummings 1996, Shalley, Zhou & Oldham 2004, Deci & Ryan 1985, 1991).
2. *Innovaatioteoriat* (erilaiset innovaatiot; palvelu-, tuote-, organisaation rakenne- ja organisointim-, palvelurakenne- sekä erityisesti sosiaaliset ja johtamisinnovaatiot; Lemola 2009, Tenhunen, Siltala & Keskinen 2009, Seck 2008, Contu & Willmott 2003)
3. *Innovatiivisen oppimisen teorit* (Wenger 1999, 2003, Wenger, McDermott & Snyder 2002, Lemola 2009, Prahalad & Hamel 1990; Lankinen ym. 2004)
4. *Osaamisen ja merkitysten johtamisen lähestymistapa* (Viitala 2005, Kristensen 2011)
5. *Transformatiivinen johtamisteoria* (jatkossa uudistava johtaminen, Bass & Avolio 1990a ja b, 1994, Burns 1978)
6. *Palvelujohtaminen* (Greenleaf 1977, 1996, 2002, Spears 2002, Russell & Stone 2002, Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008)
7. *Arvostavan johtajuuden lähestymistapa* (Whitney & Trosten-Bloom & Rader 2010)
8. *Dialogisen johtamisen lähestymistapa* (Isaacs 1999, Yankelovich 2001).
9. *Jaetun johtamisen viitekehys* (Ropo & Sauer 2007, Salovaara 2011, Mielonen 2011)

Teoreettisen viitekehysten keskeisin sisältö esitellään seuraavassa osuudessa. Tutkimustehtävät, osatutkimukset ja niiden teemat on johdettu ja perusteltu viitekehyksestä käsin. Liitteellä 1 on kirjallisuuskatsauksen perusteella tehty yhteenveto teoreettisen viitekehysten muuttujista ja hahmotettu eri muuttujien välisiä vaikutusketjuja. Huomiota kiinnitetään erityisesti niihin organisatorisiin tekijöihin, joilla on tutkimusten perusteella havaittu olevan vaikutusta luovuuteen, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen ja niiden välittämänä kestävään kilpailukykyyn.

2.1 Innovatiivisuuden ja luovuuden edistäjät

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

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

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

Innovaatio yhdistetään usein ajatukseen, jonka toteuttamisesta voidaan saada taloudellista hyötyä, kun taas luovuus voi ilmetä tällaisesta lisäarvosta riippumattomanakin (Koskensalmi ym. 2000). Innovaatioon kuuluu organisationaalinen ja prosessimainen oppiminen, jossa uutta tietoa ja uusia yhdistelmiä liitetään luovalla tavalla aiempaan tietoon. Kyse on kyvyistä, taidoista ja halusta hyödyntää aikaisempia kokemuksia ja tietämystä uudenlaisten näkökulmien löytämiseksi ja yhdistelemiseksi. Tähän johtavissa prosesseissa edetään yleensä luovuuden kautta toteuttamisvaiheeseen. (Tenhunen, Siltala & Keskinen 2009, 18)

Luovuus määritellään yleisesti uusien ja organisaatiolle lisäarvoa tuovien ideoiden tuottamiseksi (Amabile 1988, Amabile ym. 1996, Oldham & Cummings 1996, Scott & Bruce 1994). Luovuus voidaan nähdä innovoinnin "polttoaineena", joka on tunnistettu laajemminkin tärkeäksi vaikuttavuustekijäksi kaikenlaisissa organisaatioissa (Amabile 1988, Amabile ym. 1996, George & Zhou 2007, Oldham & Cummings 1996). Luovat ideat voivat liittyä työjärjestelyihin, tuotteisiin, palveluihin tai organisaation rakenteisiin. Ideat voivat olla inkrementaalisia tai radikaalisti uudenlaisia suhteessa vallitseviin olosuhteisiin (Mumford & Gustafson 1988, Shalley ym. 2004). Keskeiset luovuusteoriat korostavat fyysisen, sosiaalisen ja henkisen työympäristön merkitystä (Amabile 1997, 1998; Woodman ym. 1993; Ford 1995, 1996, Ford & Gioia 2000).

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) Innovatiivisuudesta puhuttaessa myös

työyhteisön valtakysymykset nousevat keskiöön, koska jaetut normit ja arvot perustetaan ja säilytetään yhteisöissä suhteessa valta-asetelmiin. Valta säätelee yhteisön jäsenten mukaan ottamisen ja ulkopuolelle jättämisen, tukemisen ja vaimentamisen sekä kannustamisen ja väheksymisen prosesseja. (Contu & Willmott 2003, 285-286)

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 1985, 2000, Vroom 1964, 1976, Hertzberg 1968, Tomer 1987). Voimavarojen tarkoituksenmukainen ja tehokas hyödyntäminen edellyttävät työntekijöiden ja esimiesten halua käyttää osaamistaan organisaation tavoitteiden hyväksi. Työntekijöiden motivaatioita voidaan parhaiten tukea täyttämällä heidän perustarpeensa eli kompetenssin, itseohjautuvuuden ja liittymisen tarpeet (Deci & Ryan 1991, 2000).

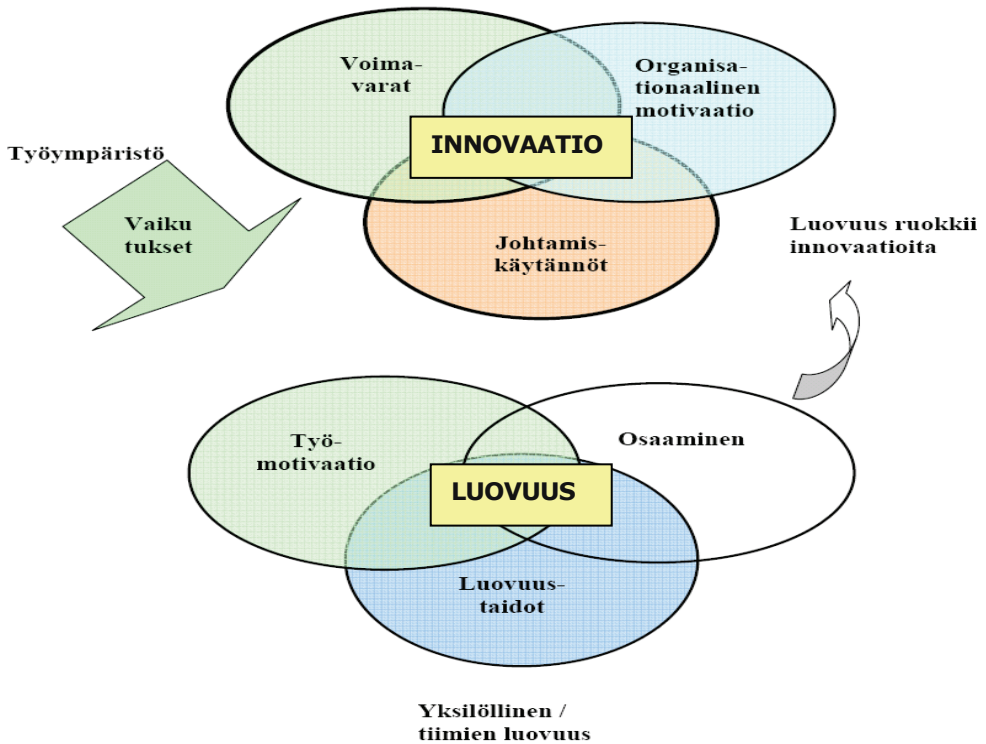
McGregorin (1960) X-Y-Z -teoria (ks. myös Tomer 1987, 75, Syvänen 2003, 333) korostaa organisaation ja työntekijän tarpeiden yhteensovittamisen merkitystä työmotivaatiolle. Johdon tehtävänä on järjestää työolot sellaisiksi, että ihmisillä on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa itselleen tärkeitä päämääriä samalla kun he suuntaavat ponnistuksensa kohti organisaation asettamia tavoitteita. Herzbergin (1968) mukaan sisäisesti motivoivia tekijöitä ovat työ itsessään, työn tulokset, tunnustus, hyväksyntä ja palaute, vastuu sekä kasvu ja kehitys. Myös tiettyjen asioiden pysyvyys lisää ihmisten turvallisuuden kokemuksia. Turvallisuuteen vaikuttavat muun muassa työyhteisön toimintapolitiikka ja hallinto, johtaminen, ihmisten väliset suhteet, työolosuhteet, palkkaus ja asema. (Herzberg 1968, Tomer 1987, 50) Mahdollisuudet mielekkääseen työhön ja yksilöllisiin uramahdollisuuksiin ovat nousseet keskeisiksi kannusteiksi nykyajan työelämässä.

Odotusarveteorian mukaan ihmiset ovat motivoituneita työskentelemään silloin kun heillä on mahdollisuus saavuttaa sellaisia asioita työssään, joita he haluavat saavuttaa ja joita he käytännössä myös pyrkivät saavuttamaan. (Furnham 1999, 269-270) Työntekijöiden itsensä toteuttamisella ja organisaation tavoitteet eivät ole välttämättä ristiriidassa keskenään. Mikäli työntekijöille annetaan mahdollisuus, he integroivat omat tavoitteensa yleensä vapaaehtoisesti organisaation tavoitteisiin, koska näin he voivat parhaiten saavuttaa myös omat päämääränsä. Ihmisten käyttäytyminen (Furnham & Taylor 2004) ja työmotivaatio ovat kriittisiä tekijöitä, kun organisaatio on määrä saada toimimaan ja työskentelemään tuloksellisesti. Johtajien ja esimiesten on tärkeää ymmärtää, millaiset asiat työssä motivoivat työntekijöitä ponnistelemaan organisaation päämäärien hyväksi. Ihmisen toiminnan psykologiaa ja etenkin henkilöiden motivoitumista hyvään ja laadukkaaseen työntekoon tulee ymmärtää erilaisten yksilöiden näkökulmasta, jolloin heitä voidaan kannustaa ja tukea asianmukaisesti. Työntekijöiden autonomiaa korostava ilmapiiri parantaa kaikkien samalla työpaikalla työskentelevien ihmisten työmotivaatiota ja työn imua. (Loppela 2004, Hakanen 2005)

Shalley, Zhou & Oldham (2004) ovat tehneet kattavan ja kokoavan selvityksen luovuustutkimuksesta näkökulmanaan yksilölliset ja kontekstuaaliset luovuustekijät. Yksilölliset tekijät sekä ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttavat luovuuteen. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat luonteenpiirteet, luovuspotentiaalit ja kognitiivinen tyyli. Luovuus ruokkii innovaatioita, ja näin tehdessään se on myös innovaatioita edeltävä ja niitä mahdollistava tekijä. Georgen (2008) mukaan yksilön sisäinen motivaatio toimii luovuuden keskeisenä

perustana (Shalley ym. 2004, Zhou & Shalley 2003). Kontekstuaalisia luovuustekijöitä ovat turvallisuus ja fyysinen työympäristö, tavoitteet, tunnustus ja palkkiot, aikapaineet sekä johtaminen ja esimiestyö (Oldham & Cummings 1996, Shalley ym. 2004).

Yksilölliset ja kontekstuaaliset tekijät liittyvät toisiinsa sisäisen motivaation välityksellä (Shalley ym. 2004, Deci & Ryan 1985, 1991, Deci, Eghrari, Patrick & Leone 1994, Gagne & Deci 2005, Ryan & Deci 2000). Luovuutta tukevassa työympäristössä vuorovaikutus koetaan oikeudenmukaisena ja luottamus saa aikaan turvallisen ympäristön, joka edesauttaa ja mahdollistaa luovuutta (George & Chou 2007). Komponentiaalisien luovuusteorian mukaan (Amabile 1998; kuva 1) johtaminen on merkittävä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä. Tutkijat ovat kuitenkin havainneet, että monet johtajat vaarantavat työntekijöidensä luovuuden sen sijaan, että pyrkisivät edistämään luovuuden esille tuloa (Amabile 1998, Amabile & Hadley & Kramer 2002, Florida & Goodnight 2005).



Kuva 1: Luovuuden ja innovatiivisuuden keskinäisyhteys (Amabile 1997).

Amabilen mukaan esimiesten tulee toimia hyvänä esimerkkinä suunnittelemalla 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 (Amabile 1997). Myös tiimien luovuuden ja tiimin jäsenten yhteisesti kokeman esimiestyön tuen välillä on löydetty yhteys (mm. Amabile & Conti 1999; Amabile ym. 1996). Työntekijän oma sisäinen motivaatio ja toiminnassa tapahtuva uusien asioiden oppiminen ovat keskei-

siä tekijöitä hyvien työtulosten saavuttamisessa, työssä kehittymisessä ja uusien innovaatioiden luomisessa (mm. Markkula 1995, 227, Amabile 1998). Esimies vaikuttaa työntekijän luovuuteen tukemalla ja auttamalla tehtävien suorittamista. Tällöin työntekijän asiantuntemus kehittyy ja sisäinen motivaatio lisääntyy.

Innovaatiotoimintaa voidaan edistää myös johtamis- ja työskentelytapoja sekä toimintakulttuuria uudistamalla. Uudistava johtajuus yhdistetään organisaation muutosprosessin johtamiseen ja pyrkimyksiin edistää henkilöstön psykologista voimaantumista. (esim. Bass & Avolio 1994; Beairsto & Ruohotie 2003) Uudistava johtaja työskentelee yhdessä kollegoiden ja työntekijöiden kanssa pyrkien saavuttamaan erinomaisia tuloksia, aikaansaamaan muutoksia ja oppimista sekä kehittämään innovatiivisuutta (Bass & Avolio 1994; Jung, Chow & Wu 2003). Työntekijän itsemääräämisoikeuden salliminen ja tukeminen liittyvät psykologisesti voimaannuttavaan uudistavaan johtajuuteen. (Thomas & Velthouse 1990.) Muutoksen ja oppimisen johtamisessa on oleellista kyky kehittää muutosta koskevia innovatiivisia ideoita ja uusia ajattelu- ja toimintatapoja, kokeilla uusia malleja ja etsiä luovia ratkaisuja ongelmiin.

