

**SISÄINEN YRITTÄJYYS TYÖKIERRON
KONTEKSTISSA KAUPUNGIN LIKELAITOKSESSA -
LUOVUUS "PELLEJEN HOMMASTA"
ODOTUSARVOKSI**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Ville Forssell
Oppiaine: Yrittäjyys
Ohjaaja: Juha Kansikas**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Ville Petteri Eeronpoika Forssell	
Työn nimi Sisäinen yrittäjyys työkierron kontekstissa kaupungin liikelaitoksessa - luovuus "pellejen hommasta" odotusarvoksi	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 8.11.2017	Sivumäärä 142 sivua
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sisäistä yrittäjyyttä luovuuden kautta työkierron kontekstissa suomalaisen keskisuuren kaupungin liikelaitoksessa. Tutkimuksen aineisto koostui teemahaastattelun menetelmällä kerätystä aineistosta, joka analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimus pyrki syventämään ymmärrystä liikelaitoksen työntekijöiden ja toimihenkilöiden luovuuteen liittyen. Tutkimus käsitteli henkilöstöryhmien luovuutta, luovuuden mahdollistavaa kulttuuria sekä luovuuden kehittämistä ja niiden eroavaisuuksia henkilöstöryhmien välillä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella selvisi, että henkilöstöryhmien välillä on eroa siinä, missä määrin he kokevat voivansa vaikuttaa omaan luovuuteensa töissä. Toimihenkilöiden kohdalla aktiivinen subjektin rooli oli yleisempi, kun taas työntekijät kokivat olevansa useissa yhteyksissä objekteja.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että luovuuden kaltainen abstrakti ilmiö voidaan pilkkoa pienempiin palasiin. Ilmiön ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatiossa voidaan ajatella luovuutta strategisena kohteena ja että sitä voidaan johtaa.</p>	
Asiasanat sisäinen yrittäjyys, luovuus, työkierto	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1 Työntekijöiden luovuuden luokat	62
KUVIO 2 Työntekijän odotettava luovuus	62
KUVIO 3 Työntekijän odottamaton luovuus	66
KUVIO 4 Toimihenkilöiden luovuus.....	70
KUVIO 5 Toimihenkilöiden eksplisiittinen luovuus.....	71
KUVIO 6 Toimihenkilöiden implisiittinen luovuus.....	76
KUVIO 7 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttava kulttuuri.....	80
KUVIO 8 Työntekijöiden luovuuden kulttuurin makroympäristö.....	81
KUVIO 9 Työntekijöiden luovuuden kulttuurin mikroympäristö	88
KUVIO 10 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuuri.....	95
KUVIO 11 Toimihenkilöiden luovuuteen vaikuttava annettu kulttuuri	96
KUVIO 12 Toimihenkilöiden luovuuteen liittyvä vaikutettava kulttuuri	102
KUVIO 13 Työntekijöiden luovuuden kulttuurin kehittäminen.....	106
KUVIO 14 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet luovuuden kulttuurin kehittä- misessä	107
KUVIO 15 Työantajan vaikutusmahdollisuudet työntekijän luovuuden kulttuu- rin kehitykselle.....	109
KUVIO 16 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin kehittäminen.....	112
KUVIO 17 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin yksilöllinen kehittäminen	113
KUVIO 18 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin yhteisöllinen kehittäminen..	116

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden erot ja yhtäläisyy- det (Zenovia 2011)	18
TAULUKKO 2 Haastattelujoukko organisaation sekä organisaatiotason mukaan	53
TAULUKKO 3 Haastateltujen ikäjakauma	54

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset.....	11
1.2	Tavoitteet ja rajoitukset.....	13
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	14
1.4	Tutkimusaineisto.....	15
2	SISÄINEN YRITTÄJYYS.....	17
2.1	Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä organisaatiolle.....	20
2.2	Sisäisen yrittäjyyden edistäminen.....	22
2.2.1	Organisaatio ensin.....	23
2.2.2	Ihminen ensin.....	25
2.3	Sisäinen yrittäjyys ja byrokratia.....	27
3	LUOVUUS AUTONOMIAN TAUSTALLA.....	31
3.1	Luovuus työelämässä.....	32
3.2	Luovuus sisäisen yrittäjyyden perustana.....	36
4	TYÖKIERRON JA TIEDON YHTEYS.....	40
4.1	Työkierron merkitys työntekijän asiantuntijuudelle.....	40
4.2	Työkierto tiedon lisääjänä.....	41
5	LUOVUUS TYÖKIERRON KONTEKSTISSA.....	46
5.1	Tietorakenteiden kehittyminen työkierron myötä.....	47
5.2	Luovuus sisäisessä yrittäjyydessä.....	48
6	METODOLOGIA JA TUTKIMUSAINIESTO.....	50
6.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	52
6.2	Haastattelumenetelmä.....	54
6.3	Aineiston analyysi.....	58
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	61
7.1	Kohdeorganisaation yleiskuvaus.....	61
7.2	Työntekijöiden luovuus.....	61
7.2.1	Odotettava luovuus.....	62
7.2.2	Odottamaton luovuus.....	66
7.3	Toimihenkilöiden luovuus.....	70
7.3.1	Eksplisiittinen luovuus.....	71
7.3.2	Implisiittinen luovuus.....	75
7.4	Työntekijöiden kulttuuri.....	80

7.4.1	Makroympäristö	81
7.4.2	Mikroympäristö	88
7.5	Toimihenkilöiden kulttuuri	95
7.5.1	Annettu kulttuuri	96
7.5.2	Vaikutettava kulttuuri	101
7.6	Kehittämismahdollisuudet työntekijän näkökulmasta	106
7.6.1	Työntekijän omat kehitysmahdollisuudet	106
7.6.2	Työnantajan osuus kulttuurin kehittämisessä	109
7.7	Kehittämismahdollisuudet toimihenkilön näkökulmasta	112
7.7.1	Yksilöllinen luovuuden kulttuurin kehittäminen	112
7.7.2	Yhteisöllinen luovuuden kulttuurin kehittäminen	116
8	DISKUSSIO	120
8.1	Luovuus organisaatiossa	121
8.2	Luovuuden mahdollistava kulttuuri	123
8.3	Luovuuden kehittäminen	126
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	129
	LÄHTEET	134
	LIITE	140

1 JOHDANTO

”Sekä psykologit että keittiöpsykologit ihmettelevät, miksi suomalaiset eivät enää kestä vastoinkäymisiä. Yksi näistä vastoinkäymisistä on työ. Töihin pitää mennä joka päivä, vaikka ei yhtään huvita. Töissä pitää tehdä kaiken maailman juttuja, jotka ovat tylsiä, ikäviä, vastenmielisiä ja raskaita. Töissä pitää saada jotain aikaan. Silti monien aika menee yhä enemmän turhanaikaiseen tuherteluun tai joutavaan byrokratiaan”.
Seija Sartti (2011)

Seija Sartti kuvasi näin nykyaikaista työelämää Helsingin Sanomien kuukausiliitteessä. Lainausta on edelleen ajankohtainen vuonna 2016. Työelämän vaatimukset yksilölle kasvavat, säännökset lisääntyvät ja samaan aikaan suomalaisten hyvinvointi on paremmalla tasolla kuin koskaan.