2.2 Oppiminen ja osaaminen luovuuden ja innovatiivisuuden edistäjinä

Organisaatioiden strategia ja resurssit sekä yksilöiden persoonallisuus, motivaatio ja kokemukset työympäristöstä vaikuttavat luovuuden ja innovatiivisuuden syntyyn (George 2008). Innovaatiot rakentuvat oppimisprosessien tuloksina. Innovatiivisen oppimisen kannalta keskeisiä ovat yhteisön tutkiva ilmapiiri, ihmisten välisten suhteiden avoimuus ja luottamus sekä toimintojen reflektiivisyyden ja itsetietoisuuden aste. (Wenger ym. 2002, 2003, 80-81) Keskeistä on arvioida aiempaa toimintaa, sillä merkittävä osa innovaatioista on pienimuotoisia parannuksia jo olemassa oleviin käytäntöihin. Tällaisissa innovaatioissa vähittäisellä oppimisella, kokemusten kumuloitumisella ja kertyneiden kokemusten reflektiivisyydellä on keskeinen rooli. (Lemola 2009, 162)

Yksilön oppiminen voidaan määritellä laadulliseksi muutokseksi henkilön tavassa nähdä, kokea, ymmärtää ja käsitteellistää asioita todellisessa maailmassa. Oppimista ei kuitenkaan voida määritellä ympäristöstään riippumattomana tapahtumana, koska oppimisympäristöllä ja yksilön omalla suhtautumisella oppimiseen on aina merkitystä oppimistapahtumassa. (Marton ja Ramsteden 1988, 271) Organisaatorakenne ja siihen liittyvät johtamis- ja valtarakenteet vaikuttavat oppimismahdollisuuksiin ja mahdollisuuksien hyödynnettävyyteen. Oppiminen ja luovuus edellyttävät yksilö- ja ryhmäkohtaista liikkumatilaa, ja siksi joustava organisaatio on luovuuden kannalta tiukan byrokraattisesti järjestettyä parempi. Organisaatio-, johtamis- ja valtarakenteen avulla voidaan vaikuttaa myös siihen, millaista yhteistyötä ja millaisia osaamisen yhdistelmiä syntyy. (Viitala 2005)

Luovuus hahmotetaan usein vuorovaikutteiseksi ilmiöksi (George 2008, 1992, Carson 1989, Kenrick & Funder 1988, Pervin 1985, Pervin & Lewis 1978, Rowe 1987). Näkökulma on keskeinen, sillä lähes kaikki toiminta tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa ja työorganisaatioiden kompleksisessa vuorovaikutuskontekstissa. Viimeksi mainitut muovaavat myös organisaatioissa työskentelevien ihmisten käyttäytymistä: ne joko tar-

joavat mahdollisuuksia tai asettavat esteitä yksilöiden luovuudelle ja osaamisen rakentumiselle.

Innovatiivisuuden voidaan katsoa olevan eri toimijoiden vuorovaikutuksessa kehittyvää kollektiivista ja organisaatiokohtaista osaamista. Myös innovatiivisuutta tukevan yhteistoiminnan tavat ja foorumit ovat organisaatiokohtaista osaamista. Innovatiivisuuden kehittämisen lähtökohtina ovat osaamisvaatimusten tunnistaminen, nykyisen osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden määrittely (mm. Hellström ym. 2000). Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja käyttäytymistä, joka tekee mahdolliseksi töiden menestyksellisen suorittamisen (Sydänmaanlakka 2004; Draganidis & Mentzas 2006). Organisaation osaaminen kehittyy ajan myötä yksilöiden vuorovaikutuksessa, ja se voidaan nähdä kollektiivisena oppimisena (Pralhad & Hamel 1990; Lankinen ym. 2004). Organisaatiokohtaista osaamista ovat esimerkiksi prosessit, toimintatavat ja organisaatiokulttuuri (Sydänmaanlakka 2004).

Osaaminen kehittyy varsinaiseen työtoimintaan osallistumalla. Osallistumisella tarkoitetaan toimintaa ja siinä syntyviä kokemuksia sekä suhteita muihin ihmisiin. Se on luonteeltaan sosiaalista ja siinä yhdistyvät tekeminen, puhuminen, ajatteleminen, tunteminen sekä kuuluminen johonkin. Yhteisöissä ollaan osallisina ja yhteisöjen jäseniksi tullaan osallistumisen prosesseissa. Yhteisöt myös pysyvät koossa sekä muuttuvat juuri osallistumisen kautta. (Wenger 1999, 47-48, 2003, Wenger ym. 2002.) Työyhteisöt voidaan nähdä yhteisöllisesti toteutuvan tiedon luomisen, innovatiivisten tuotteiden ja prosessien tuottamisen sekä hajautetun kognition tiloina. Tieto ja tietäminen rakentuvat kollektiivisesti, ne ovat jaettuja ja neuvoteltuja, ja tästä syystä yhteisö on enemmän kuin osiensa summa. (Brown & Duguid 2001, 199-203.)

Työtoimintaan osallistuttaessa osaamista ja merkityksiä konstruoidaan käytännön toiminnassa erilaisia tilanteita kohtaamalla, uusia toimintatapoja soveltamalla, aktiivisen kokeilun ja testaamisen keinoin, uutta tietoa ja palautetta prosessoimalla sekä tietämystä arvioimalla. Oppiminen määrittyy yhteistoiminnassa tapahtuvaksi merkitysten ja tiedon luomiseksi sekä ongelmanratkaisuksi. Työprosesseissa eteen tulevissa uusissa tilanteissa tapahtuva kollektiivinen ongelmien ja haasteiden ratkominen on keskeinen tapa oppia työssä sekä kehittää työ- ja organisaatioprosesseja. Osallistumiseen vaikuttavat muun muassa johtamiskulttuuri ja koetut osallistumismahdollisuudet, työstä saatava palaute, avoin ja tehokas tiedon kulku, työtehtäviin perehdyttäminen sekä organisaation evaluointiprosessit. (Tikkamäki 2006.)

Yhteisön rajat ovat toiminnan ja osallistumisen kannalta merkityksellisiä. Rajat määrittävät ja yhdistävät yhteisön jäseniä samalla kun ne tarjoavat mahdollisuuksia oppimiselle. Osallistumisen mahdollisuudet ovat oppimisen ja osaamisen rakentumisen kannalta kriittinen kysymys. Yhteisön jäsenten sijainti yhteisön keskiössä ja reuna-alueilla sekä jäsenyys eri yhteisöissä ovat erilaisen osaamisen ja näkemysten yhdistymisen sekä perspektiivien laajenemisen kannalta tärkeitä. (Wenger 1999, 103-110.) Rajojen sisällä liikkuminen ja niiden ylittäminen on yhteisöjen keino löytää uusia kokemuksia ja uusia kompetenssin muotoja sekä luoda siten uutta tietämystä. Luovan ja innovatiivisen toiminnan edistämiseksi tulisi tunnistaa ennalta tutkimattomat asioiden ja osaamisen väliset yhteydet sekä nähdä ne mahdollisuudet, joihin on aiemmin suhtauduttu ehkä itsestäänselvyyksinä. (Wenger 1999, 216-217.)

3. DIALOGINEN JOHTAMINEN INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

Johtamistutkimuksen uuden aikakauden aloitti Burns'n teos *Leadership* (1978). Burns erotti toisistaan transaktionaalisen eli ulkoisiin palkintoihin perustuvan ja transformatiivisen eli yksilöiden sisäiseen motivaatioon ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen perustuvan johtamisen (Kalliomaa 2009). Aiemmissä tutkimuksissa ja johtamisen paradigmoissa johtajuus nähtiin enemmän yksilö- kuin yhteisötasoisena ilmiönä. Uudessa johtamistutkimuksessa painotetaan entistä enemmän myös johtamisen tilannesidonnaista luonnetta, jolloin hyvän johtamisen kriteerit voivat vaihdella tilanteesta riippuen. Johtajuutta on tarkoituksenmukaista tarkastella eri tasoissa ilmiönä ja eri konteksteissa. Tällöin huomio kiinnittyy yksilö-, vuorovaikutus-, ryhmä- tai organisaatioprosesseihin (Yukl 1989, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 10-13, Syvänen 2003, 2010a, 2010b, Tikkamäki 2006). Modernin johtamiskäsityksen mukaan esimiehet eivät toimi yksin, vaan he saavat aikaan asioita organisaatioissaan yhdessä ihmisten kanssa (Yukl 1999, 35-36)

Uusimmassa johtamistutkimuksessa korostetaan, että johtamisen rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtamista ei tällöin enää määritellä yksilön ominaisuuksina ja käyttäytymisenä, vaan vastavuoroisena prosessina esimiehen ja alaisen välillä. Samalla johtaja nähdään vaikutus- ja työnantajavallastaan huolimatta yhtenä osapuolena prosessissa, johon vaikuttaa kolme keskeistä tekijää: johtaja, johdettavat ja tilanne jossa johtaminen tapahtuu (Hersey & Blanchard 1990, Yukl 2002, 10-11, Kalliomaa 2009, 40).

Johtamisen määritelmät pitävät useimmiten sisällään tavoitteet, yksilö- ja ryhmäkontekstin, vuorovaikutuksen sekä vaikuttamisen. Johtamiskäsitysten keskeiseen sisältöön kuuluvat myös esimiesten kyky visioida sekä saada johdettavat sitoutumaan organisaation visioon, arvoihin ja päämääriin. Visionaarisuuden keskeisyyttä ovat korostaneet Tichy ja Devanna (1986), jotka ovat yhdistäneet johtajuuskeskustelun muutostohtamiseen.

Johtajuus toteutuu aina jossakin toimintaympäristössä ja -kulttuurissa. Tiedon tuottaminen, viestiminen ja kommunikointi toteutuvat nykypäivän organisaatioissa suuressa määrin tieto- ja viestintäteknologian välittämänä. Tämä asettaa johtamiselle, ihmisten väliselle vuorovaikutukselle sekä toimintakulttuurin kehittämiselle uusia vaatimuksia ja haasteita, mutta toisaalta avaa myös uusia mahdollisuuksia.

3.1 Dialogisen ja uudistavan johtamisen lähestymistavat ja teoriat

Innovaatio- ja luovuusteorioiden mukaan työorganisaatioihin tarvitaan entistä enemmän dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta sekä aktiivista ja avointa työntekeyttä. Myös työelämän tämän hetkisten olosuhteiden perusteella sekä jatkuvan uusiutumisen että normaalin työyhteisön arjen turvaamiseksi on tarve lisätä ja parantaa yhteistoiminnallisuutta, yhteisöllisyyttä sekä dialogista johtamisotetta. Tutkimusohjelman dialogisen johtamisen monitieteiseen viitekehykseen on integroitu edellä esitellyt innovaatio- ja luo-

vuusjohtamisen sekä niitä käsitteellistävien teorioiden olettamukset. Siten viitekehys pohjautuu varsin laajaan johtamisteoreettisen keskustelun perinteeseen. Yhteisiä käytetyille johtamisteorioille ja lähestymistavoille ovat niiden sisältämät olettamukset johtamissuhteen vastavuoroisuudesta, yhteistoiminnallisuudesta ja dialogisuudesta.

Dialogisesta johtamisesta on keskusteltu verraten paljon esimerkiksi uudistavaa johtamista käsitelleissä puheenvuoroissa (mm. Roman 2005, Dialogi-instituutti, Ylitalo, Horelli, Ahonen, Heikurainen 2006) ja tutkimuksissa (mm. Kalliomaa 2009, Hujala 2006). Klassisista organisaatiotutkijoista Argyris (1960) ja MacGregor (1960) korostavat yhteistoiminnan merkitystä keskeisenä tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavana organisaatorisena muuttujana. Tutkimusohjelman dialogisen johtamisen viitekehyyksen luomisessa on hyödynnetty seuraavia johtamisteorioita ja lähestymistapoja:

1. Transformatiivinen johtamisteoria (uudistava johtaminen; Bass 1985, 1990, 1999, Bass ym. 1990, Bass & Riggio 2006, Burns 1978, Hujala 2006, Kalliomaa 2009)
2. Palvelujohtaminen (Greenleaf 1977, 1996, 2002, Spears 2002, Russell & Stone 2002, Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, Kalliomaa 2009)
3. Arvostavan johtajuuden lähestymistapa (Whitney & Trosten-Bloom & Rader 2010)
4. Dialogisen johtamisen lähestymistapa (Isaacs 1999, Yankelovich 2001).
5. Jaettu johtaminen (Ropo & Sauer 2007, Salovaara 2011, Mielonen 2011)

Uudistavan johtamisen (Bass & Avolio 1990, Burns 1979), jaetun johtajuuden (Ropo & Sauer 2007, Salovaara 2011, Mielonen 2011), palvelujohtamisen (Greenleaf 1996, 2002, Spears 2002, Russell & Stone 2002, Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, Kalliomaa 2009), arvostavan johtamisen (Whitney & Trosten-Bloom & Rader 2010) ja dialogisen johtamisen (Isaacs 1999) on havaittu vaikuttavan myönteisesti luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviin tekijöihin. Ne vaikuttavat myös toiminnan laatuun, henkilöstön työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. (STM 2009, Kalliomaa 2009) Näissä lähestymistavoissa nähdään pääosin samat johtamisen piirteet keskeisesti luovuuteen, osaamiseen, innovatiivisuuteen sekä sisäiseen motivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Uudistavan johtamisen myönteisten tulosten tärkeimpiä selittäjiä ovat sisäinen motivaatio, tavoitteeseen sitoutuminen sekä työn piirteistä vaikuttaminen muihin ihmisiin työn avulla, työn itsenäisyys sekä selkeä palaute työn suoritustasosta ja työpanoksesta (Piccolo ja Colquitt 2006, 327). Myös Bass ja Avolio (1990, 1994) ovat tutkimuksissaan todenneet uudistavan johtajuuden avaintekijöiksi sisäiseen motivaation vaikuttamisen tai pikemminkin sisäisen motivaation sytyttämisen esimiestyön avulla. Viimeksi mainittu edellyttää ihmisen yksilöllistä kohtaamista tarpeineen myös työkonteksteissa. Mitä paremmin organisaatioiden jäsenten omat tarpeet tyydyttyvät, sitä paremmin hyvän työn kriteerit täyttyvät ja työntekijät vastaavat työllään asiakkaiden tarpeisiin (Ahmed & Rafiq 2003, 1177-1178, Varey 1995, Lewis & Entwistle 1990).

Wang ym. (2005, 421) esittävät myönteisten tulosten yhdeksi syyksi sosiaalisen identifioitumisen ja minäkuvan muodostumisen, jolloin uudistava johtaja saa yhdessä työstettyjen vision ja päämäärien avulla työntekijän tuntemaan ylpeyttä olemisesta osana organisaatiota. Detertin ja Burrisin (2007) mukaan uudistava johtajuus vaikuttaa myönteisesti

työntekijöiden avoimuuteen ja rohkeuteen sanoa ääneen kriittisiä asioita, joilla edesautetaan yrityksen menestystä, kun haasteellisista tilanteista on mahdollista päästä eteenpäin ja ratkaista vaikeitakin ristiriit-toja luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirissä.

Uudistava ja dialoginen esimies kehittää ja soveltaa yhdessä henkilöstönsä kanssa työn ja työyhteisön prosesseja, jotka edistävät uuden tietämyksen luomista ja soveltamista yhteisössä (Stähle & Grönroos 1999). 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, näiden tekijöiden edelleen kehittäminen sekä niiden tukeminen siten, että kaikkien jäsenten osaamis- ja luovuspotentiaalit saadaan esiin ja tukemaan organisaation innovaatio- ja uudistumistavoitteita.

Dialogisen ja uudistavan johtamisen lähestymistavat painottavat johtajan ja johdettavien välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutussuhdetta, mikä on yksi johtajuustutkimuksen viimeaikaisista painopistealueista. Dialogisen johtamisen taustalla on ajatus siitä, että yhteisissä keskusteluissa toistensa kanssa ihmiset rakentavat ja uudistavat yhdessä jatkuvasti myös omaa ja yhteistä todellisuuttaan. Keskustelujen avulla ihmiset eivät vain kuvaile, raportoi tai suunnittele asioita, ilmiöitä ja suhteita sellaisina kuin ne ovat, vaan he samalla tekevät niistä kuvaustensa mukaisia. Keskustelut, suhteiden kuvaukset ja sanotukset ovat siten aktiivista inhimillistä toimintaa, joiden mukaan kaikki tapahtuminen saa merkityksensä. Vanhakantaisempaa käskyjohtamista tukevat prosessit ja laatukäsikirjojen ylivalta on korvattu tavoiteluvuista johdetuilla tarinoilla sekä jatkuvalla ja aktiivisella dialogilla.

Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa sekä eri toimijoiden välillä vallitsevat keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Tiedon itsessään ei nähdä olevan valtaa, vaan valta kasvaa sen jakamisesta. Johtamissuhteen kehittyminen kumppanuudeksi lähentää ihmisten välisiä suhteita samalla kun se parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja motivaatiota. Kyseisillä tekijöillä on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Dialoginen johtaminen edistää tuottavuuden kasvua, asiakastyytyväisyyttä ja hyvää taloudellista tulosta. (Bansal ym. 2001)

Yhteistoiminnallisessa organisaatiossa voimavaroja kootaan yhteisten päämäärien taakse erilaisista elämismailmoista käsin työtään tekevien organisaation toimijoiden välisen dialogin välityksellä. Yhteistoiminnallisuus toteutuu muun muassa osallistuvan johtamisen, laajennettujen työnkuvien, osallistuvan päätöksenteon ja itseohjautuvien ryhmien avulla (Lawler 1982, Lawler & Mohrman 1998). Organisaation vertikaaliset ja horisontaaliset suhteet yhdistyvät eri intressejä ja etuja edustavien osapuolten välisessä yhteistoiminnassa. Yhteistyötä tehdään aina tietyissä konteksteissa, jolloin aika-, paikka- ja tilannetekijät määrittävät yhteistoimintaa, asettavat sille reunaehdot ja johtavat toisistaan poikkeavien strategioiden kehittämiseen. Näiden vaikutukset välittyvät sisäisen tehokkuuden/tehottomuuden ja työn tuottavuuden välityksellä organisaation tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Syvänen 2003, 2008, Syvänen & Kokkonen 2011)

Yhteistoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilannetta, jossa vähintään kahden vastakkaisen osapuolen intressit, arvot ja motiivit pyritään sovittamaan yhteen. Yhteistoiminnan yleisimmät osapuolet ovat työnantajan edustajat (työnantajavaltaa ja -vastuuta kantavat, eri hierarkiatasoilla työskentelevät esimiehet) ja eri ammattiryhmiä edustavat työntekijöiden edustajat. Yhteistoiminta tapahtuu yleensä organisaatioissa joko koko organisaation etuja, ryhmäetuja tai yksilöiden etuja painottavien strategioiden mukaisesti (Syvänen 2003). Yksilöllisyystendenssi on lisännyt yksilöllisten etujen yhteistoiminnan strategian käyttöä, mikä voi alentaa työn tuottavuutta ja lisätä konflikteja. X-tehokkuusteorian (Leibenstein 1987, Syvänen 2003, Syvänen & Kokkonen 2011) mukaan täyden yhteistoiminnan strategia tuottaa parhaan sisäisen tehokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä tätä kautta myös korkeimman tuloksellisuuden. Samalla se luo mahdollisuudet organisaatioiden uudistumiselle ja kehittymiselle, luovuudelle ja innovaatiotoiminnalle.

Dialogisuudella, yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja täyden yhteistoiminnan strategioilla on mahdollista hakea tasapainoa organisaation eri toimijoiden ristikkäisiin ja välillä myös vastakkaisiin etuihin. Samalla voidaan vastata toimintaympäristön, organisaation, työyhteisöjen/ryhmien ja yksilöiden taholta nouseviin tarpeisiin, paineisiin ja haasteisiin. Isaacin (1999) mukaan yhteistoiminta on vaikuttavaa ja vastavuuoroista dialogiin perustuvissa yhteistoiminnan peliasetelmissa silloin kun dialogiin osallistuvat tulevat kuulluiksi ja kuuntelevat toisiaan (listening), arvostavat itseään ja toisiaan (respecting), epäilevät ja ovat kriittisiä (suspending), saavat äänen sekä myös käyttävät sitä (voicing).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota työyhteisöjen johtamisen ja niiden toiminnan tuloksellisuuden välisten yhteyksien ainakin tietyssä määrin sukupuolisidonnaisiin piirteisiin (Couchlin ym. 2011). Esimerkiksi tutkittaessa jäsenten älykkyyden (smart) ja tiimien toiminnan tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä havaittiin, että älykkäiden jäsenten muodostamien tiimien tulokset eivät olleet merkittävästi muita parempia, kun taas naisvaltaisten ryhmien tulokset olivat. Tutkijat selittivät havaintoa toteamalla, että parhaissa ryhmissä ihmiset kuuntelevat toisiaan ja suhtautuvat saamaansa kritiikkiin rakentavasti. Hyvät tiimit ovat avoimia tiedonvälityksessään eikä niitä johdeta autokraattisesti (Woolley & Malone 2011).

3.2 Osaamisen ja merkitysten johtaminen – matkalla dialogisuuteen

Organisaatiojohdon keskeisenä haasteena on hyödyntää yhteisöissä rakentuva tietämys, osaaminen ja oppiminen organisaation strategiaa ja tuloksellisuutta palvelevalla tavalla. Kyse on tutkivasta ja osallistavasta työtoteutuksesta, jossa työntekijät nähdään työnsä parhaimpina asiantuntijoina ja johtajuus kollektiivisia oppimisprosesseja fasilitoivana toimintana. (Tikkamäki 2006.) Tuloksellisissa ja innovatiivisissa organisaatioissa on markkinatilanteen mukaista osaamista, jota johdetaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Oppimisen ja oppimisprosessien ohjaamisen tultua kriittiseksi tekijöiksi muutosten toteuttamisessa korostuu nykypäivän johtajuuskäsitysten mukaan nimenomaan osaamisen johtaminen. (Viitala 2005.)

Osaamisen johtamisella tuetaan ihmisiä oppimaan organisaation kestävän kilpailukyvyyn kannalta merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. Siten merkitysten johtaminen (mm. Silén

1995, Kristensen 2011) ja merkitysperspektiivien huomioon ottaminen johtajuudessa ovat keskeisiä nykyjohtajuuden piirteitä (Juuti 2001). Merkitysten konstruoinnilla ja jakamisella on keskeinen rooli ihmisten motivoinnissa, tulevaisuudenkuvien/visioiden rakentamisessa, organisaation oppimisessa ja laajemminkin johtajuudessa. Vuorovaikutus ja merkitystenanto toteutuvat aina tietynlaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa. Tällöin huomiota tulee kiinnittää siihen, miten kulloinenkin konteksti ja tilannetekijät vaikuttavat johtajuuteen. Sellaisia ovat muun muassa liiketoimintaympäristö, organisaation rakenne, toiminnan luonne sekä työntekijöiden osaaminen. Innovointi ja innovatiivisten prosessien johtaminen toteutuvat usein jopa kaaosta muistuttavassa jatkuvassa muutoksessa (Tsoukas & Chia 2002). Joskus myös muutospaineen aiheuttama stressi voi laukaista luovuuden ja innovoinnin. Tällöin ulkoinen paine saa organisaation jäsenet tietoisiksi muutostarpeesta, joka alentaa toiminnan ennakoitavuutta ja hallintaa. (George 2008.)

Todellisuutta kuvataan merkitysten avulla, mutta samalla merkitykset itsessään luovat todellisuutta. Merkitysten jakaminen ja niistä neuvottelemine ovat organisaation toiminnan kannalta kriittisiä prosesseja. Yhteisölliset ja sosiaaliset prosessit määrittävät olennaisesti merkitysten rakentumista, niistä neuvottelemista sekä ihmisten osallistumista. (Kuusela & Kuittinen 2008, 39.) Dialogin avulla voidaan turvata erilaisten merkitysten kuuleminen, niiden kohtaaminen sekä yhteistoiminnallinen oppiminen. Yhteisöllisyys ja sosiaaliset prosessit määrittävät merkitysten rakentumista ja merkityksistä neuvottelemista sekä osallistumista olennaisella tavalla. Yhteiset merkitysmaailmat luovat pohjan toimijoiden aktiviteettien tehokkaalle yhteensovittamiselle, kollektiivisille oppimisprosesseille ja tätä kautta hyvien tulosten saavuttamiselle. Syvälinen oppiminen edellyttää asian kokemista aidosti merkityksellisenä, mikä synnyttää sisäisen halun oppia (Mezirow 1996).

Merkityksellisyttä ja tietoisuuden lisääntymistä voidaan edistää keskustelemalla. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen tulisikin lisätä työyhteisön palaverien, kehityskeskustelujen ja muiden foorumien asialistoille (Viitala 2005). Kyky tukea työntekijöiden osaamisen ja luovuustaitojen kehittämistä, motivaatiota ja yhteistoimintaa kuuluvat esimiehen keskeisiin valmiuksiin. Johtamisen keskeinen haaste on siinä, miten organisaation jäsenten voimavarat sekä luovuus- ja osaamispotentiaali saadaan täysimääräisesti organisaation käyttöön ja innovaatiotoiminnan tueksi. Organisaation näkökulmasta uudistavan johtamisen etuja ovat organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen ja kehittyminen, toiminnan tulokellisuus sekä inhimillinen, sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen hyvinvointi. Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien on havaittu tukevan myös työssä jaksamista (Työolobarometri 2010) 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 vastaavien palvelujen kehittämisessä. Voidaan puhua myös dialogisuuden ja refleksiivisyyden piirteiden korostumisesta organisaatioiden toiminnassa ja toimintojen jatkuvassa kehittämisessä (Kristensen 2011, 222-224).

3.3 Dialoginen työn, työyhteisöjen ja palvelujen kehittäminen

Työelämän organisaatiot toimivat nykyisin moninaisten ulkoisten paineiden ja jatkuvien muutosten alaisina pitkälle verkottuneissa toimintaympäristöissä. Muutoskonteksti on otettu huomioon ohjelmassa ja tutkimus kohdentuu myös kohdeorganisaatioiden organisatorisiin ja rakenteellisiin muutoksiin kuten liikelaitostamiseen ja tilaaja-tuottaja malliin (ateria- ja puhtaanapitopalvelut), keskittämiseen (seurakuntayhtymät), hajauttamiseen (valtion asiantuntijaorganisaatio), uuden organisaation perustamiseen (seurakunnat), kuntaliitokseen sekä tiimiytämiseen. Uudistustoiminta tapahtuu pääosin avointen innovaatiojärjestelmien logiikkaa noudattaen, jolloin uudet ideat voivat nousta esiin missä hyvänsä toimintaketjun osassa (mm. Hargadon 2006, Chesbrough 2002). Tehokas kommunikaatio ja eri toimijoiden keskeinen luottamus edesauttavat tällöin uusien ideoiden saamista käyttöön kilpailijoita nopeammin. Vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan perustuva kehittämisprosessi luo yhteistä arvopohjaa, jossa organisaation toiminta on suunnattu tukemaan innovaatiotoiminnan, tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä. (Ramstad 2008.)

Työn, työyhteisöjen sekä palveluiden kehittäminen on organisaatioiden johtamisen keskeinen osaamisalue sekä samalla merkittävä haaste innovaatiotoiminnan ja uudistumisen tukemisessa ja edistämisessä. Kehittämistoimintaan sisältyy aina ajatus muutoksesta ja oppimisesta (Seppänen-Järvelä 1999, 92). Työyhteisön kehittämisellä kohti oppivaa ja uudistuvaa yhteisöä pyritään siihen, että organisaatiossa osataan ja halutaan käyttää yksilöiden ja ryhmien oppimispotentiaalia yhteisten päämäärien tavoittelussa. Innovaatiotoimintaa edistävät johtajuus ja sellainen työyhteisön ilmapiiri, jossa jäseniä kannustetaan jatkuvaan uuden oppimiseen sekä aktiiviseen työprosessien ja 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 vastavuoroisen kunnioituksen ja tuen edistäminen. (Matthews & Candy 1999, 60; Thorsrud & Emery 1971).

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. Johtajuuden keskiöön nousevat muutoksissa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisten osallistumismahdollisuuksien turvaaminen. Niiden toteutuminen edellyttää oppimisympäristöistä, ihmisten kasvua ja kehittymistä arvostavaa toimintakulttuuria (Antikainen 2005) sekä työprosessien organisoimista kyseisiä toimintoja palvelevalla tavalla.

Käytännössä kyse on työntekijöiden aidosta kuuntelemisesta ja merkityksellisestä osallistamisesta, rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuurin kehittämisestä sekä ratkaisukeskeisestä konfliktitilanteiden hoitamisesta. Näiden päämäärien tavoittelussa korostuvat dialogisen johtamisen periaatteet kuten tasa-arvoinen keskustelukulttuuri, merkityksistä neuvottelemisen sekä kollektiivista toimintaa ohjaavien tulevaisuudenkuvien/visioiden rakentaminen. (Tikkamäki 2006.) Esimiesten tehtävänä on luoda edellytyk-

siä kollektiiviselle oppimiselle, rakentavalle yhteistyölle ja vastuun jakamiselle sekä kannustaa työntekijöitä keskinäiseen tiedon jakamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. (Ruohotie 1996, 106-107)

Organisaation keskustelukulttuurin rakentumisessa organisaatiojohdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 29-33). Esimiesten roolissa painottuvat tulevaisuudessa valmentajana toimiminen sekä dialogiprosessien luominen ja ylläpitäminen. Alasoinin (2005) mukaan tutkimuksissa on usein jäänyt huomiotta se, miten uusia käytäntöjä on otettu käyttöön. Tärkeää on varmistaa, että työntekijät osallistuvat uusien käytäntöjen luomiseen ja siten sitoutuvat niiden soveltamiseen myös jatkossa. 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 luovuuteen, oppimiseen ja innovaatioiden syntymiseen (Syvänen 2003).

Vuoropuhelun eli dialogin harjoittelu kuuluu keskeisesti yhteistoiminnallisuuteen ja rakentavaan keskustelukulttuuriin. Dialogin tavoitteina ovat aito vuorovaikutus, kaikkien yhteisön jäsenten aktiivinen osallistuminen, osallistujien ja perusteltujen näkemysten tasaveroisuus sekä käytännön toimenpiteisiin ja sitoumuksiin eteneminen. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 29-33). Dialogissa pohditaan yhdessä monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä kysymyksiä ja ongelmia, jossa tärkeää on toisen ajatusten syvälinen kuuntelu ja omien näkemysten kyseenalaistaminen. Keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat tuoda esille erilaisia näkemyksiä ja puolustaa niitä. Päätöksenteon pohjaksi pyritään yhdessä löytämään paras mahdollinen näkemys. Oppimisstrategiana dialogi auttaa ihmisiä löytämään uusia ajatuksia, 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 ovat tasaveroisia ja luottavat toisiinsa. (vrt. Gustavsen 1992, Habermas 1979) Myös Schein (1988, 166-170) korostaa sitä, että aidon kuunteleminen (Isaacs 1999) ja empatian merkitystä yhteisölliselle oppimiselle. Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa ongelman ratkaisun samalla kun se kehittää ryhmän jäsenten vuorovaikutustaitoja ja yhteistyösuhteita (Adler 1992, 123-124).