Maslowin (1943) tarvehierarkian ylimmällä oksalla on itsensä toteuttamisen tarve. Aikaisemmin työnteolla on ollut selkeä yhteys taloudelliseen hyvinvointiin. Nykyään Suomessa työnantajien eropaketit, suurilta ikäluokilta saadut perinnöt ja toisaalta korkea sosiaaliturvan taso pitävät huolen, että ihmiset pärjäävät huonoimmillaankin suhteellisen hyvin. Ihmiset ovat huomanneet, että itseään voi toteuttaa työnteosta riippumatta. Samaan aikaan maan kilpailukyky laskee ja tuottavuutta lisätään perinteisen mallin mukaan kontrollia lisäämällä, koska se on helppo ja nopein tapa. Työelämän rakenteita pitäisi muuttaa, jotta ihmisillä olisi mahdollisuus toteuttaa itseään ja olla luovia toisen palveluksessa. Tämä olisi henkilötasolla palkitsevaa, mutta sillä olisi myös suuri merkitys kansantaloudelle.

Työelämä muuttuu ja tuottavuus on suuri sana nykypäivän työelämäkeskustelussa. Työnantaja siis toivoisi, että työntekijä käyttäisi kapasiteettiaan monipuolisesti ja itseohjautuvasti. Toisaalta työntekijä viettää työpaikalla noin puolet arkipäivien hereilläolotunneistaan. Nykypäivän yt-uutisten keskellä ei siis ole aivan yhdentekevää, kuinka työntekijä työpäivänsä käyttää. Se koskettaa suoraan joko nykyhetkeä tai pidemmällä aikavälillä koko työuran kehitystä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka työnantaja ja työntekijä osiltaan voisivat aktivoitua omatoimisuuteen ja tuomaan resurssinsa mahdollisimman täysipainoisesti yrityksen käytettäväksi.

Nykyaikaisessa työelämässä on tärkeää laaja-alainen osaaminen. Jopa suorittavaa työtä tekeviltä vaaditaan useissa tehtävissä ryhmä-, vuorovaikutus-,

asiakaspalvelu- tai vaikkapa tietoteknisiä taitoja, joskus jopa näitä kaikkia. Esi-
miesten täytyy ymmärtää talouden lainalaisuuksia ja toisaalta kuunnella em-
paattisesti työntekijöiden pienempiäkin huolia. Tällaisessa tilanteessa voisi ottaa
yrittäjyyden malliksi innovatiivisuuden, joustavuuden, laadun ja tuottavuuden
ongelmiin (Koiranen & Pohjansaari 1994).

Osaamisen vaatimukset ovat siis jatkuvasti kasvaneet. Tutkimuksen koh-
deorganisaationa on kaupungin liikelaitos. Aikaisemmin kaupungin töissä on ol-
lut jopa liikaa miehiä ja ylimääräistä luovuutta ei ole tarvittu. Jokaisella on ollut
oma tehtävä ja luovuus on ollut erään tutkimukseen haastatellun henkilön mu-
kaan aikaisemmin ”pellejen hommaa”. Kulttuuri on ollut perinteinen miehinen
työläiskulttuuri, johon on sekoittunut kaupungin töiden kiireettömyyttä. Nyky-
ään tehtävät tehdään vähemmällä henkilöstöllä ja odotukset yksilöä kohtaan
ovat monimuotoisemmat. Yksilön tulee selvittää tehtävistään autonomisesti ja se
vaatii monipuolista osaamista.

Hankalaksi monipuolisten taitojen oppimisen tekee se, että monet niistä
ovat tehtäviin implisiittisesti kuuluvia. Siten niitä odotetaan työntekijältä, mutta
niistä ei erikseen kerrota eikä niitä sellaisenaan opeteta missään. Nykyaikaisen
työntekijän tulee siis oma-aloitteisesti havaita työmarkkinoiden muuttuva tila ja
keksiä sekä toteuttaa keinot hallitakseen uudet vaatimukset. Tutkimus perustuu
Antoncin & Hisrichin (2003) sisäisen yrittäjyyden ajatukseen, jossa sisäinen
yrittäjyys on toimintaa yrityksen rajapinnoilla ja marginaalissa. Erilaisuutta tue-
taan ja ihmisiä kannustetaan olemaan uteliaita.

Uteliaisuuden kannustamiseen ja ihmisen yksilöllisyyden tunnustami-
seen liittyy voimakkaasti luovuus. Luovuuteen liittyy keskeisesti omaleimaisuus
sekä tehokkuus (Runco & Jaeger 2012). Luovuutta on monenlaista, mutta työelä-
mäkontekstissa luovuuden ja tehokkuuden vaatimus on keskeistä. Toisaalta luo-
vuus sisäisen yrittäjyyden edellytyksenä ilmenee juuri luovuuden ominaispiir-
teiden kautta. Luovuus on esimerkiksi innovaatioiden ennusmerkki.

Sisäisen yrittäjän vastakohtana voidaan pitää byrokraattia. Byrokratia on
suurissa organisaatioissa ja hallituksissa käytetty johtamismalli, joka pyrkii per-
soonattomuuteen toimissa ja päätöksissä sekä painottaa rationaalista toimintaa
ja päätöksentekoa. Byrokraatti on usein asioidenhoitaja, ei niinkään uuden kek-
sijä. Tällaisen ihmisen voi olla hankala toimia, mikäli poiketaan annetuista oh-
jeista ja rutiineiksi muuttuneista työtavoista. Vakiintuneet byrokraattiset yhteisöt
vaipuvat myös pahimmillaan pysähtyneisyyden tilaan päätöksenteon prosessien
monimutkaisuuden ja hitauden vuoksi. Tällainen tila ei kannusta myöskään luo-
vaan toimintaan.

Byrokration kaltaiseen pysähtyneisyyden tilaan liittyy myös työkierto tut-
kimuksen kontekstina. Työelämässä tapahtuu tasaantumista, jossa tunteiden
vaihteluväli pienenee ja asiat muuttuvat vähempimerkityksellisiksi. Tätä voi ni-
mittää kokemukseksi, mutta yhtä lailla kyse on siitä, että vuosien myötä työntekijä
oppi suorittamaan työnsä taloudellisemmin. Taloudellisuus tarkoittaa kes-
kittymistä olennaiseen, mikä on ristiriidassa sisäisen yrittäjyyden marginaalissa
toimimisen ajatuksen kanssa.

Tutkimuksessa käsitellään sisäistä yrittäjyyttä byrokrania-sisäinen yrittäjyys- ja työkiertoa stagnaatio-työkierto -dikotomian kautta, koska vastakkainasettelu selventää asetelmaa ja helpottaa ymmärrystä teoreettisesta tutkimusasetelmasta. Todellisuus ei ole näin selkeä ja ilmiöt voivat olla sekoittuneet, mutta kahtiajako helpottaa ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä.