Kollektiivisia merkityksenantoprosesseja, ongelmanratkaisua ja dialogisuuden harjoittelua voidaan edistää esimerkiksi osallistavan/kommunikatiivisen toimintatutkimuksen avulla. Voidaan puhua myös interventioista eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta. Toimintatutkimuksen päämääränä pidetään toiminnan kehittymistä ja tutkimuskohteiden ongelmien ratkaisemista. Tavoiteltavana tutkimustuloksena ei ole jokin uusi pysyvä käytäntö, vaan aiempaa parempi käytäntö, joka sekin on aina tilapäinen, kunnes kehitetään vielä parempi tapa toimia. Toimintatutkimuksen myönteisenä tuloksena voidaan siten pitää uudella tavalla organisoituvaa, reflektiivisesti etenevää prosessia, tavoitteiden ja toiminnan jatkuvaa pohdintaa sekä vallitsevien käytäntöjen edelleen kehittämistä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44-45.) Toimintatutkijoiden prosessievaluatio kohdentuu kyseisiin asioihin (Kuula 1999).

Reflektiivisten prosessien avulla työtoimintaa, organisaatorakenteita ja prosesseja on mahdollista tarkastella kriittisellä ja tutkivalla otteella. Reflektiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden kykyä arvioida ja kyseenalaistaa ajat-

teluaan ja toimintaansa. Organisaation haasteena on yhdistää yksilölliset ja kollektiiviset reflektiiviset prosessit sen toiminnan tavoitteita palvelevaksi arvioinniksi. Tämänäköisessä arvioinnissa on kyse ennen kaikkea yhteisön jäsenten osallistamisesta sekä yksilöiden ja yhteisöjen oppimis- ja kehittymisprosessien hyödyntämisestä (Poikela 1999, 217). Evaluoinnin myötä mielenkiinto laajentuu reflektion organisoimisen kysymyksiin sekä kollektiivisten reflektioprosessien edistämiseen. Haasteeksi muodostuu reflektiivisten prosessien integroiminen luontevaksi osaksi työprosesseja sekä sen legitimoiminen osaksi arkista työtä (Boud ym. 2006).

Asiakkaiden osallistumisella on keskeinen asema palvelujen innovatiivisessa kehittämisessä. Siksi kehittämisessä ja organisaation oppimisprosesseissa on tärkeää mahdollistaa asiakkaiden osallisuus. Kysymys ei ole vain asiakaslähtöisestä toimintatavasta, vaan asiakkaiden aktiivisesta osallistumisesta palveluiden suunnitteluun, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin. Palveluiden käyttäjien osallistumismahdollisuudet korostavat tärkeää kokemusasiantuntijuutta. (Toikko 2010)

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen vastaa moneen sosiaali- ja terveyssektorin uudistumistarpeeseen. Asiakaslähtöisemmällä toimintamalleilla voidaan lisätä muun muassa hoidon vaikuttavuutta, palveluiden kustannustehokkuutta sekä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Asennoituminen asiakaslähtöisyyteen ilmenee henkilöstön, esimiesten ja johdon toimintatavoissa. Oleellinen merkitys on esimerkiksi sillä, miten asiakkaiden ja henkilöstön rooleista keskustellaan ja miten heitä osallistetaan toiminnan kehittämiseen. Johtamisella voidaan vaikuttaa asiakaslähtöisyyden kehittämiseen asiakaslähtöisyyttä tukevien arvojen avulla. (Virtanen ym. 2011)

3.4 Kriittinen näkökulma

Humanistiset työn suunnittelun periaatteet on jo varhain pyritty yhdistämään tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimusten kanssa (Vartiainen 1994). Organisaation ja työntekijöiden uudistustyölle asettamat tavoitteet saattavat kuitenkin poiketa jossakin määrin toisistaan, jolloin keskeiseksi haasteeksi muodostuu eri tarpeiden yhteensovittaminen. Vallan, eksperttisuuden sekä organisaation oppimisen käsitteet kietoutuvat muutosprosesseissa ja niitä eriteltäessä erottamattomasti toisiinsa. Valtasuhteet vaikuttavat väistämättä siihen, millaisiksi kehittämistoiminta ja oppiminen organisaatioissa muodostuvat.

Organisaatioiden kehittämiseen suuntautuva tutkimuskaan ei ole intresseistä vapaata toimintaa. Käytännön työskentelymahdollisuuksia etsiessään tutkijoilla on suuri houkutus pitää annettuina niitä olettamuksia, joita management-kirjallisuudessa ja julkisessa työpoliittisessa keskustelussa esitetään muun muassa tuottavuuden ja työelämän laadun tai proaktiivisen henkilöstöpolitiikan ja organisaatioiden kilpailukyvyn välillä vallitsevista yhteyksistä, vaikka tutkimuksellinen evidenssi ei välttämättä anna niille yksiselitteistä tukea (esim. Godard 2001). Tutkijoilla onkin sekä moraalisenä että tieteellisenä velvollisuutena tarkastella kriittisesti niitä taustaolettamuksia, joihin vallitsevat johtamisajatukset perustuvat. Jos tutkijat eivät osaa tai halua nähdä nykyajan organisatorista todellisuutta riittävästi tarkasti, heidän käytännön antinsa toimintojen tosiasialliseen kehittämiseen saattaa jäädä suhteellisen vaatimattomaksi (kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmista ks. esim. Fleming 2009, Alvesson, Bridgman & Wilmott 2009, Tadajevski ym. 2011).

Esimerkiksi oppimista, kehittymistä ja uudistumista vaativat näkemykset voivat helposti jäädä pelkiksi muutos- ja kehittämistyöhön liitettäviksi ”kauniiksi tarinoiksi”, joilla kehittämistyö yleisessä diskurssissa oikeutetaan. Markkinaorientoituneessa ajassa kaikkien työntekijöiden odotetaan toimivan uudistajina ja kehittäjinä. (Filander 2000, 35.) Etenkin kokonaisvaltaisia muutoksia läpikäyvässä organisaatioissa uhkaksi voi muodostua se, että jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen vaatimus kääntyy itseään vastaan. Jatkuvasta uuden oppimisen ja kehittämisen paineesta voi tulla työntekijöille ja organisaatioille lisärasite, mikä koetaan käytännössä työmäärän lisääntymisenä sekä jatkuvana ponnisteluna yhä vaativampien oppimistavoitteiden saavuttamiseksi (Tikkamäki 2006).

Johdolla ja keskijohdolla on keskeinen rooli oppimisen mahdollistumisessa sekä oppimisen ja kehittämisen tavoitteenasettelussa, sillä johtoasemassa olevat henkilöt yleensä ratkaisevat sen, mihin ja miten markkinoiden signaaleihin ja ulkoisiin toimintaympäristön paineisiin ja haasteisiin reagoidaan (Stopford 2001, 264). Siten esimiehet ovat portinvartijoita kehittämisen, muutoksen ja uudistamisen suhteen (Kalliola 1996, Syvänen 2003). Johdon asemaa korostavissa suuntauksissa on kuitenkin ongelmallista kehittämisen ja sitä kautta myös oppimisen tavoitteiden suuntautuminen ylhäältä alaspäin. Tällaisten piirteiden on havaittu kuvaavan jopa eräitä meidän aikamme innovatiivisimpina pidettyjä yrityksiä (Broughton 2011).

Tavoitteiden määrittäminen keskusjohtoisesti ei jätä tilaa yhteisen neuvottelun kautta rakennetuille tavoitteille ja prosesseille. Tällöin työntekijät eivät sitoudu kehittämistyön tavoitteisiin ja muutoksiin, ja alhainen sitoutumisen aste voi näkyä voimakkaanakin muutostarintana (Syvänen & Kokkonen 2011). Keskusjohtoisen kehittämistoiminnan sijaan tulisi keskittyä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien ja kollektiivisen neuvottelun varaan rakentuviin prosesseihin. Kehittäminen tulee nähdä osana työtä niin, että se organisoidaan luontevaksi osaksi normaaleja työprosesseja. Tätä kautta työntekijät valtautetaan (empower) oman työnsä ja organisaation parhaiksi asiantuntijoiksi ja kehittäjiksi. (Tikkamäki 2006.)

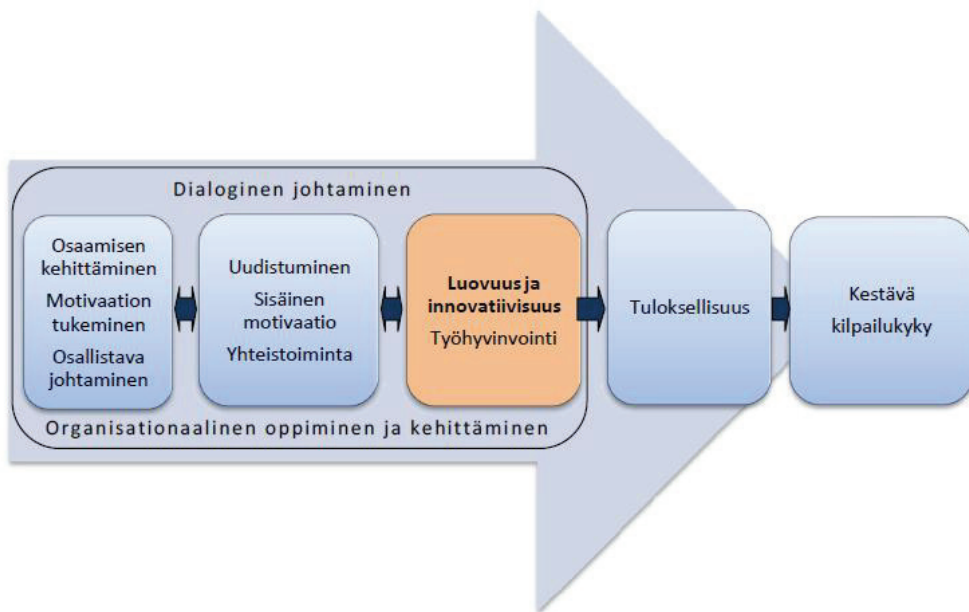
Työkontekstiin paikantuvassa johtamisessa ja oppimisprosessien ohjaamisessa on tunnistettavissa haasteellisia filosofisia, poliittisia sekä eettisiä kysymyksiä (Garrick 1999). Työorganisaatiot luovat jännitteisen kontekstin työn organisoinnille, kehittämistoiminnalle ja oppimiselle. Uudistusten ja muutosten yhteydessä olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenen ehdoilla joustavuutta ja uudistuksia loppujen lopuksi toteutetaan. Samaan aikaan kun työntekijöiltä edellytetään oppimisen nimissä monenlaisia ”alaistaitoja” (Keskinen 2005) kuten suurempaa vastuun ottamista, yhteistyötaitoja ja tiimityöskentelyä sekä sitoutumista itsensä ja työnsä kehittämiseen, monilla työnantajilla on tarjota vastapalvelukseksi lähinnä vain lyhytkestoisia työsuhteita ja epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. (Shied, Howell, Carter & Preston 1998, 285-288)

Tämä kehitys sävyttää myös työelämässä nykyisin vallitsevien psykologisten sopimusten muutosta ja murrosta (Rousseau 1995, Ruotsalainen & Kinnunen 2009). Jatkuvan kehittämisen retoriikkaa voidaan käyttää keinona maksimoida organisaation tehokkuutta: työntekijöitä painostetaan jatkuvaan uudistumiseen organisaation tulostavoitteiden nimissä (Garrick 1999). Tällöin työnantajien yhteistoiminnan strategiana on omien etujen maksimointi minimoimalla kustannuksia (Syvänen 2003). Keskeinen kysymykseksi nousee siten se, miten organisaatiosta voidaan tehdä käytännössä mielekkään työn ja uudistumi-

sen tiloja eli sellaisia yhteisen toiminnan areenoja, joiden aktiviteeteissa huomioidaan tasapuolisesti sekä työntekijöiden että organisaation tarpeet. Samalla avautuu mahdollisuus pohtia, miten välittömän taloudellisen voiton tavoittelusta voidaan edetä rakentamaan paljon kauaskantoisemmin tavoittein kestävää innovaatiotoimintaa, tuloksellisuutta ja kilpailukykyä.

3.5 Yhteenveto - Dialogisen johtamisen ja innovatiivisuuden yhteydet

Tutkimusohjelman monitieteisen dialogisen ja uudistavan johtamisen teoreettisen viitekehysten esille tuomat yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoiset muuttujat on esitetty kuvassa 2. Niillä on tutkimuksissa sekä empiirisesti että teoreettisesti osoitettu olevan vaikutusta organisaatioiden luovuuteen, innovaatiokyvykkyyteen, tuloksellisuuteen ja työelämän laadun osatekijöihin (motivaatioon, oppimiseen, osaamiseen ja luovuuteen).



Kuva 2: Tutkimusohjelman käsitteellinen tausta.

Viitekehyksestä käsin on johdettu ja perusteltu tutkimusohjelman yhteinen tutkimustehtävä sekä osatutkimusten teemat ja niihin liittyvät osatutkimuskysymykset. Ohjelman viidessä osatutkimuksessa hyödynnetään yhteistä teoreettista viitekehystä.

Tutkimussuunnitelmassa viitekehys on esitetty korostaen niitä edellä esiteltyjen teorioiden ja lähestymistapojen olettamuksia, muuttujia ja muuttujien keskinäisyhteyksiä, jotka ovat

kaikille osatutkimuksille yhteisiä, joilla on yhteys dialogisen ja uudistavan johtamisen välityksellä luovuuteen, innovatiivisuuteen, henkilöstön osallistumiseen ja työhyvinvointiin ja jotka samalla edistävät organisaatioiden tuloksellisuutta sekä vahvistavat niiden kestäväää kilpailukykyä.

4. TUTKIMUSOHJELMAN YHTEINEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA OSATEEMAT

Edellä kuvattujen teoreettisten lähtökohtien luonnehdinnan perusteella voidaan havaita, että dialogisessa johtamisessa ei ole kyse valmiista paradigmasta, johtamisopista tai viitekehystä, jota voitaisiin ryhtyä soveltamaan sellaisenaan suomalaisiin työorganisaatioihin ja niiden toiminnan kehittämiseen. Pikemminkin kyse on koko nykyaikaisen johtamisajattelun piirissä tapahtuneesta ja edelleen jatkuvasta uudistumiskehityksestä, jonka keskeisenä ominaispiirteenä on ollut johtamisen dialogisen luonteen, yhteistoiminnallisuuden sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyvä korostaminen. Tätä taustaa vasten ohjelman tärkeimmäksi tehtäväksi nousee huolellisesti argumentoitujen ja teoreettisesti perusteltujen vastausten etsiminen seuraavaan, koko tutkimusohjelman yhteiseen tutkimustehtävään:

Tutkimustehtävä

Miten dialogisella johtamisella voidaan edistää työorganisaatioiden innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä?

Tutkimusohjelmaa toteutettaessa edistetään aktiivisesti siihen osallistuvien tutkimuslaitosten ja tutkijoiden keskinäistä verkostoitumista ja tutkimusyhteistyön kehittymistä. Yhteistyötä tehdään tiiviisti tutkimusohjelman aikana myös Tekesin edustajien, tausta- ja tukiorganisaatioiden sekä kansainvälisten tutkijayhteisöjen kanssa. Yhteisten tehtävien ohella eri tutkimuslaitosten tutkimusryhmät vastaavat omista temaattisista osatutkimuksistaan koko tutkimusohjelman tasolla sekä tutkimuskohteissa. Yhteiseen tutkimustehtävään vastaaminen tapahtuu viiden eri osatutkimuksen avulla. Osatutkimusten teemat ja tutkimuskysymykset on johdettu tutkimusohjelman yhteisestä teoreettisesta viitekehystä käsin.

Osatutkimusten teemat ja tutkimuskysymykset

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 viestintäteknologiaintensiivisissä 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?

Tutkimusryhmän yhteisten keskustelujen avulla syvennetään ohjelman teoreettista viitekehystä, suunnitellaan eri tutkimusvaiheita ja interventioita, analysoidaan ja tulkitaan tuloksia sekä suunnitellaan yhteisten tilaisuuksien ja raporttien aiheita ja sisältöjä. Ryhmä osallistuu aihepiiristä käytävään kansalliseen ja kansainväliseen tieteelliseen keskusteluun kirjoittaen jo tutkimuksen aikana eri teema-alueilta yhteisartikkeleita ja esiintyen yhdessä erilaisissa konferensseissa tai seminaareissa. Ohjelman tulokset kootaan loppuraporttiin, joka julkaistaan kirjana vuoden 2014 loppuun mennessä. Ohjelmaa toteutettaessa pyritään synnyttämään uusia tutkimuskumppanuuksia, jotka edistävät poikkitieteellistä tutkimusta ja parantavat asiantuntemuksen syvenemisen myötä tutkimuksen laatua.

5. OHJELMAN TOTEUTUS

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -ohjelma toteutetaan kiinteässä yhteistyössä tutkimuslaitosten tutkimusryhmien kesken, mutta jokainen taho on tehnyt omia vastuitaan ja rahoitusosuuttaan koskevan sopimuksen Tekesin kanssa. Lisäksi kaikki ohjelmaan osallistuvat tahot ovat sitoutuneet yhteistoimintaan yhteisen tutkimussuunnitelman ja tutkimusyhteistyösopimuksen välityksellä. Tutkijoiden ja rinnakkaisten kehittämissankkeiden ohjaajien eli työyhteisökehittäjien osaaminen kohdentuu muun muassa laadulliseen ja määrälliseen perus-, soveltavaan ja toimintatutkimukseen, johtamiseen ja johtajuuteen, kehittämistyön tutkimusavusteiseen ohjaamiseen, henkilöstön osallistamiseen ja kehittämiseen, yhteistoiminnalliseen kehittämiseen, osaamisen, oppimisen ja luovuuden aktivoimiseen ja kehittämiseen sekä sisältöasiantuntemuksen osalta muun muassa työhyvinvoinnin, työturvallisuuden, kestäväen työelämän, ikäjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimiseen.

5.1 Ohjelman johto, koordinaatio sekä kyselytutkimus

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu kantaa vastuun ohjelman yleisjohdosta sekä yhteisestä innovatiivisuuskyselystä. Henkilöstövoimavarojen dosentti, HT Sirpa Syvänen on tutkimusohjelman tieteellinen johtaja.

Innovatiivisuuskysely toteutetaan sähköisenä www -kyselynä tutkimuskohteissa mahdollisimman laajalti eri organisaatioihin kohdistuvana. Kyselyn avulla tutkitaan ja kartoitetaan teoreettisen viitekehysten ja osatutkimusten teemojen mukaan paikannettavien innovatiivisuutta edistävien yksilö-, ryhmä- ja kollektiivisten tekijöiden tilaa sekä tieto- ja viestintäteknologian merkitystä ja käyttäöstä työorganisaatioissa. Tutkimus tuottaa siten yhtenä tärkeänä tuloksenaan innovatiivisuus kyselylomakkeen, joka on luonteeltaan työorganisaatioiden innovatiivisuusmittari.

Kyselyn suunnittelussa hyödynnetään tehokkaasti niitä instrumentteja, joita kansainvälisessä tutkimuksessa on jo kehitelty liittyen kyselyn ilmiökenttään, muuttujiin ja niiden perusteella työstettäviin muuttujapatteristoihin. Sirpa Syvänen kantaa päävastuun kyselyn suunnittelusta ja toteuttamisesta. Osatutkimusten vastuulliset tutkijat vastaavat kyselyn työstämisestä omilla teema-alueillaan. Tulosten analysointi, tulkinta ja palautteen antaminen tuloksista tutkimuskohteille tapahtuu tiiviissä yhteistyössä eri tutkimusryhmien ja tutkijoiden kesken.

5.2 Dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus; erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun vastuulla on myös osatutkimus 1, jossa vastataan tutkimuskysymykseen "Miten dialoginen johtaminen ja siihen liittyvät valta- ja vastuurakenteet, johtamistapa ja kehittäminen edistävät innovatiivisuutta erityisesti orga-

nisaatioiden rakenneuudistuksissa?" Tutkija Sirpa Syväsen ohella asiantuntijana toimii professori Ismo Lumijärvi.

Osatutkimuksen tavoitteena on paikantaa tekijöitä, jotka työnantajapolitiikan, johtajuuden, esimiestyön ja yhteistoimintarakenteiden välityksellä vaikuttavat joko estävästi tai edistävästi innovaatiotoimintaan; 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 rakenneuudistukset 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 1985a, 1985b, 1990, 1999, Bass ym. 1990, 2006, Burns 1978, Hujala 2006, Kalliomaa 2009) näkökulmasta.

Osatutkimuksen taustalla ovat havainnot siitä, että moderneihin työorganisaatioihin on syntynyt selkeä tarve lisätä yhteisöllisyyttä sekä eheyttää niitä rakentamalla dialogisempia ohjaus-, suunnittelu- ja johtamisrakenteita (Heckscher & Adler 2006, Hodson 2001). On myös tarpeen täsmentää niiden päämääriä ja arvopohjaa sekä selkeyttää esimiesten keskinäisiä valta- ja vastuusuhteita, työnjakoa, yhteisiä periaatteita ja pelisääntöjä. 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

Yhteistoiminnallinen ja dialogisesti toimiva yhteisö perustuu jaetuille arvoille (Heckscher & Adler 2006). Jaetun arvopohjan luomisessa ja vakiinnuttamisessa on dialogisella johtamisotteella, yhteistoimintarakenteella ja kehittämistavalla merkittävä rooli (Leibenstein 1987, Syvänen 2003, 2008, 2011, Lumijärvi 2010). Yhteiset arvot ja yhteinen käsitys organisaation perustehtävästä, päämääristä ja tulevaisuudenkuvasta on mahdollista saada aikaiseksi monisuuntaisella ja dialogisella johtamisella sekä mahdollistamalla henkilös-

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 määräytymisessä 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.

tön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Kun yhteisöllisyyden perustaa luodaan, tärkeässä asemassa ovat myös viralliset organisaatorakenteet sekä epäviralliset, todellista yhteistoiminnan luonnetta määrittävät sosiaaliset rakenteet ja niiden vuorovaikutussuhteet. Keskeisiä ovat myös vuoropuhelussa ja yhteistoiminnassa muodostuvat identiteetit, jotka muuttuvat sekä organisaatioiden rakenteellisten muutosten, toimintaympäristön (kontekstin) että sosiaalisen ympäristön muutosten vaikutuksesta. Osatutkimuksen viitekehysten mukaan luovuutta, innovaatiotoimintaa, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia edistävä dialoginen johtaminen toteutuu seuraavien organisatoristen tekijöiden välityksellä.

Asiajohtaminen

- Visiot, strategiatyö, päämäärät, tavoitteet ja toiminnan periaatteet (Tichy & Devanna 1986, Whitney ym. 2010; Laulainen 2010, Rannisto 2004, Pakarinen 2007; Deci & Ryan 2000, Berson & Avolio 2004)
- Rakenteellinen ja virallinen työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoimintasuhte (transaktionaalisuus, vaihdanta, implisiittiset arvot, sopimukset, periaatteet ja pelisäännöt; Leibenstein 1987, Bass 1990, Tordera ym. 2008, Wang ym. 2005)
- Valta- ja vastuurakenteet, organisatoriset roolit (Dansereau ym. 1975, Contu & Willmott 2003, Kalliola 1994, 1996).

Ihmisten johtaminen, johtamistapa

- Työnantajan edustajien ja työntekijöiden dialoginen, tasaveroinen, vastavuoroinen vuorovaikutus (Isaacs 1999, Bass & Avolio 1990a, 1990b, Bass & Riggio 2006, Berson & Avolio 2004, Hujala 2006, Ropo & Sauer 2007, Salovaara 2011, Mielonen 2011)
- Psykologiset sopimukset; keskinäiset odotukset johtamis- ja työkäyttäytymiselle (implisiittiset, psykologiset sopimukset (Rousseau 1995, Ruotsalainen & Kinnunen 2009, Guest 2004, Alasoini 2007, Herriot ym. 1997); transformatiivisuus, työkäyttäytyminen (Furnham 2004), keskinäiset odotukset (Juuti 1983, 2008, Piccolo & Colquitt 2006, Keskinen 2005).

Osatutkimuksessa kerätään laadullisia ja määrällisiä tutkimusaineistoja sekä toteutetaan kehittäjien ohjaamina kehittämisinterventioita neljässä toimintatutkimuksellisessa hankkeessa. Tutkimus- ja kehittämiskohteet edustavat 1. kunnallisia vanhuspalveluja (palvelutaloja ja vanhusten palvelukeskuksia), 2. ammatillista koulutusta (kuntayhtymä) sekä 3. seurakuntia ja seurakuntayhtymiä. Osatutkimuksessa hyödynnetään myös ohjelman rinnalla toteutettavien kehittämissankkeiden sekä aiemmin toteutettujen toimintatutkimuksellisten työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteistoiminnallisten kehittämissankkeiden aineistoja. Hankkeisiin osallistuneissa organisaatioissa on toteutettu erilaisia rakenneuudistuksia (mm. kuntaliitos, seudullinen yhteistyö, kuntayhtymäliikelaitos, liikelaitostaminen, organisaation tiimiyttäminen), joiden myötä niiden vertikaalinen ohjaus- ja johtamisrakenne sekä niihin liittyvät valta- ja vastuusuhteet sekä johdon keskinäinen työnjako ja tehtävien sisällöt ovat uudistuneet.

Analysoitavat hankkeet on toteutettu kunnallisissa tukipalveluissa (ateria- ja puhtaanapito- palvelut), keskushallinnossa, vanhuspalveluissa sekä seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Tutkimuskohteissa tehdään pääosin esimiehille mutta myös työntekijöille haastat-

teluja, järjestetään temaattisia työpajoja ja -konferensseja sekä käynnistetään, seurataan ja evaluoidaan toimintatutkimuksellisia, yhteistoiminnallisia kehittämishankkeita. Tutkimuskohteet osallistuvat myös innovatiivisuuskyselyyn. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää kehittämisinterventioissa jo tutkimusohjelman aikana. Teema-alueen tuloksista julkaistaan 2-3 tieteellistä artikkelia.

5.3 Dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat; erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaintensiivisissä työympäristöissä

Tampereen yliopiston tiedon, asiakkuuksien ja innovaatioiden johtamiseen erikoistuneen yksikön (CIRCFI) vastuulla on osatutkimus 2, jonka tutkimuskysymyksenä on "Millaisia mahdollisuuksia ja reunaehtoja TVT-intensiiviset työympäristöt luovat innovoinnille, organisaationaaliselle oppimiselle ja dialogiselle johtamiselle?" Osatutkimuksen toteuttavat osatutkimuksen vastuullinen johtaja professori Mikko Ruohonen ja erikoistutkija Kati Tikkamäki.

Osatutkimuksessa tutkitaan innovatiivisuuden, oppimisen, dialogisen johtamisen ja teknologiaintensiivisten työympäristöjen välisiä yhteyksiä. Keskiössä ovat yhteisöjen innovatiiviset oppimisprosessit ja "oppimisen tilat" sekä oppimisprosessien johtaminen. "Oppimisen tila" -käsitteen (mm. Heikkilä 2006) taustalla on työssä oppimisen yhteisö- ja kehittämisfoorumi -viitekehys, joka perustuu osallistumisen, tietämisen, sosiaalisen tuen ja reflektiiviset prosessit yhdistävään ajatteluun (Tikkamäki 2006). Tarkastelun kohteina ovat tieto- ja viestintäteknologian ohjaamat työprosessit sekä ne tilat, joissa innovointi, johtaminen ja kollektiivinen oppiminen toteutuvat. Lisäksi eritellään niitä toimintoja ja prosesseja, joissa teknologioita hyödynnetään. Tavoitteena on selvittää mitä dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tila -käsite merkitsee käytännössä.

Teknologia on muuttanut työtapoja, viestintää ja tiedon hallintaa sekä johtamista monien alojen töissä. Työ on muuttunut enemmän tieto- ja asiantuntijaperusteiseksi, verkostomaiseksi sekä virtuaaliseksi. Vaatimuksina ovat entistä enemmän innovatiivisuus, vuorovaikutus, yhteistyö ja tehokkuus. Työntekijät eivät ole enää ainoastaan tiedon vastaanottajia ja lähettäjiä, vaan itse osa tiedon tuottamista ja välittämistä. Uuden teknologian myötä työ on myös saanut monia muotoja kuten etätyö, liikkuva työ ja monipaikkainen työ. Tämän kehityskulun seurauksena johtaminen on myös muutospaineessa – sen haasteina ovat käskytämisen sijasta edellytysten luominen, kohtaaminen ja dialogisuus, potentiaalinen tunnistaminen sekä toimivan infrastruktuurin rakentaminen (Lahtonen 2004, 44).

Tiedon konstruointi, oppiminen ja viestintä toteutuvat nykyorganisaatioissa usein erilaisilla teknologiapohjaisilla foorumeilla, joissa ovat yleistyneet nykytekniikan mahdollistamat sähköiset viestintätavat (mm. sähköposti, intranet, internet, kotisivut, facebook, videoviestintä, virtuaalikokoukset jne.). Osallistumisen mahdollisuuksia, innovointiin ja oppimiseen sitoutumista sekä opitun reflektointia voidaan edistää luomalla oppimisen yhteisöille hyvät ja monipuoliset toimintamahdollisuudet esim. monipuolisten kommunikaatiofoorumien avulla (Boland & Tenkasi 1995). Tiedon tuottamisen, kollektiivisen oppimisen ja

osaamisen jakamisen prosessien hyvä johtaminen tukee yksilöiden ja koko työyhteisön innovatiivisuutta.

Osatutkimuksen teema on kaikkia tutkimuskohteita läpileikkaavaa näkökulma, ja se hyödyntää laajasti muissa osatutkimuksissa rakentuvia aineistoja erityisesti tietotekniikan käyttöön ja oppimisen tiloihin painottuen. Aineistoja hankitaan innovatiivisuuskyselyn avulla, teemallisina yksilöhaastatteluin ja ryhmäkeskusteluin, havainnointipäiväkirjoilla ja mahdollisissa työpajoissa. Osa näistä toimista toteutetaan ainoastaan tarkemman analysoinnin kohteiksi valituissa kohdeorganisaatioissa. Tarkemman analyysin kohteiksi valitaan innovatiivisuuskyselyn tulosten perusteella ne organisaatiot, joissa ilmenee suurin tarve ja halukkuus tieto- ja viestintäteknologian välittämien työprosessien sekä oppimisen tilojen luomien haasteiden ja mahdollisuuksien tutkimiselle ja kehittämiselle.

Tutkimusaineistoa kerätään kaikista niistä hankkeen kohdeorganisaatioista, joissa toteutetaan innovatiivisuuskysely. Yleisinä teemoina tutkimuskohteissa ovat teknologiaintensiivisyyden 'mahdollisuudet ja murheet' sekä innovatiivisuutta ja dialogista johtamista palvelevat oppimisen tilat. Tavoitteena on tunnistaa ja kehittää käytäntöjä, joiden avulla oppiminen ja jatkuva innovatiivinen kehittämistoiminta rakentuvat luontevaksi osaksi yhteisöjen arkisia työprosesseja ja -kulttuuria.