Motiivina tässä yrittäjyyden tutkimuksessa on tuoda esiin nykytilanne todellisessa organisaatiossa sisäisen yrittäjyyden ja erityisesti luovuuden kautta työkierron ja tasaantumisen kontekstissa. Suomalaisessa yhteiskunnassa perinteinen yrittäjyys nähdään vaativana ja vaikeana, mutta silti yhteiskunnan muuttuessa sekä ammattiliittojen merkityksen vähetessä perinteiset johtajuusopit ovat edelleen vanhojen rakenteiden mukaisia ja työntekijät nähdään silloin helposti vain työelämään osallistujina. Työntekijöiden on aika ottaa enemmän yksityistä vastuuta organisaatioissa ja tehdä paradigman muutos objektista subjektiksi. Tämä lisäksi minäpystyvyyden tunnetta sekä tyytyväisyyttä, jolloin tuottavuuden kasvun myötä tulisi enemmänkin mahdollisuuksien tarjoajia tai mahdollistajia. Yritykset mahdollistaisivat työntekijöidensä luovuuden ja näin ollen hyötyisivät myös itse sen hedelmistä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset

Tein kandidaatin tutkielmani sisäisestä yrittäjyydestä yrityksessä yleisellä tasolla. Siinä käsiteltiin sisäistä yrittäjyyttä ja siihen normaalisti liittyviä käsitteitä, kuten oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen. Tässä tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä sisäisestä yrittäjyydestä konkreettisten esimerkkien ja todellisen organisaation kautta. Katzin (2008) mukaan yrittäjyys tieteenalana on löytänyt jalansijansa, mutta seuraava askel tarvitsisi vielä uusia näkökulmia. Keskustelujen kautta tutkimuksen kontekstiksi löytyi työkierto ja keskeisimmäksi tutkimuskohteeksi luovuus.

Tutkimuksen taustalla on kiinnostus sisäistä yrittäjyyttä kohtaan. Kirjallisuuden perehtyminen auttoi huomaamaan yhteyden arkielämän kokemuksiin työelämässä. Luovuus tuli esiin useassa paikassa ja luovuus innovaatioiden taustailmiönä liittyy laajempaan kontekstiin. Työelämässä kokemus esimiestyöstä on saanut pohtimaan, kuinka ihmiset voisivat hyödyntää luovuuttaan työpaikoilla itseään ja työnantajaansa hyödyttävällä tavalla. Luovuuden kerrannaisvaikutukset näkyvät yksittäisten yritysten, mutta laajemmassa mittakaavassa myös kansallisella tasolla. Tutkimuksen yksi motivaatiotekijä onkin henkilökohtainen kokemus ilmiöstä.

Sisäisellä yrittäjyydellä ja työkierrolla on ensiajattelulla aika vähän yhteistä. Työkiertoa ja sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu omina, erillisinä ilmiöinä, mutta yhdessä ei ollenkaan. Tietokantahaku ABI Inform ProQuest -ohjelmalla asiansanoilla intrapreneurship sekä job rotation ei antanut vastaukseksi yhtään näistä aiheista tehtyä tutkimusta. Perehtyminen molempien alojen tutkimuksiin toi esiin yhteyksiä erityisesti luovuuden ja innovaatioiden alueella (Esim. Alpkán, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic 2010; Antoncic & Hisrich 2001 & 2003; Bécharde &

Grégoire 2005; Cosgel & Miceli 1998; Eriksson & Ortega 2006; Malinski 2002; Nielsen, Peters & Hisrich 1985; Niittykangas 2011; Ortega 2001; Seshadri & Tripathy 2006). Työkierron, sisäisen yrittäjyyden ja luovuuden käsitteisiin liittyy läheisesti oppiminen ja kognitiivisten sekä metakognitiivisten taitojen kehitys.

Sisäisen yrittäjyyden suomalaisista tutkimuksista Riikka Peltosen (2002) *Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio* on peruskäsitteitä yhdistelevä työ, jossa tutkittiin henkilöstön iän ja kokemuksen vaikutusta tehokkuuteen ja vastuullisuuteen. Tehokkuus kasvoi, mutta toisaalta kokemus yrityksestä muuttui negatiiviseen suuntaan kokemuksen kasvaessa.

Uudempaa, ja tätä tutkimuskohdetta sivuavaa aihetta on käsitellyt Suvi Tuohenmaa (2014) työssään *Innovatiivisuus organisaatiossa: yksilön innovatiivisuuden ja sisäisen yrittäjyyden näkökulma*. Se käsitteli yksilöiden innovatiivisuuden piirteitä ja heidän kokemuksiaan innovatiivisesta ympäristöstä. Sen tuloksista selviää, että innovatiiviseksi itsensä mieltävät kokevat myös työympäristönsä innovatiiviseksi, mutta toisaalta heidän mielestään vähemmän innovatiivisilla henkilöillä on organisaatiossa suuremmat mahdollisuudet toteuttaa ideoitaan.

Luovuutta ja sen erilaisia ilmenemismuotoja on tutkittu paljon myös Suomessa. Luovuus on laaja käsite ja sen voi yhdistää moneen erilaiseen tutkimustarkoitukseen. Luovuuden ja yrittäjyyden yhteyttä on käsitellyt Laura Mononen (2012). Hänen pro gradunsa *Luovan yrittäjyyden taide: tarkastelussa luovuuden mahdollisuudet akateemisen yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta* on kirjallisuuskatsaus luovuuden ja yrittäjyyden yhdistämisestä erityisesti akateemisessa yrittäjyyskasvatuksessa. Hänen mukaansa autenttisuuden ja autonomian ymmärtäminen ovat keskeisiä luovuutta tukevia tekijöitä yrittäjyyskasvatuksessa.

Pro graduja on tehty työkiertoa koskien Suomessa jonkun verran. Lähellä tätä tutkimusaihetta on Antti Vähäyjälän (2015) pro gradu *Työkierto osaamisen johtamisen prosesseissa*. Siinä on tutkittu nimenomaan työkierron vaikutusta hiljaisen tiedon siirtymiselle ja organisaation oppimiselle. Tulokset viittaavat työkierron vuorovaikutusta lisäävään aspektiin, mikä on oppimisen perusedellytys. Vähäyjälän tavoin Anu Partanen (2009) esittelee esimiesten näkemyksiä työkierrosta pro gradussaan *Työkierto tavoitteelliseksi – Terveystieteiden lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä*. Tutkielma kuvailee työkierron kenttää haasteelliseksi, koska sen mahdollisuuksia ei tunnusteta. Oppimista tukeva kulttuuri sekä organisaation tuki nähdään tärkeinä työkierron kannalta.

Työkierron tutkimuksen pääpaino on ollut organisaatiolähtöinen ja kosketanut hyvin pitkälti suotuisien organisaatio-olosuhteiden järjestämistä. Hanka-luus työkierron tutkimuksessa on sen heikko yleistettävyyys koskemaan suurempia organisaatiojoukkoja.