Tutkimustulokset tuottavat tietoa teknologisten ratkaisujen (viestintä- ja kommunikatiovälineet) soveltuvuudesta dialogiseen johtamiseen sekä niiden mahdollisuuksista kollektiivisen oppimisen tiloja kehitettäessä. Mukana olevia työyhteisöjä tuetaan kehittymään oppimista ja kehittymistä monipuolisesti hyödyntäviksi oppimisen tiloiksi. Tutkimuksen avulla myös tunnistetaan ja rakennetaan käytäntöjä, joiden avulla oppiminen, innovointi ja jatkuva kehittämistoiminta saadaan rakentumaan luontevaksi osaksi yhteisöjen rakenteita ja arkisia työprosesseja. Seminaarien ja kehittämisfoorumien avulla rakennetaan "yhteistyösilloja" ja kollektiivisen oppimisen tiloja eri toimijoiden välille. Teema-alueen tuloksista julkaistaan 1-2 tieteellistä artikkelia sekä mahdollisuuksien mukaan myös käytännönläheinen opas organisaatioiden ja johdon kehittämistoiminnan tueksi.

5.4 Esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena; erityisesti haasteellisissa tilanteissa

Tampereen teknillisen yliopiston turvallisuuden johtamisen ja suunnittelun yksikön vastuulla on vastata osatutkimuksen 3 tutkimuskysymyksen: "Millaista dialogisen johtamisen osaamista ja taitoja esimiehet tarvitsevat edistääkseen koko työyhteisön innovatiivisuutta?" Hankkeen tutkijana toimii Sari Tappura ja asiantuntijana professori Kaija Leena Saarela.

Osatutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Amabilen tutkimukseen (1998), jonka mukaan luovuuden ja innovatiivisuuden tekijöitä ovat ammatillinen osaaminen, motivaatio ja luovuutta tukevien menetelmien käyttö. Tukeakseen työyhteisönsä innovatiivisuutta, esimiehen on osattava ja haluttava hyödyntää näitä voimavaroja. Erittäin näkökulmana ovat esimiesten kohtaamat haastavat tilanteet ja konfliktien hallinnan osaaminen (Thomas & Andersson 1998, Thomas 1992, Constantino & Merchant 1996) omassa esimies-

työssään (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 ja haasteellisia tilanteita tuetaan myös organisaation innovatiivisuutta.

Keskeisinä tarkastelun kohteina ovat ne esimiesten dialogisen johtamisen taidot, joita he tarvitsevat muun muassa pitääkseen yllä innovatiivisuutta tukevaa ilmapiiriä työyhteisössä, tukeakseen yksilöiden innovatiivisuutta ja motivaatiota, osaamisen kehittymistä, työyhteisön innovatiivisuutta sekä vaikuttaakseen alaistensa asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaation tavoitteiden suuntaan (arvot ja visio).

Päätehtävinä ovat innovatiivisuuskyselyn tulosten analysointi ja tulkinta, osaamistarpeiden määrittely, haastattelut ja niiden analysointi, osaamiskartoitukset, osaamisen kehittämissuunnitelmat, oppimisyöpajat, alustavien tulosten testaaminen ja vakiinnuttaminen kohdeorganisaatioissa sekä loppukyselyt. Osatutkimuksen tuloksia hyödynnetään välittömästi esimiesten perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa sekä koulutuksessa ja kehittämisessä. Tutkimuskohteet edustavat valtion asiantuntijaorganisaatioita, kunnallisia työorganisaatioita, seurakuntia sekä yksityisiä organisaatioita.

5.5 Kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena

Työterveyslaitoksen Muuttuva työelämä -tiimin vastuulla olevassa osatutkimuksessa vastataan tutkimuskysymykseen "Miten dialogisella ja yksilöllisellä urasuunnittelulla luodaan edellytyksiä innovatiivisuudelle?" Erityinen tutkittava ilmiö on kohtuullistaminen (downshifting). Osatutkimuksen toteuttamiseen osallistuvat tutkija Susanna Lundell sekä vanhemmat tutkijat Antti Kasvio ja Johanna Ruusuvuori.

Osatutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä siitä, miten työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensovittamiseen tähtäävällä dialogisella urasuunnittelulla voidaan luoda edellytyksiä innovaatio toiminnalle. Urasuunnittelulla on tärkeä rooli henkilöstövoimavarojen ja innovaatio toiminnan johtamisessa, sillä sen avulla henkilöstön osaamis- ja luovuspotentialia voidaan suunnata palvelemaan työyhteisön uudistumista ja innovatiivisuutta. Koska innovaatiot syntyvät yleensä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa erilaisia näkökulmia ja osaamisia yhdistämällä, tärkeää on myös pyrkiä varmistamaan se että työyhteisössä on riittävästi erilaisia osaamis- ja kokemustaustoja omaavia työntekijöitä.

Osatutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan erityisesti sellaisia tilanteita, joissa työntekijät ovat toivoneet tai toivovat työnsä kohtuullistamiseen tähtäviä järjestelyjä. Kiinnostus monimuotoisempia työuria ja perinteisestä nousujohteisesta uramallista poikkeavia yksilöllisiä ratkaisuja kohtaan on viime aikoina selvästi lisääntynyt (Rousseau 2005, Heilmann 2010, Räikkönen 2011, Tuohinen 2011). Ilmiöstä on myös käyty vilkasta keskustelua muun muassa tiedotusvälineissä ja sosiaalisessa mediassa. Kohtuullistamistoiveiden taustalla voi olla ammatillisia kriisejä, jaksamisongelmia, leipiintymistä sekä vaikeuksia

työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tässä tutkimuksessa kohtuullistamista eritellen organisaatiokontekstissa. Esimerkkejä organisaatiotason kohtuullistamiskeinoista ovat esimiehestä rivityöntekijäksi tai kokoaikaisesta osa-aikaiseksi työntekijäksi siirtyminen sekä erilaiset etätöjärjestelyt.

Kohtuullistamistoiveiden huomioon ottamisella voi olla myönteisiä vaikutuksia organisaation uudistumiskykyyn. Kun tehtäväkuva tai työjärjestelyt saadaan mitoitettua paremmin työntekijän voimavaroihin, ammatillisiin intresseihin ja elämäntilanteeseen sopivaksi, työntekijä on todennäköisesti valmiimpi panostamaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Uudessa roolissa työntekijä voi tarkastella työtään uusista näkökulmista ja hyödyntää kokemuksen kautta kertynyttä tietämystä luovemmalla tavalla. Tällä voi olla myönteisiä vaikutuksia koko työyhteisön innovatiivisuuteen. Uudenlaisten uratoiveiden esiinnousu asettaa kuitenkin myös haasteita henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Vakiintuneissa henkilöstöpoliittisissa käytännöissä ei ole välttämättä varauduttu tarvittavien järjestelyjen käytännön toteuttamiseen. Kulttuuriset asenteet voivat muodostua esteeksi kohtuullistamistoiveiden avoimelle käsittelylle ja vaikeuttaa kaikkia osapuolia tyydyttävien ratkaisujen löytymistä. Jos kohtuullistamistoiveisiin ei onnistuta löytämään työntekijän kannalta mielekkäitä järjestelyjä, seurauksena voi työntekijän irtisanoutuminen ja organisaatiolle arvokkaan osaamispääoman menettäminen.

Yksilölliset ura- ja työjärjestelyt heijastuvat aina koko työyhteisöön, ja niillä voi olla myös ei-toivottuja seurauksia työyhteisön toimintaan. Esimiehen siirtyessä rivityöntekijäksi valtasuhteiden muutokset voivat aiheuttaa työyhteisön toimintaa haittaavia rooliepäselvyyksiä ja jännitteitä. Yksilölliset työjärjestelyt voivat lisäksi herättää kysymyksiä kohtelun tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Simons & Roberson 2003). Ellei erityiskohdelulle esitetä ymmärrettäviä perusteluja, tällä voi olla kielteisiä seurauksia työyhteisön ilmapiirille ja yhteistyösuhteille. Pahimmillaan tilanne voi lamaannuttaa työyhteisön toimintaa ja vaikeuttaa osaamispääoman hyödyntämistä. Tällaiset riskit voidaan välttää, jos työyhteisöllä on valmius keskinäiseen luottamukseen pohjautuvan dialogin käymiseen. Yksilöllisten työn kohtuullistamisjärjestelyjen yhteydessä työyhteisössä on tärkeää käydä avointa keskustelua tehtäväkuvista, töiden ja vastuiden jaosta sekä yhteisistä pelisäännöistä. Henkilöstövoimavarojen uudelleen kohdentamista koskevat muutokset tulisikin saattaa osaksi yhteistä toiminnan suunnittelua, jossa asioita voidaan käsitellä avoimesti kaikkien osapuolten kesken. Tutkittavalla aiheella on läheinen kytkentä tehtävässä viisi tarkasteltavaan esimiesten toimintaan haastavissa tilanteissa.

Osatutkimus toteutetaan kahdessa organisaatiossa laadullisena tapaustutkimuksena. Kohdeorganisaatioina ovat kunnallinen organisaatio ja yksityinen yritys. Näiden lisäksi hyödynnetään soveltuvin osin muissa osatutkimuksissa koottua aineistoa. Tutkimusaineisto koostuu haastattelemalla työtään kohtuullistaneita sekä sitä harkitsevia työntekijöitä (narratiiviset haastattelut), urasuunnittelusta vastaavia henkilöstöjohton edustajia ja esimiehiä (teemahaastattelut), sekä harkinnan mukaan muita työyhteisön jäseniä. Lisäksi kohdeorganisaatioissa järjestetään temaattisia ryhmähaastatteluja. Osatutkimuksessa järjestetään kaksi työpajaa, joihin kutsutaan kohdeorganisaation edustajia sekä ohjaus- ja tutkimusryhmän jäsenet. Kohdeorganisaatiot voivat myös halutessaan osallistua innovatiivisuuskyselyyn.

Osatutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastataan kootun aineiston analyysin ja tulkintojen pohjalta, ja aineiston perusteella kirjoitetaan kohtuullistamisilmiötä käsittelevä kirja.

Osatutkimus tuottaa tietoa dialogisen urasuunnittelun merkityksestä työntekijöiden luovuudelle sekä organisaation uudistumiskyvylle ja innovaatiotoiminnalle. Lisäksi saadaan tietoa siitä, millaisia uusia haasteita työntekijöiden yksilölliset kohtuullistamistarpeet tuovat henkilöstövoimavarojen johtamiselle sekä miten nämä haasteet voidaan ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen ja urasuunnittelujärjestelmien kehittämisessä. Kohdeorganisaatioiden henkilöstöjohton edustajat voivat hyödyntää hankkeessa tuotettua tietoa ja näkökulmia urasuunnittelujärjestelmän kehittämisessä.

5.6 Dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä

Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yksikön tutkijat vastaavat osatutkimuksen 5 tutkimuskysymykseen "Miten dialogisilla kehittämismenetelmillä tuetaan innovatiivisuutta?" Teema-alueen vastuututkijana toimii Seinäjoen ammattikorkeakoululta Kaija Loppela. Lisäksi tutkijana on mukana Timo Toikko.

Osatutkimus kohdentuu kahteen dialogiseen kehittämismenetelmään. Tutkimuksessa arvioidaan niihin liittyviä kehittämiskäytäntöjä, kehittämismenetelmiä, niiden mahdollistamia innovatiivisuutta tukevia johtamiskäytäntöjä sekä niiden kykyä saada koko työyhteisö mukaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Tarkasteltavia menetelmiä ovat 1. Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli (Loppela 2004) sekä 2. asiakkaiden osallisuutta korostava ja fokusryhmätyöskentelyä hyödyntävä kehittämismenetelmä (Toikko 2011).

Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli keskittyy dialogiseen kehittämiseen ja johtamiseen. Keskiössä on työntekijöiden ja esimiesten yhteisen, reflektiivisen oppimis- ja kehittämistoiminnan käynnistäminen siten, että 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 kehittämistavoitteiden, 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. (Loppela 2004)

Antikaisen (2005) mukaan kehittyminen, muuttuminen ja yhdessä oppiminen edellyttävät avointa ja dialogiin perustuvaa keskustelukuluttuuria, organisaation perustehtävien tunnistamista ja jakamista, oppimistavoitteiden tiedostamista sekä vallitsevien toiminta- ja ajattelutapojen kriittistä uudelleenarviointia. Perinteisissä, johtajakeskisissä työyhteisön palaverissa ei ole mahdollisuutta toteuttaa dialogiin perustuvaa keskustelukuluttuuria.

Esitutkimuksessa selvitetään, mitä dialogisen kehittämisen, johtamisen sekä innovaatiotoiminnan edellytyksiä, edistäjiä ja esteitä aiemmissa keskustellen työkuuntoon -toimintamallin mukaisesti toteutetuissa hankkeissa on noussut esille. Lisäksi siinä kootaan ja arvioidaan asetettuja kehittämistavoitteita sekä selvitetään, miksi joitakin kehittämistavoitteita on pystytty ja miksi vastaavasti joitakin ei ole pystytty saavuttamaan. Arvioinnin

tulosten pohjalta toimintamallia kehitetään edelleen samalla kun sitä muokataan tämän tutkimusohjelman tavoitteiden suuntaisesti sekä pilotoidaan uudessa tutkimuskohteessa.

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; Brafield & Eckersley 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 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 kehittymiseen 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) käsitekarttaa, jossa osallistuminen hahmotetaan holistisena seikkana (useimmiten se hahmotetaan hierarkkisena). Toisaalta vektorimallissa kiinnitetään huomiota osallistumiseen diskursiivisella ja konkreettisella tasolla Toikon ja Rantasen (2009a) kehittämistoiminnan jäsenyyksen mukaisesti.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun tutkijat keräivät tutkimusaineistoja ja toteuttavat kehittämisinterventioita erikoissairaanhoidon organisaatioissa. Keskeistä on myös arvioida ja kehittää kohdeorganisaatioiden palaverikäytäntöjä sekä rakenteellisesti että sisällöllisesti. Kysely palaverikäytännöstä (henkilöstöpalaveri, työntekijät, esimies ja koko työryhmä) toteutetaan samanlaisena sekä työntekijäryhmälle että esimiehille. 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 yhteisissä kehittämispalavereissa, fokusryhmähaastatteluilla, lomakekyselyillä ja tutkimuskeskusteluilla.

Osatutkimuksen tavoitteena on tuoda esille dialogisten, osallistavien ja asiakaslähtöisten kehittämismenetelmien vahvuuksia sekä niiden kehittämistarpeita työorganisaatioiden innovaatiotoiminnan tukemiseksi. Tutkimustulosten pohjalta on mahdollista yhdistellä analyysoitavien kehittämismenetelmien eri osioita sekä luoda uusia, dialogisia sekä asiakkaita paremmin huomioon ottavia kehittämismenetelmiä. Tavoitteena on tukea yhteistoiminnallisia, koko organisaation kattavia oppimis- ja innovaatioprosesseja, joilla tähdätään parempaan työn laatuun, asiakastytytyväisyyteen, tuloksellisuuteen ja kestäväan kilpailukykyyn sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatioiden lisäksi myös tutkimusohjelmaan osallistuvissa korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa sekä muiden korkeakoulujen perus-, erikoistumis- ja täydennyskoulutuksessa. Osatutkimuksen tuloksista kirjoitetaan 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 edustava työorganisaatiota. Luodessaan puitteet osallistuvien tahojen dialogiselle ja yhteistoinnilliselle 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 teema-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, korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa toimivat tutkimusryhmät luovat kansainvälisiä yhteyksiä omien tieteenalojensa ja niiden kärkitutkijoiden kontaktiverkostoja hyödyntäen.

Tutkimusohjelman alkuvaiheessa tuotetaan dialogisen johtamisen ja innovaatiojohtamisen diskurssien välisiä synergioita uudella tavalla hahmottava englanninkielinen ohjelmallinen artikkeli, joka esittelee ja perustelee tutkimusohjelman. Julkaisua käytetään keskeisenä työkaluna yhteistyömahdollisuuksien kartoittamisessa.

7. LOPUKSI

7.1 Hankkeen tavoitellut hyödyt

Ohjelmaan osallistuvien tutkimusryhmien yhteistyön tavoitteena on tuottaa monitieteinen, teoreettisesti 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 kehittämismenettelmistä ja yhteistoimintarakenteista;
- yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoisesta osaamisesta, oppimisesta 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 tutkimukseen verrattuna on monitieteisyydestä rakentuva kattava ja monipuolinen lähestymiskulma johtajuuden ja innovatiivisuuden keskeisiin teemoihin. Tarkastelussa yhdistyvät yhteiskunnallinen, organisatorinen, työyhteisöllinen ja yksilöllinen konteksti. Teoreettisuus ja käytäntölähtöiset toimintamallit linkittyvät ja nivoutuvat yhteen erilaisten tutkimus- ja kehittämisasetelmien myötä. Monipuolisten tutkimuskontekstien myötä tarjoutuu näköalapaikka vuorovaikutteisen johtajuuden, luovuuden ja innovaatiotoiminnan moninaisuudelle. Tutkimusryhmässä käytävien dialogien avulla tutkimuskokonaisuudesta rakentuu innovatiivinen ja kattava kokonaisuus, joka tuottaa merkityksellistä tietoa ja käytänteitä tutkittavista ilmiöistä ja teemoista.

7.2 Tiedottaminen

Tutkimusohjelman tuloksia käsitellään, arvioidaan ja hyödynnetään kohde- ja taustaorganisaatioissa (työpajat, seminaarit, tms.) hankkeen aikana. Tutkimuksesta ja sen tuloksista tiedotetaan hankkeen aikana eri tiedotuskanavien kautta, kuten mediatiedotteella, seminaareissa, kohdeorganisaatioiden sisäisissä kanavissa, ammattilehdissä ja tieteellisissä julkaisuissa. Tiedotussuunnitelma tarkennetaan tutkimuksen alkaessa. Tutkimusohjelmaa varten on avattu omat kotisivut (osoite: <http://www.dinno.fi>), joita hyödynnetään yleisessä tiedottamisessa sekä tutkimusryhmän, tutkimuskohteiden ja tausta- ja tukioorganisaatioiden välisessä tiedonkulussa. Tutkimuksen kuluessa ja sen valmistuttua tuloksia esitellään tutkimus- ja yhteistyöorganisaatioille, julkisuuteen sekä kansallisille ja kansainvälisille tiedeyhteisöille. Tuloksista kirjoitetaan artikkeleita ammatti- ja yleistajuisiin lehtiin ja niistä kerrotaan eri tieteenalojen tieteellisissä konferensseissa. Selvitetään myös, miten

tutkimusohjelman tuloksia on mahdollista levittää hallitusohjelman mukaisesti toimintansa käynnistäneen kansallisen johtamisen kehittämisverkoston kautta, jonka www-sivut löytyvät osoitteesta <http://www.johtamisverkosto.fi>.

7.3 Kutsu dialogiin

Olemme halunneet julkaista tutkimusohjelmamme teoreettisen taustatyön, sen tuloksena muotoutuneet tutkimuskysymykset sekä kuvauksen ohjelman suunnitelluista toteutustavoista jo tässä vaiheessa, jotta myös muut suomalaisen työelämän kehittämisen parissa työskentelevät tahot saavat reaaliaikaisesti tiedon ohjelmamme olemassaolosta. Jaamme työn tulokset siinä uskossa, että myös muut toimijat voivat hyötyä tekemästämme taustatyöstä. Kolmivuotisen ohjelman lopulliset tuloksethan tulevat tutkimusyhteisön ja käytännön toimijoiden hyödynnettäviksi vasta vuoden 2015 alkupuolella. Emme halua jäädä odottamaan mahdollisia palautteita näin pitkään, vaan toivotamme jo tutkimusohjelman käynnistyessä tervetulleiksi kaikki ohjelmamme teoriataustan, tutkimuskysymysten ja toteutustapojen kirvoittamat ajatukset, kysymykset ja kehitysehdotukset.

LÄHTEET

- Adler, P. (1992) Institutions and Incentives for Developing Work-Related Knowledge and Skill.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003) Internal marketing issues and challenges European Journal of Marketing 37 (9), 1177–1186.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. (2000) Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Akavan Erityisalat ry. (2010) Nuoret jäsenemme työelämässä. Akavan Erityisalojen selvityksiä 1/2010.
- Alasoini, T. (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki. Tykes ohjelman raportteja 67.
- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki.
- Alasoini, T. (2007) Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? TTL. 2007.
- Alasoini, T. (2005) Toward qualitatively sustainable productivity growth? The role and potential of the TYKES programme. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen (toim.) The Finnish Development Programme as an expanding activity: Results, challenges, opportunities. Ministry of Labour. Reports of Finnish Workplace Development Programme 40, Helsinki, 270-307.
- Alasoini, T. & Kyllönen, M. (1998) Aallon harjalla. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma Tyke: Raportteja 4. Vuosikirja 1998. Työministeriö: Helsinki.
- Alasoini, T., Lahtonen, M., Rouhiainen, N., Sweins, C., Hulkko-Nyman, K. & Spangar, T. (eds.) (2011) Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. Helsinki.
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (Eds.) (2009) The Oxford Handbook of Critical Management Studies. OUP Oxford.
- Amabile, T.M. (1998) How to kill creativity. Harvard Business Review, Vol. 76, Issue 5, 76-87.
- 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. & Conti, R. (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing. Academy of Management Journal, 42, 630-640.

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Antikainen, E-L. (2005) Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1088. Tampere: Tampere University Press.
- Argyris, C. (1960) *Understanding Organization Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- 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.
- Bass, B. M. (1990) From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. (1985a) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B. M. (1985b) Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* 13 (3), 26-40
- Bass, B. M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work. and Organizational Psychology* 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a) Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal European Industrial Training* 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b) The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development* 4, 231-272
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (toim.) (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. USA, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beairsto, B. & Ruohotie, P. (2003) Empowering professionals as lifelong learners. In B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (eds.) *Professional Learning and Leadership*. Research Centre for Vocational Education and Training (RCVE). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy. 115-146
- Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004) Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly* 15 (5), 625-646.
- Boland, R.J.Jr & Tenkasi, R.V. (1995) Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, Vol.6. No.4., 350-372.
- Bonsdorff, M. E. von, Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009): *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Työympäristötutkimuksen raportisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Boud, D., Cressey, P & Docherty, P. (2006). Productive reflection at work: Learning for changing organizations.
- Brafield, Helen & Eckersley, Terry (2008) Service user involvement. Reaching the hard reach in supported housing. London: Jessica Kingsley.
- Broughton, Philip Delves (2011): How Jobs made Apple fit for the future. Financial Times August 29.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2001) Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 198-213.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Carson, R.C. (1989) Personality. *Annual Review of Psychology*, 40, 227-248.
- Chesbrough, H. (2002) *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston – Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 46 (6), 740–751.
- Costantino, C.A., Merchant, S.S. (1996) *Designing Conflict Management Systems*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003) Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, 283-296.
- Coughlin Lin, Ellen Wingard, Keith Hollihan (2011) (eds.): *Enlightened Power: How Women are Transforming the Practice of Leadership*. New York: Jossey-Bass
- Court, S. (2003) *Work and enterprise panel of enquiry: links between the quality of working life and productivity*, HSE, London.
- Dansereau, F. (1995) A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly* 6 (4), 479–490.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. NY: Plenum.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1991) Motivational approach to self: integration in personality. Teoksessa Dienstbier R.A. (eds.) *Nebraska symposium on motivation 1990. Perspectives on motivation. Current theory and research in motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2000) Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist* 55, 68-78.
- 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.

Detert, J. R. ja Burris, E. R. (2007) Leadership behaviour and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50 (4), 869–884.

Dialogi-instituutti www.dialogi-instituutti.fi

Dialogi-instituutti http://nexustacitix.internetix.fi/fi/materiaalit/dokumentit/02_artikkelit/11_dialogi_johtaminen

Draganidis, F. & Mentzas G. (2006) "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 Iss: 1, pp.51 - 64

Elo, A-L., Mattila, P., Kylä-Setälä, E. & Kuosma, E. (2004) Työyhteisön ja johtamisen kehittämishojelman vaikutus työhyvinvointiin. *Evaluatiotutkimus kunta-alan teknisessä virastossa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 26*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elovainio, M. & Kivimäki, M.. (2002) Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen suojaa työntekijän terveyttä. Helsinki. Työterveyslaitos. [Viitattu 22.7.2009]
http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Arkisto/2002/tiedote_01_02.htm

Eriksson, M. (2007) Johtajuus, valta ja pelko. *Suomen Akatemian tiedote* 9.3.2007.

Eskola K, Huuhtanen P, Kandolin I. (2009) Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997–2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 45. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö 2009

Filander, K. (2000) Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampere: Tampereen yliopisto.

Fleming, P. (2009) *Authenticity and the Cultural Politics of Work: New Forms of Informal Control*. OUP Oxford.

Florida, R., & Goodnight, J. (2005) Managing creativity. *Harvard Business Review*, July-August, 125-131.

Ford, C. (1996) A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No 4, 1112-1142.

Ford, C. & Gioia, D. (1995) *Creative action in organizations. Ivory tower visions & real world voices*. Thousand Oaks – London- New Delhi. Sage Publications.

Ford, C.M., & Gioia, D.A. (2000) Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26, 705-732.

Frantz, R. (1990) *X-efficiency: Theory, Evidence and Applications*. Second printing. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Furnham, A. 1999. *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.

Furnham, A. & Taylor, J. (2004) *The dark side of behaviour at work. Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. London & New York. Palgrave Macmillan.

- Gagne, M. & Deci, E.L. (2005) Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Garrick, J. (1999) The dominant discourses of learning at work. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (eds.) *Understanding learning at work*, 216-231. London: Routledge,
- 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. (2008) Creativity in organizations. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *Annals of the Academy of Management*, 1, 439-477.
- George, J.M. (1992) The role of personality on organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18, 185-213.
- George, J.M., & Zhou, J. (2007) Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviours to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Godard, J. (2001) Beyond the High-Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness. *Br Journal of Industrial Relations* 39:1, March 2001, 25-52.
- Greenleaf, R. K. (2002) *Essential of Servant-Leadership*. Teoksessa Spears, L. C. ja Lawrence, M. (ed.) *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* New York: John Wiley & Sons, inc., 19-26.
- Greenleaf, R. K. (1996) *On becoming a servant-leader: the Private Writings of Robert K. Greenleaf. The operator versus the conceptualizer. An Issue of Management Talents*. Frick, D. M. ja Spears, L. C. (editors), San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership*. New York: Paulista Press.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans K. R. (1994) The Internal Service Encounter *International Journal of Service Industry Management* 5 (2), 34-56.
- Guest, D. (2004): *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*. *Applied Psychology: an international review*, 53 (4), 541-555.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Arbetslivscentrum. Stockholm.
- Gustavsen, B. (1990) *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Arbetslivscentrum. Falköping: Gummessons Tryckeri AB.
- Gustavsen, B., Ekman, M. & Hofmaier, B. (1996) *Concept-driven change: The core element in national workplace development and program. Concept and transformation*. Vol. No. 2/3. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamin's Publishing Company.
- Haavisto, I. & Kiljunen, J. (2010): *EVA:n Arvo- ja asennetutkimus 2010: Työelämän kulttuurivallankumous*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Habermas, J. (1979) *Communication and the evolution of society*. London: Heinemann.

- Hakanen, J. (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian väitöskirja. Helsingin yliopisto. Työterveyslaitos.
- Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen sopimus 11.3.2009.
- Hallitusohjelma 2011. <http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>
- Hargadon, A. B. (2006) How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth about How Companies Innovate. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Heikkilä, K. (2006) Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampere: University Press.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. (1999) Mitä on toimintatutkimus? Kirjassa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. ATENA –kustannus. Juva: WSOY, 25-56.
- Heilmann P. (2009): Yksilö oman uransa taiteilijana – vapaaehtoinen, dramaattinen uramuutos. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere, 4.-6.11.2009.
- 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.
- Herriot, P., Manning, W.E.G, Kidd, J.M. (1997) The Content of Psychological Contract. British Journal of Management. 8. ss. 151-162.
- 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.
- Hodson, R. (2001) Disorganized, Unilateral and Participative organizations: new insights from the ethnographical literature. Industrial Relations, Vol. 40, No. 2, 204-229.
- Hujala, A. (2006) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Isaacs, W.N. (1999): Dialogic Leadership. Systems Thinker vol 10, No 1, 1-5.
- Isaacs, W. (1999) Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life. Currency: Usa.
- Jalonen P, Virtanen M, Vahtera J. ym. (2006) Predictors of sustained organizational commitment among nurses with temporary job contracts. The Journal of Nursing Administration, 36, 268-276. Internet: www.jonajournal.com.
- Jung DI, Chow C, Wu A (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. Leadersh. Q. 14: 525-544.

- Juuti, P. (1983) Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Kirjapaino R. Lunkka.
- Juuti, P. (2001) Johtamispuhe. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2008) Ovatko hyvät esimiehet managereita tai liidereitä – vai molempia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. (2011) Suomen työelämän muutoskuvia 2000 luvulla - Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen? TEM-analyysseja 35/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö
- Kalliola, S. & Lehtonen, J. (eds.) (2008) Dialogue in Working Life Research and Development in Finland. Labour, Education & Society. Volume 13. Peter Lang: Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien.
- Kalliola, S. (1994) Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan ulottuvuudet ja kehittämismahdollisuudet. Teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H., Syvänen, S. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Laatu-projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. T-sarja 14/1994. Tampere.
- Kalliola, S. (1996) Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätutkimuksesta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Julkaisuja T 15/1996. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Kallioma, S. (2009) Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektioorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. & Syvänen, S. (1994) Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Laatu-projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. T-sarja 14/1994. Tampere.
- Kasvio, A., Nikkilä, R. & Virtanen, S. (2011) Oma työ ja työelämä – tarkastelu kansalaisten työelämänäkemyksiin vaikuttavista tekijöistä. Työelämän tutkimus 1, 37-51.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2010) Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitoksen tutkimus.
- Kenrick, D.T. & Funder, D.C. (1988) Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43, 23-34.
- Keskinen, S. (2005) Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämässä: Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kira, M. (2003) Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus nro 254. Työministeriö, Helsinki.
- Kira, M. (2003) From Good Work to Sustainable Development - Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life. Stockholm: Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management.

Kirkon alan työolobarometri 2009. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Työturvallisuuskeskus. http://www.tyoturva.fi/files/1423/Kirkon_alan_tyoolobarometri_2009.pdf

Kirton, M.J. (1994) *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (2nd ed.). NY: Routledge.

Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Lindström, K. (2000) *Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kotter, J. P. (1990) *A force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. New York: The Free Press.

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.

Kunta 10 tutkimus http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/karkitutkimus/psykososiaaliset_tekijat/tutkimusuutisia/tyoelaman_laatu_kunnissa/sivut/default.aspx. + Kunta-alan tutkimusseminaari 17.6.2010, keskeisiä tutkimustuloksia.

Kunta alan työolobarometri 2009. http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntabaroraportti_2009_23022010.pdf

Kuntatyö 2010 tutkimus. Kunnallinen eläkevakuutus. Forma, Kaartinen, Pekka & Saarinen 2010; Kunta-alan tutkimusseminaari 17.6.2010, alustavia tutkimustuloksia, Forma. http://www.keva.fi/default.asp?cid=2&lang=fi&menu1_id=2&menu2_id=219&id=3545

Kuula, A. (1999) *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. (2008) *Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat*. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. UNI press Suomi.

Lahtonen, M. (2004) *Dialogia ja yhdessä oppimista: osallistava kehittäminen ICT-palveluyrityksessä*. Teoksessa Ruohonen, M., Kasvio, A., Kultanen, T. Lahtonen, M., Lehtonen, J. & Vanne, T. (toim.) *Tietoyritysten muuttuvat työkulttuurit*. Tampere: Tampere University Press.

Lahtonen, M. & Syvänen, S. (2004) *Demokraattinen dialogi - vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin*. Syvänen, S. & Lahtonen, M. Teoksessa Lehtonen, J. (Toim.). *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Työturvallisuuskeskus, 75-88.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.

Laulainen, S. (2010) *"Jos mittää et anna niin mittää et saa"*. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopiston julkaisuja.

- 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.
- Lawler, E.E. III, Mohrman, S. (1998) Employee Involvement, Reengineering, and TQM. Focusing on Capability Development. Teoksessa Albers, S., Mohrman, J.R., Galbraith, Lawler, E.E. III. Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lehtonen, J. (Toim.) (2004) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leibenstein, H. (1987) Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy. Harvard University Press.
- Lemola, T. (2009) Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Vantaa: WSOYpro Oy.UK: Routledge.
- Lewis, B. & Entwistle, T. (1990) Managing the Service Encounter: A focus on the Employee. International Journal of Service Industry Management 1 (3), 41–52.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008) Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment The Leadership Quarterly 19 (2), 161–177.
- Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ –keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä yllpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Lumijärvi, I. (2010) Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee. Tampere: Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy.
- McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. NY: MacGraw Hill.
- Markkula, M. (1995) The role of professional organizations in developing systems for life-long learning. Industry & Higher education, Vol. 9, No. 4, 227-235.
- 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
- Mezirow, J. (1996) Transformative Dimensions of Adult Learning. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mielonen, J. (2011) making sense of shared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 451.

- Moilanen, L. (toim.) (2010): Toiveita ja todellisuutta: työn ominaisuudet eri työntekijäryhmien näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos (Työympäristötutkimuksen raporttisarja 53).
- Mumford, M. & Gustafson, S. (1988) Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Mäenniemi, O. (2008) Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 38/2008.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009) Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Acta nro 209. Helsinki: Kuntaliitto.
- OECD (2012): OECD Economic Surveys: Finland 2012. Paris: OECD
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Pakarinen, T. (2007) Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. TTK. Tuotantotalous.
- Pervin, L.A. (1985) Personality: Current controversies, issues and directions. *Annual Review of Psychology*, 36, 83-114.
- Pervin, L.A. & Lewis, M. (1978) Overview of the internal-external issue. in L.A. Pervin & Levis (Eds.) *Perspectives in interactional Psychology*, 1-22, NY: Plenum.
- Peters, Tom (2011): Obsession helps excellence rise above mediocrity. *Financial Times* August 28.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006) Transformational leadership and job behaviours: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327-340.
- Poikela, E. (1999) Kontekstuaalinen oppiminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, 79-91.
- Rajala, T. (1997) Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Kunnallisten työyhteisöjentoimivuuteen ja johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu erityisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Ramstad, E. (2008) Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailua tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistäneiden kehittämisprojektien välillä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2008, 29- 41.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (2007) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Tykes.

- Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Alasoini, T. (2005) Työelämän kehittämishjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki 2005. Tykes-ohjelman raportti nro 40.
- Rannisto, P-H., (2005) Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Acta Universitatis Tamperensis: 1072. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Roman, J. (2005) A Study of Organizational Dialogue. Facing the Truth, Gaining Inspiration and Creating Understanding of the Function of an Organization. Espoo: Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral dissertation series 2005/4.
- Ropo, A. and Sauer, E. (2007), *Corporeal Leaders. New Approaches in Management and Organization*. London: Sage.
- Rothlin, P. & Werder, P. (2007) Diagnosis Boreout. How a lack of challenge at work can make you ill. Germany: Redline Wirtschaft.
- Rousseau, D. M. (2005): *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
- Rowe, D.C. (1987) Resolving the person-situation debate: Invitation of interdisciplinary dialogue. *American Psychologist*, 42, 218-227.
- 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.
- Ruohonen, M. (2006) Osaamisliiketoimintaa ja liiketoimintaosaamista. Kirjassa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (eds) (2006) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä*. Kauppateollisen yhdistyksen 75v.-juhlakirja.
- Ruohotie, P. (1996). Professional growth and development in organizations. In P. Ruohotie & P. Grimmett (Eds.), *Professional Growth and Development: Direction, Delivery and Dilemmas*. Vancouver: Career Education Center.
- Ruotsalainen, M., Kinnunen, U. (2009). Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. *Työelämän tutkimus* 2/2009.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002) A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (3), 145–157.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) The darker and slighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Räikkönen, T. (2011): *The Greening of Work: How Green is Green Enough*. Forthcoming in *Nordic Journal of Working Life Studies* vol. 1, nr. 1.

- Sabel, C. & Lee Saxenian, A. (2008) *A Fugitive Success: Finland's Economic Future*. Helsinki: Sitra (Sitra Reports 80).
- Salovaara, P. (2011) *From leader centricity toward leadership – a hermeneutic narrative study*. Tampereen yliopisto. University Press: Tampere.
- Schein, E.H. 1988. *Organizational psychology*. 3rd edition. Englewood Cliffs Perentice-Hall.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2008) Defining and Measuring Servant Leadership Behaviours in Organizations. *Journal of Management studies* 45 (2), 402–424.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999) *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Stakes. Tutkimuksia 104.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004) Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958.
- Shied, F.M., Howell, S.L., Carter, V.K. & Preston, J.A. (1998) *Creating contingency workers: A critical study of the learning organization*.
- Silén, T. (1994) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Helsinki: Yliopistopaino
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 88, 432-443.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) *Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalla*. STM julkaisuja 2009:17, Helsinki. STM 2009.
- Spears, L. C. (2002) *Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership Teoksessa Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century (ed.) Spears, L. C. ja Lawrence, M. New York: John Wiley & Sons, inc., 1– 16.*
- Stopford, J.M. (2001) *Organizational learning as guided responses to market signals. Teoksessa M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.) Handbook of organisational learning and knowledge. USA: Oxford University Press, 264-281.*
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999) *Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, *Ekonomia-sarja*, Porvoo.
- Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus*. Talentum.
- 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. (2010) Evil Eleven Syndrome. Dark Side of Work Places. Pressures at Work and Costs of Non-interference. VDM Verlag: Saarbrücken.

Syvänen, S. (2002) Henkilöstövoimavarojen kehittävä evaluointi - erityisesti organisaatio- ja talusteoreettisia käsityksiä tuloksellisuudesta. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Syvänen, S. (2008) Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle. Nettijulkaisu.

<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>

Syvänen S. (2007) Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa Tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki 2007. Työministeriön Työelämän kansallisen kehittämisohjelman julkaisu.

Syvänen, S. (2009) Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät vanhuspalveluissa - Hoteva toimintatutkimuksen kokemuksia. Teoksessa Rajala, T., Sinervo, Lotta-Maria., Vakkuri, J. (2009) Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin. Kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklinin juhlaKirja. Taloustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere: Kopio Niini.

Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Acta Universitatis Tamperensis, 942. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Juvenes Print Oy. Tampere.

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. (2008) Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja osaamisen tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes julkaisuja 61. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf>.

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.

Sädevirta, J. (2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes raportteja 35. Työministeriö: Tykes ohjelma: Helsinki.

Tadajewski, M., Maclaran, P., Parsons, E. & Parker, M. (Eds.) (2011) Key Concepts in Critical Management Studies. Sage Publications Ltd (15 Feb 2011).

Tenhunen, A., Siltala, R. & Keskinen, S. (2009) Innovatiivisuuden käsite kansainvälisessä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa ja suomalaisten opetusalan asiantuntijoiden käsityksissä. Teoksessa: Heinilä, H., Kalli, P. & Ranne, K. (toim.) Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantijuus. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Tutkimuksia 15. OKKA-säätiö.

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.

- Thomas, K.W. (1992) Conflict and Conflict Management: Reflections and Update Journal of Organizational Behaviour, Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), 265-274.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation". Academy of Management Review, Vol 15, No. 4, 666-681.
- Thorsrud, E., Emery, F. (1971) Osallistuminen ja vaikuttaminen työelämässä: raportti yritysdemokratiakokeilusta neljässä norjalaisessa yrityksessä. Helsinki: Weilin+Göös
- Tichy, N. & Devanna, A. (1986) The Transformational Leader. New York: John Wiley & Sons.
- 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. (2011) Kokemusasiantuntijat palveluiden kehittäjinä. Teoksessa Ruuskanen ym. (toim.) Toivo sosiaalisessa. Kuopio: UNIpress.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009b) Käyttäjä- ja toimijalähtöinen kehittäminen. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu Osaaja.net. Nro 3/2009. <http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/viewArticle/1115/965>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009a) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tomer, J. (1987) Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being. Praeger Publishing Co.
- Tordera, N., González-Romá, V. & Peiró, J. M. (2008) The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader - member exchange (LMX) quality and role overload. European Journal of Work & Organizational Psychology 17 (1), 55–72.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. Organization Science, Vol. 13, No. 5, 567-582.
- Tuohinen, R. (2011): Nuorten 'työeetos' – protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, 33-42.
- Tuomi, K. (toim.) (2000) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1998) Työkykyindeksi, 2. korjattu painos. Helsinki: Työterveyslaitos. Vartiainen, M. (1989) JDS- Job Diagnostic Survey - katsaus menetelmään. Teknillinen korkeakoulu. teollisuustalous ja työpsykologia. Report no 112. Helsinki.

Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) (2002) Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. (2004): Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine*, 54, 115-121.

Tuottavuusohjelma

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/index.jsp

Työ ja terveys- haastattelututkimus 2006. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työelämäryhmän loppuraportti (2010) Ehdotuksia työurien pidentämiseksi 1.2.2010.

Työolobarometri 2010. TEM.

<http://www.tem.fi/index.phtml?C=100721&s=4169&xmid=4600>

Työolotutkimus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 23.6.2011]. Suomen virallinen tilasto (SVT).

Työsuojelustrategian neljäs seurantaraportti. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:29.

Uusikylä, K & Piirto J. (1999) Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Juva: WSOY.

Vahtera, J. & Pentti, J. (1995) Voimavarat, terveys, ja työelämän murros. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki.

Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) Työturvallisuus valtion työpaikoilla. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 202/2010.

Vanhala, S. & Kotila, O. (2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*. 2 (4), 69-83.

Varey, R. J. (1995) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6 (1), 40-63.

Varma: Odum (2009) Nuoret uhkaavat syrjäytyä työelämästä.

<http://www.odum.fi/tiedote-20-10-2009.pdf>.

Vartiainen, P. (1994) Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorit ja käytäntö. Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. *Acta Vasaensia* No. 40. *Hallintotiede* 2. Vaasan yliopisto.

Vartia-Väänänen, M. (2003) Workplace bullying - A study on the work environment, well-being and health -julkaisu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Vesterinen, P. (toim) (2006) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva. WS Bookwell Oy. 7-9.

Veugelers, R. ym.. (2009) Evaluation of the Finnish National Innovation System. Helsinki: Taloustieto Oy.

- Viitala, R. (2005) Johda osaamista. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Virtanen, P. ym. (2011) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.
- Virtanen, J.V. (2010) Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Vroom, V. (1976) Some Personality Determinants of the Effects of Participation. Teoksessa Williams E. (eds.) Participative Management: Concepts, Theory and Implementation. Georgia State University. School Of Business Administration. Atlanta.
- Vroom, V. (1964) Work and Motivation. NY.: Wiley
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005) Leader- Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. Academy of Management Journal 48 (3), 420-432.
- Warren, J. (2008) Service user and carer participation in social work. Exeter: Learning Matters.
- Wenger, E. (2003) Communities of practice and social learning systems. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (eds.) Knowing in organizations. A practice-based approach. New York: Sharpe, cop., 77-99.
- Wenger, E. (1999) Communities of practice: the key to a knowledge strategy. Knowledge Directions, Volume 1, Number 2, pp. 48-63. Reprinted in Lesser, E., Fontaine, M., and Slusher, J. (2000) Knowledge and Communities. Boston: Butterworth-Heinemann
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002) Cultivating communities of practice. Boston: Harvard Business School Press.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. (2010) Appreciative Leadership. Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build Thriving Organization. USA: Mc Graw Hill.
- Wilenius, M. (2004) Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Sitra 266. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993) Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review. Vol. 18. No. 2.293-321.
- Woolley, Anita, Malone, Thomas (2011): What Makes a Team Smarter? More Women. Harvard Business Review Vol. 89, Issue 6, xx-xx .
- 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.

Ylöstalo, P. (2007). Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Ylöstalo, P. & Jukka P. (2009) Työolobarometri 2009. Ennakkotietoja lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285–306.

Yukl, G. (1999) An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 33–48.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*. Viides painos. Prentice Hall: New Jersey.

Yukl, G. (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research *Journal of Management* 15 (2), 251–289.

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.

Zhou, J., & Shalley, C.E. (2003) Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Personnel and Human Resource Management*, vol. 22, p. 165-217, Greenwich: JAI Press.

Työntekijöiden osallistuminen toimintojen, tuotteiden ja palvelujen uudistamiseen on tullut yhä tärkeämmäksi organisaatioiden tavoitellessa kestävästä kilpailuetua. Vuosina 2012-2014 toteutettavan tutkimusohjelman tavoitteena on luoda dialogisen johtamisen viitekehys, johon nojautuen voidaan paikantaa luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksiä, esteitä ja edistäjiä.

Dialogisen johtamisen periaatteina ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Koko henkilöstöä kannustetaan käyttämään ja kehittämään asiantuntemustaan innovaatiotoiminnan hyväksi. Myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemykset ja asiantuntemus vedetään osaksi toiminnan kehittämistä.

Raportissa esitellään tutkimusohjelman taustana oleva teoreettinen keskustelu, sen pohjalta johdetut tutkimuskysymykset ja osatutkimukset sekä tutkimuksen toteutustapa. Julkaisun toivotaan synnyttävän tutkimusohjelman teemoihin liittyvää dialogia muiden aihepiiristä kiinnostuneiden kanssa.

TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos, Muuttuva työelämä -tiimi
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

www.ttl.fi

ISBN 978-952-261-184-0 (nid.)
ISBN 978-952-261-185-7 (PDF)