Yhdistävistä tekijöistä huolimatta sisäistä yrittäjyyttä ja työkiertoa ei ole tutkittu yhdessä lainkaan. Myös työkierron ja sisäisen yrittäjyyden lähestymistavat erillisinä tutkimuksina käsittelevät asiaa yleensä funktionaalisemmista näkökulmista. Tutkimusaiheelle on siten tilaa taloustieteiden tutkimuksen kentässä ja se antaa uutta tietoa näiden kahden teeman yhdistämisestä.

1.2 Tavoitteet ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja havainnoida luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden yhteyttä työkierron kontekstissa suomalaisen keskisuuren kaupungin liikelaitoksessa. Työn näkökulmana on työnjohdon ja tuotannollisen työn tekijöiden toteuttamana arvioitava sisäisen yrittäjyyden merkitys yrityksen tuottavuudelle ja kilpailukyvyille.

Lähiesimiehet ja tuotannollisissa tehtävissä olevat henkilöt ovat sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta toteuttajia. Yritys määrittää arvot ja strategian, joiden rajoissa toiminta tapahtuu. Työ rajautuu kohdeyritykseen, mutta tulokset ovat varauksella sovellettavissa myös muunlaisiin organisaatioihin. Käyttämällä tutkimuksessa tutkimushenkilöinä työnjohtoa ja tuotannollisen työn tekijöitä rajataan ja luodaan perustaa aiheesta mahdolliselle myöhemmän vaiheen jatkotutkimukselle.

Tutkimuksen akateemisenä tavoitteena on lisätä ymmärrystä luovuudesta sisäisen yrittäjyyden sekä työkierron yhteydessä ja näiden yhdistävistä tekijöistä. Luovuuden perimmäisen olemuksen lisäksi tavoitteena on tutkia tutkimuksen kohdeyritykseen liittyviä luovuuden edellytyksiä sekä edistämismahdollisuuksia.

Tutkimuskäsitteisiin liittyvä raja on tehty sisäisen yrittäjyyden ja työkierron luovuutta koskeviin aspekteihin. Luovuuteen liitetään usein innovatiivisuuden käsite. Luovuus ja innovatiivisuus sekoittuvat helposti erityisesti arkikielessä, mutta myös monissa tutkimuksissa ne yhdistetään tarkoittamaan lähestulkoon samaa asiaa. Innovatiivisuudessa on kyse edistysaskelista tai harppauksenomaisista luovuuden käytön lopputuloksista. Luovuus on siten innovatiivisuuden perusta. Tässä tutkimuksessa innovatiivisuus on rajattu pois ja pääasiallinen tutkimuskohde on jokaisen yrityksen työntekijän päivittäisissä toimissaan toteuttama luovuus ja luova toiminta.

Johtajatuksena työssä on, että sisäisen yrittäjyyden hyödyntäminen organisaation eri tasoilla vaikuttaa palvelun laatuun sekä hintaan positiivisesti. Organisaation on kuitenkin tarjottava toiminnalle riittävät edellytykset, jotta toivottu käyttäytyminen on mahdollista.

Tutkimuksen ongelma pohjautuu suomalaisen, aikaisemmin säännellyllä alalla toimivan yrityksen haasteisiin muuttuvassa toimintaympäristössä ja haasteiden kohtaamiseen sisäisen yrittäjyyden työtapoja hyödyntäen. Toinen tulo-ongelma on tutkia yrityksen edellytyksiä mahdollistaa uudenlainen työskentelytapa organisaatiossa. Laadullinen tapaustutkimus on luonteeltaan hyvin kontekstisidonnainen (Syrjälä 1995, 10–11). Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan muita organisaatioita tai ihmisiä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä työ, jossa yhdistyvät yliopisto- ja työelämä. Tutkimuksessa vertaillaan toimihenkilöiden sekä työntekijäportaana näkemystä luovuudesta, sen mahdollistavasta kulttuurista sekä luovuuden kehittämismahdollisuuksista. Luovuuden tutkimus mahdollistaa organisaation jäsen-

ten aktivoimisen hyödyntämään paremmin osaamistaan ja laajemmassa näkökulmassa edistämään yksilöiden luovuutta yleisesti työpaikoilla. Tarkoitus on siten kohdeorganisaation myötä löytää uutta ja yleistettävää tietoa ilmiöstä, eikä pohtia ilmiötä ennalta asetettujen hypoteesien kautta.

Tutkimuksessa lähestytään tutkimuksen tavoitetta kolmen näkökulman kautta. Nykytilan selvittäminen, luovuuden mahdollistaminen nykytilanteessa ja luovuuden kehittämisen näkemykset sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden osalta avaavat ilmiötä ja luovat kuvan ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Painopistealueiden perusteella on muotoiltu kolme tutkimusongelmaa kysymysten muodossa, joihin paneutumalla pyritään luomaan katsaus luovuuden nykytilaan. Tutkimusongelmat ovat:

- 1) Mitä luovuus on tässä organisaatiossa?
- 2) Minkälainen kulttuuri organisaatiossa on luovuuden mahdollistamista ajatellen?
- 3) Miten luovuutta voisi kehittää organisaatiossa?

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus jakautuu viiteen erilliseen pääosioon, jotka ovat johdanto, teoriaosuus, tulososio, diskussio-osio sekä tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset ja työn arviointi. Tutkimuksessa pyritään etenemään yleisestä yksittäiseen, eli polku kapeenee koko ajan havaintojen lisääntyessä ja samaa mallia noudattavat myös teoriaosuudet.

Ensimmäisen teorialuku sisältää tutkimuksen pääkäsitteen, sisäisen yrittäjyyden. Keskeistä on organisaatio- ja ihmiskeskeinen käsitys sekä byrokratian sisäiselle yrittäjyydelle muodostama vastavoima. Sisäistä yrittäjyyttä seuraa teoriaosan toisena kappaleena luovuus. Kappaleessa määritellään luovuus työelämään liittyvänä aspektina ja lisäksi yhdistetään luovuus sisäisen yrittäjyyden konseptin kanssa. Kolmannessa kappaleessa työkierto esitellään kontekstina luovuudelle sekä sisäiselle yrittäjyydelle. Teoriaosion lopuksi yhdistetään teoriaosion käsitteet yhden otsikon alle ja muodostetaan lähtöasetelma empiiriselle osiolle.

Ennen varsinaista tutkimusosiota metodologiaosio kertoo tutkimuksen toteuttamisen menetelmistä, tutkimusaineistosta ja tutkijan tieteenfilosofisista periaatteista. Metodologiaosion lopuksi esitellään aineiston analyysimenetelmä.

Tulososio alkaa organisaation esittelyllä. Tutkimuksen varsinaiset tulokset jakautuvat kolmeen osaan seurailien tutkimusongelmien muodostamaa perusrunkoa. Niissä luovuuden nykytilaa, luovuuden kulttuuria sekä kehittämismahdollisuuksia tarkastellaan aihekohtaisesti sekä työntekijäryhmän että toimihenkilöryhmien osalta.

Raportin lopuksi diskussio-osiossa yhdistetään teoreettinen ja empiirinen osio sekä pohditaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teoriaa ja empiriaa yhdistellään ja havainnoidaan tuloksia tieteellisen tarkastelun kautta. Diskussio-osio

sisältää myös johtopäätöksiä, ehdotuksia jatkotutkimukselle sekä työn kriittistä arviointia.

1.4 Tutkimusaineisto

Tutkimus oli teemahaastattelututkimus, jonka tutkimusjoukkona oli kaksikymmentä suomalaisen kaupungin liikelaitoksen työntekijää. Heistä kymmenen edusti työntekijöitä ja kymmenen toimihenkilöitä. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden valinnassa auttoi kohdeorganisaation yhteyshenkilö. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa 20. – 26.4.2017.

Kohdeorganisaatio sopii hyvin yrittäjyyden tutkimukseen, koska organisaation toimialalla on meneillään rakennemuutos. Organisaation työntekijämäärä on vähentynyt yli puolella lähivuosien aikana ja sopeuttamistoimia on tulossa jatkossakin eri muodoissa. Ympäristön muuttuessa henkilöstön reagoitintousee suurempaan rooliin. Yrityksen työntekijöiden keski-ikä on 52 vuotta ja lähes kaikki ovat miespuolisia, kuten myös kaikki haastatellut henkilöt.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, mikä sopii menetelmäksi, kun tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kohdeilmioista. Tutkijalla on alussa ymmärrys asiasta, mutta tutkimuksen edetessä induktiivisesti ymmärrys aiheesta lisääntyy uusien käsitteiden ilmetessä aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.)

Aineiston kerääminen tapahtui puolistrukturoidun yksilökohtaisen teemahaastattelun menetelmällä. Puolistrukturoitu viittaa tässä tapauksessa haastatteluun, jossa teema-alueet oli muodostettu ennalta pohjautuen tutkimusongelmiin. Tällainen haastattelumenetelmä sopii erityisesti, kun ei pyritä todentamaan ennalta valittuja hypoteeseja vaan saamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66).

Haastatteluaineiston analyysi on tehty teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä. Menetelmää kutsutaan myös abduktiiviseksi sisällönanalyysiksi. Abduktiiviselle päättelylle on ominaista sen aineisto- ja teorialähtöisyyttä sekoitava perusluonne. Tämän tutkimuksen tapauksessa analyysin viimeinen, eli yhdistävä luokka muodostui teorian ja tutkimuskysymysten perusteella. Vastavasti päättelyn alemmat luokat syntyivät aineiston perusteella, ja loppuvaiheessa luokat yhdistettiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.)

Tutkimuksen ontologinen lähtökohta on se, että todellisuus on subjektiivinen. Tällöin jokainen ihminen näkee todellisuuden omanlaisenaan. Todellisuus syntyy siten sosiaalisena konstruktiona, eli henkilökohtaisena tulkintana siitä, mitä ihminen on vuorovaikutuksen myötä oppinut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 17.)

Tutkimuksen epistemologiassa huomioidaan hermeneuttinen paradigma. Tutkimus on siten tutkijasta riippuvainen. Haastattelutilanteissa tutkijan persoonana ja tunteet vaikuttavat haastateltavaan, ja tutkijan olemus heijastuu vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23.)

Ontologiset sekä epistemologiset painotukset on pyritty ottamaan huomioon tutkimuksen etiikkaa arvioitaessa. Eettiset normit ja säännöt sekä tieteen

omat määritelmät ovat olleet mukana tutkimukseen liittyvissä valinnoissa ja painotuksissa. (Hirvonen 2006, 35–36.)

2 SISÄINEN YRITTÄJYYS

Tutkimukseni keskeinen käsite on sisäinen yrittäjyys. Sisäisen yrittäjyyden toimintatapa on saanut alkunsa Yhdysvalloissa, jossa 80-luvun alussa oli tarve uudelle johtamis- ja työtavalle (Drucker 1986). Sisäisen yrittäjyyden toimintatapa on käytössä ympäri maailman. Nicolaidis & Kosta (2011) toteavat, että sisäinen yrittäjyys soveltuu kaikenkokoisille yrityksille, alueellisesti eri paikkoihin ja erilaisessa kasvun vaiheessa oleville yrityksille ja aloille. Aikaisempi amerikkalaiseen suuryrityskontekstiin sijoittunut tutkimus on liian helposti yleistetty koskemaan kaikenlaisia yrityksiä, mutta sisäisen yrittäjyyden ilmiötä on tärkeää tutkia myös erilaisissa ympäristöissä ja ymmärtää soveltavasti. Tutkimukseni on soveltavan tutkimuksen jäljillä tutkiessaan sisäisen yrittäjyyden luovuus-aspektin kokemuksia työkierron kontekstissa. Yksittäisten yritysten lisäksi sisäisellä yrittäjyydellä on havaittu olevan myös makroekonomisia vaikutuksia valtiollisen tason menestyksen sekä kansallisten yritysten tietynlaisen kehittymisen muodossa (Ağca, Topal & Kaya 2012; Ahmad, Nasurdin & Zainal 2012).

Yrittäjyydessä ja yrittäjämäisessä toiminnassa on perinteisen näkemyksen mukaan kyse aikaansaannoksista, tehokkuuden parantamisesta ja taloudellisen hyvän luomisesta liiketoimissa. Koska yrityksen pääasiallinen tehtävä on yleisen tulkinnan mukaan tuottaa voittoa osakkeenomistajille, sisäisen yrittäjyyden mahdollistama tehokkuuden paraneminen on taloudellisen hyvän luomisessa tärkeä osa-alue. Sisäinen yrittäjä on yrittäjän tavoin toimiva henkilö organisaation palveluksessa. Siten alkuperäistä näkökulmaa on käännetty kohtaamaan moderni maailma, jossa roolit ja arvot ovat pirstoutuneet ja työ- kuin yksityiselämäkin ovat suuresti muuttuneet teollisen ajanjakson alkuaikoihin verrattuna. Myös yhteiskunnan kehitys, koulutuksen korkea taso ja tiedon saatavuus ovat vaikuttaneet suuresti liike-elämään ja yhteiskunnan rakenteisiin.

Sisäinen yritys pohjautuu yrittäjyyteen. Yrittäjyys yleisellä tasolla on Shanen (2003) mukaan mahdollisuuksien etsimistä, arviointia ja hyödyntämistä. Siinä tavoitellaan lisäksi uusien hyödykkeiden, palveluiden, organisointitapojen, markkinoiden, prosessien ja raaka-aineiden hyödyntämistä tavoilla, joita ei aiemmin ole ollut olemassa. Kuratko & Hodgetts (2001) toteavat yrittäjän olevan muutoksen katalyytti, eli muutoksen aktivoiva henkilö. Yrittäjän tehtävä on edistää luovaa ajattelua ja toimintaa.

Sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa on hyvä selvittää, mistä ilmiössä on kysymys ja kuinka se eroaa kantailmiöstään, tavallisesta yrittäjyydestä. Yrittäjämäisesti suuntautuneet ihmiset eivät suinkaan toimi yrittäjinä, vaan suuntaus saattaa olla piilevä ja henkilö käyttää kykyjään toisen henkilön palveluksessa. Taulukossa 1 on Zenovian (2011) näkemyksen mukaiset yhtäläisyydet ja erot yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden välillä.

TAULUKKO 1 Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden erot ja yhtäläisyydet (Zenovia 2011)

Yhtäläisyyksiä	Eroavaisuuksia
Sisältävät mahdollisuuksien tunnistamista	Riskin kohdentuminen yksilö vs yritys
Liittyvät tuotteeseen, prosessiin tai palveluun	Idean ja älyllisen pääoman omistajuus
Keskeistä yksilö ja tiimityö	Palkintojen kohdentuminen
Visio ja intohimo vs pragmatismi sekä proaktiivisuus vs kärsivällisyys	Virhemarginaali ja sen huomioiminen (yksi virhe voi kaataa yrittäjän)
Haavoittuvaisia alussa, sisältävät uudelleenmuotoutumista	Ulkoiset vaikuttimet; ympäristö vs yritysympäristö
Perustuvat lisäarvon luomiseen ja asiakaslähtöisyyteen	
Sisältää riskin ja riskinhallintastrategiat tärkeitä	
Toimija resurssien kokoajana	
Oikean strategian valinta tärkeää	

Pinchot oli ensimmäinen *intrapreneur*-termin käyttäjä. Hän erotti toisistaan organisaation sisäisen yrittäjän ja *entrepreneurin*, organisaation ulkopuolisen yrittäjän. Sisäinen yrittäjyys on organisaatiossa tapahtuvaa sisäistä kehitystä. Siinä sisäisiin markkinoihin luodaan pieniä yksiköitä, joiden tehtävä on luoda, koemarkkinoida ja laajentaa kehitettyä tai innovatiivista tapaa henkilöstöä, teknologiaa tai metodeja koskien. Kyseessä ei siis ole ajatus sisäisten kilpailevien yksiköiden kehittymisestä ulkoisia markkinoita ja ulkoista kilpailua varten, vaan tapa innovoida ja kehittää organisaation ydintä ja vahvistaa kokonaisuuden asemaa markkinoilla. Hän määrittää sisäisen yrittäjyyden seuraavasti:

”Kuka tahansa unelmoija, joka myös toimii. He, ketkä ottavat vastuun innovaatioiden luomisesta organisaatiossa omiin käsiinsä. Sisäinen yrittäjä voi olla luoja tai keksijä, mutta hän on aina se unelmoija, joka keksii, kuinka muuttaa idea tuottavaksi liiketoiminnaksi.” (Pinchot 1986, ix.)

Tutkimuksen näkökulma pohjautuu historiallisessa katsannossa Joseph Schumpeterin (vv. 1883–1950) ajatuksiin, joiden mukaan yrittäjyys on prosessi, ja yrittäjä on luova tuhoaja. Schumpeterin näkemyksen mukaan innovaatioita voi olla viidellä liiketoiminnan osa-alueella:

- 1) Uuden tuotteen esittely tai uudenlaisen käyttötavan kehittäminen olemassa olevalle tuotteelle.
- 2) Uuden tuotantomenetelmän kehittäminen.
- 3) Tunkeutuminen uudelle markkina-alalle. Markkina voi olla jo olemassa tai sitten kokonaan uusi.
- 4) Uuden tavarantoimittajan tai uudenlaisen raaka-aineen löytäminen. Myös nämä voivat olla jo olemassa olevia lähteitä.
- 5) Uudenlaisen organisaation tuominen markkinoille. Tämä voi tarkoittaa monopoliaseman rakentamista tai olemassa olevan monopolin rikkomista.

Yrittäjä on innovoija ja hänen tehtävänsä on uudelleenjärjestää tuotannontekijät kehittyäkseen. Yrittäjä havaitsee tilaisuuden uudelle tuotteelle, palvelulle tai metodille ja pyrkii luovasti käytettävissä olevin resurssein kehittämään tarvetta vastaavan menetelmän tai tuotteen. Schumpeterilaisessa ajattelussa voiton tavoittelu ei ollut primaarinen tavoite, joskin tärkeä sellainen ja toisaalta myös välineellinen keino täyttää lopulliset tavoitteet. (Niittykangas 2011, 25–26.)

Pinchotilainen näkemys, jossa sisäisen yrittäjyyden nähdään olevan yrityksen sisäisten yksiköiden keskinäistä ja – välistä kamppailua innovoinnissa ja teknologian sekä metodien kehityksessä, vahvistaa sisäisen yrittäjyyden jalansijaa yrityksissä. Yksiköiden välinen sisäinen kamppailu edistyksestä hyödyntää koko organisaatiota kaikilla tasoilla ja lopulta näkyy myös yrityksen onnistumisessa ulkoisessa kilpailussa. (Pinchot 1986.)

Tutkimukseni moderni ponnahduslauta on Antoncicin & Hisrichin (2003) näkemyksessä sisäisestä yrittäjyydestä. Heidän näkemyksensä sisäisestä yrittäjyydestä on nykyaikainen versio Schumpeterin ajatuksista. Heidän mukaansa ilmiötä voidaan tarkastella kahdeksan ulottuvuuden kautta: uuden liiketoiminnan perustaminen, uuden yrityksen perustaminen, tuotteeseen tai palveluun liittyvä innovatiivisuus, prosesseihin liittyvä innovatiivisuus, uusiutuminen, riskinotto, proaktiivisuus ja aggressiivisuus kilpailutilanteessa. Uusi yritys ja liiketoiminta sisältävät yrityksen nykytoiminnasta nousevat uudet toimintamallit. Tällaisia voivat olla vaikkapa startup -yritykset tai tytäryhtiöt. Uuden yrityksen erottaa uudesta liiketoiminnasta se, että uusi yritys tarkoittaa toiminnasta erillistä uutta yksikköä, kun taas uusi liiketoiminta tarkoittaa nykyisen liiketoiminnan laajentamista uudelle alalle. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyy myös innovatiivisuus suhteessa tuotteen, palvelun sekä prosessien kehittämiseen. Uusiutuminen sisäisen yrittäjyyden kontekstissa liittyy sopeutumisen ja jouston lisääntymiseen organisaatiossa ja se mahdollistaa yrityksen kehittymisen. Riskinotto on sitten mahdollisuuksien tavoittelua, nopeaa sitoutumista sekä rohkeaa toimintaa yrityksen sisällä. Myös kokeilut ovat eräänlaista riskinottoa. Proaktiivisuus on pioneerityötä ja aloitteen ottoa omiin käsiin. Kilpailullisuus tarkoittaa vastustajien nimeämistä ja toimintaa heidän voittamiseksi. Se on siis varautumista ulkoisiin uhkiin. Sisäinen yrittäjyys on siis moniulotteinen konsepti, jossa ulottuvuudet ovat toisistaan erottuvia, mutta silti suhteessa toisiinsa.

Myös Nielsen ym. (1985) huomioivat sisäiseen yrittäjyyteen liitetyn joustavuuden merkityksen. Joustavuus mahdollistaa ydintoimintaan epäsuorasti liittyvien sekundääristen toimien liittäminen strategiaan. Tämä olisi muutos aikaisempaan byrokraattiseen käytäntöön, jossa koko organisaatiolle luotiin yhteiset tavat ja menetelmät. Sisäiset yrittäjät voivat auttaa ymmärtämään sekundääristen toimien tarpeen innovaatioita ja luovuutta ajatellen. Sisäiset yrittäjät huolehtivat parhaista käytännteistä myös ydinliiketoiminnan ulkopuolisilla alueilla. Byrokraattisesti toimivissa organisaatioissa on taipumus keskittää voimavarat pääasialliseen toimintaan, ja muilla osa-alueilla konfliktia ja voimavarojen käyttöä välttääkseen pyritään kompromisseihin.

Tutkimukseni perustavanlaatuinen ajatus on Antoncicin & Hisrichin (2003) näkemys sisäisestä yrittäjyydestä yrityksen rajapinnoilla ja marginaalissa tapahtuvana toimintana. Yrittäjämäistä toimintaa kuvaa uteliaisuus ja jatkuva etsiminen. Monesti yrityksissä tähdätään kyvykkyyksien vahvistamiseen ja olemassa olevien prosessien kehittämiseen, mutta sisäinen yrittäjyys on enemmänkin kehittyvän erilaisuuden tukemista. Se on siis innovatiivisuuden tukemista ennemminkin, kuin ohjaamista työntekijöitä yhteen ja samaan muottiin.

Sisäinen yrittäjyys ei ole strategia tai metodi, vaan enemmänkin lähes abstrakti tapa toimia. Se on luovuutta ja innovatiivisuutta yrityksessä ja keskeistä sellaiselle on, että yrityksen täytyy sallia se, jotta se voisi toteutua. Johtajat ja päälliköt kantavat vastuun ja pyrkivät luomaan rakenteita toteuttaakseen näkemyksiään. Yrittäjämäinen toiminta ei siis ole aivan helposti toteutettavissa, vaikka yksilö yrittäjämäinen olisikin. Äärimmäisen yrittäjämäinen ihminen saattaa olla työelämässä passiivinen ja työskennellä vain palkan saadakseen ja käyttää erikoisominaisuuksiaan esim. harrastuksen parissa.

2.1 Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä organisaatiolle

Ilmiön suhde suorituskyykyyn on luonnollista ottaa huomioon haluttaessa tutustua uuteen aiheeseen. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä yrityksille on tutkittu paljon ja useista eri näkökulmista. Myös sisäisen yrittäjyyden ongelmallisista puolista on hyvä olla tietoinen.

Esimerkkejä monisyisemmistä tutkimusasetelmista oli henkilöstöjohtamisen vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen, luottamuksen vaikutus sen syntyyn, sisäisen yrittäjyyden vaikutus organisaation oppimiseen ja sitä kautta vaikutus kilpailukykyyn, sisäisen yrittäjyyden suhde ulkoiseen ympäristöön ja niiden vaikutus kilpailukykyyn, erilaisten johtamistyylien vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen sekä sisäisen yrittäjyyden alhaalta ylös -vaikutus. (Ağca ym. 2012; Alipour, Idris, Ismail, Anak Uli & Karimi 2011; Moriano, Molero, Topa & Mangin 2014; Ping, Jie, Naiqiu & Zhengzhong 2010; Rigtering & Weitzel 2013 & Stull & Aram 2010.)

Sisäisellä yrittäjyydellä on havaittu olevan yhteys yrityksen absoluuttiseen sekä suhteelliseen kasvuun (Ağca ym. 2012; Ahmad ym. 2012; Alipour ym. 2011; Antoncic & Hisrich 2001). Toisaalta päinvastaisiakin löydöksiä on, kuten Augusto Felícion, Rodriguesin & Caldeirinha (2012) havainto, että sisäinen yrittäjyys ei paranna yrityksen suorituskyykyä eikä tehokkuutta lyhyellä aikavälillä. Kyse on näkökulmasta, sillä sisäinen yrittäjyys ei ole tapa, joka parantaisi olemassa olevaa tehokkuutta tai lyhyen tähtäimen tulosta. Ilmiö on siis enemmänkin keskittynyt orgaaniseen kasvuun ja siten sopii huonosti kvartaalitalouteen.

Sisäisen yrittäjyyden hyödyt organisaatiolle ovat hankalasti mitattavia, koska ne tulevat ilmi pidemmällä aikavälillä kasvuun ja kehitykseen liittyen (Augusto Felício ym. 2012) tai sitten ne voivat olla ei-taloudellisia, kuten asiakkaiden tyytyväisyys (Ağca ym. 2012) tai työntekijöiden kokemus työtyytyväisyys (Auer Antoncic & Antoncic 2011).

Sisäisen yrittäjyyden hyötyjen suhteellisuutta kuvaa Ağcan ym. (2012) tutkimus sisäisen yrittäjyyden, ulkoisen ympäristön sekä yrityksen suorituskyvyn suhteesta. Heidän löydöksensä oli, että ympäristöllä on suuri merkitys sisäiselle yrittäjyydelle yrityksissä. Tuottavuudella ja uudistumisella on negatiivinen merkittävä korrelaatio, mutta innovatiivisuus ja riskinotto vaikuttavat tuottavuuteen positiivisesti. Uusiutuminen on kallista ja siksi tuottavuuden ja uusiutumisen yhteys ei ole positiivinen. Kasvu korreloi ainoastaan uuden yritystoiminnan perustamisen kanssa ja innovatiivisuus on sitten ainoa, mikä korreloi positiivisesti sekä työntekijöiden että asiakkaiden tyytyväisyyden kanssa.

Luovuus on tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohde. Sisäiseen yrittäjyyteen sisältyvä luovuus ja innovatiivisuus tulevat esiin ympäristössä, jossa yritys tukee yrittäjämäistä toimintaa. Yrityksen tuella on positiivisia vaikutuksia tuotteita, palveluita ja prosesseja koskevaa innovatiivisuutta havainnoitaessa (Alpkan ym. 2010). Myös Zenovia (2011) toteaa, että yrittäjyyttä ja sisäistä yrittäjyyttä tarvitaan haluttaessa erottua kilpailijoista innovatiivisuuden kautta.

Nielsenin ym. (1985) näkemyksen mukaan sisäinen yrittäjyys lyhentää vasteaikoja siten, että nopeaa toimintaa tarvittaessa päätökset eivät hautaudu byrokrattiseen päätöksentekoprosessiin, vaan muutoksiin toimintaympäristössä voidaan reagoida välittömästi. Vastaavasti ongelmalliseksi nähdään reagointi hitaisiin muutoksiin. Antoncicin & Hisrichin (2003) ajatuksen mukaisesti sisäinen yrittäjyys tapahtuu marginaalissa ja myös Nielsen ym. (ma.) näkevät tämän sekundäärisiin toimintoihin keskittymisen yhtenä sisäisen yrittäjän vahvuutena. Toisaalta ydinliiketoiminta on keskeistä, eli sisäinen yrittäjä tarvitsee ohjausta ja johtajuutta.

Heinonen & Vierikko (2002) kiinnittävät huomion myös sisäisen yrittäjyyden strategiaan haasteisiin. Sisäisen yrittäjyyden toimintatapa voi johtaa ilman asiakasohjautuvuutta oppimis- ja kehitysorientoituneeseen työyhteisöön, jossa työntekijät viihtyvät ja saavat tyydytystä työstään, ja pääasiallisiksi kehityskohteiksi tulevat sisäiset järjestelmät sekä toiminnan kehittäminen. Nämä ovat toisaalta sisäisen yrittäjyyden menestystekijöitä mutta voivat ohjauksen puuttuessa olla myös kompastuskiviä.

Ylempi johto tarvitsee näkemystä, jotta sisäisen yrittäjyyden vaatimaa prosessia voidaan toteuttaa, vaikkakin sen pitkän tähtäimen edut yrityksen suorituskyvylle ovat selvästi olemassa. Yrityksen strategiana sisäinen yrittäjyys toimii erityisesti nopeasti muuttuvilla aloilla. On tärkeää tuoda esiin, että sisäinen yrittäjyys ei ole työkalu, vaan asenneilmasto. Sisäisen yrittäjyyden periaatteita ei tarvitse orjallisesti seurata, mutta on tärkeä huolehtia sen edellytyksistä.

Nielsenin ym. (1985) mukaan vähimmilläänkin sisäisen yrittäjyyden periaatteiden seuraaminen helpottaa keskittymisen ja hajauttamisen, riippuvaisuuden ja erillisyyden sekä yhdenmukaistumisen ja innovatiivisuuden dikotomioita.

2.2 Sisäisen yrittäjyyden edistäminen

Sisäinen yrittäjyys on kulttuurinen ilmiö, mutta toisaalta se itsessään ilmenee yksilön toimintana. Sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen tapahtuu siis individualistisesti. Käsittelen sisäisen yrittäjyyden edistämistä kollektiivin sekä yksilön kautta. Sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen voi vaikuttaa kohdistamalla huomio rakenteisiin ja siten antaa mahdollisuus sisäisen yrittäjyyden ilmenemiselle. Toisaalta on mahdollista vaikuttaa suoraan yksilöihin etsimällä potentiaalisia ihmisiä piirteiden perusteella.

Työntekijöitä on organisaation näkökulmasta helpompi johtaa ajattelemalla heitä homogeenisenä joukkona, mikä puoltaa organisaatiokeskeistä mallia. Toisaalta ihmisillä on paljon tutkimatonta sekä hyödyntämätöntä potentiaalia, mikä organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa jää hyödyntämättä.

Abraham (1997) on käsitellyt individualismia ja kollektivismia yrityksessä. Individualismissa organisaation tasolla ainoastaan yksilön toimet ja kyvyt nähdään aseman ja palkan perustana. Vertikaalinen individualismi on hänen mukaansa yleisempää markkinademokratioissa, kuten Yhdysvallat ja Ranska, kun taas horisontaalinen individualismi yleisempää sosiaalisissa demokratioissa, kuten Ruotsissa. Abrahamin mukaan horisontaalisen individualismin selkein ilmentymä on näkemys itsestä autonomisena, tasavertaisena ihmisyyksilönä muihin nähden. Tämä näky myös vaikkapa sosiaalisen statuksen tavoittelussa siten, että sitä ei pidetä suhteellisesti niin tärkeänä. Kollektivismi on ryhmän edun asettamista omien mieltymysten edelle. Kollektivistisessä yhteisössä sisäinen yrittäjä nähdään erikoistaidokkaana henkilönä, jolle kykyjensä vuoksi kohdistuu kohdennettua autonomiaa. Hänellä on yhteisössä yhteisön kunnioitus ja hänellä on valta neuvotella yhteisön puolesta sitä koskevista asioista. Ympäröivän kulttuurin ja organisaation kulttuurit vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden menestysedellytyksiin.

Persoonallisuus selittää Abrahamin tutkimuksen mukaan vain vähän sisäisestä yrittäjyydestä. Hänen havaintojensa mukaan kontingenssitekijät, kuten johdon tuki ja organisaatiotaso ovat keskeisemmässä roolissa sisäiseen yrittäjyyteen liittyen. (Abraham 1997.) Myös Seshadri & Tripathy (2006) painottavat johdon tukea sekä ilmapiiriä sisäiselle yrittäjyydelle merkityksellisinä. Heidän mukaansa yrityksen ylimmän johdon tulisi oppia ja saada tietoa sisäisestä yrittäjyydestä ja sisäisistä yrittäjistä, jotta he voisivat johtaa niitä.

Horisontaalisesti individualistisessa organisaatiossa on parhaat edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle, koska yksilöiden keskinäinen kilpailu tekee heistä luovia ja tällöin he voivat olla innovatiivisia organisaatiosta huolimatta päihittääkseen muut samalla organisaatiotasolla olevat yksilöt.

Organisaatiota kehitettäessä on tärkeä saada mitattavissa olevaa tietoa, jotta voidaan nähdä lähtötilanne ja edistyminen. Esimerkkinä sisäisen yrittäjyyden mittaamisesta voidaan käyttää IAI-työkalua (Intrapreneurial assessment initiative). Mittaamiseen tarvitaan pelkistettynä kolme rakennuspalikkaa: johdon

tuki, organisaation rakenne ja resurssit. IAI-systeemiä voidaan käyttää tunnistamaan muutoskohteita siirryttäessä kohti sisäistä yrittäjyyttä. (Kuratko, Montagno & Hornsby 1990.) Myös Alpkán ym. (2010) ovat havainneet samat edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle lisäten kuitenkin työajan erilaisen allokoinnin sekä sietokykyä yritys-epäonnistuminen -menetelmälle.

Inhimillinen pääoma organisaatiokontekstissa tarkoittaa organisaation työntekijöiden tietojen ja taitojen summaa. Inhimillistä pääomaa voi kasvattaa koulutuksella ja työkokemuksella sekä organisaation tuella, jolloin voidaan saavuttaa synergiaetuja. Toisen faktorin ollessa alhaisemmalla tasolla, toinen voi kompensoida toista eli toimia täydentävänä tekijänä (Alpkán ym. 2010). Parhaiten johdetuissa firmoissa johtajien ja päälliköiden henkinen pääoma on suurta ja tämä näkyy organisaation innovatiivisuudessa. Yritykseen sitoutunut henkinen pääoma siten mahdollistaa avarakatseisuutensa kautta myös paremmat edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle. Yhtiön strategian tulisi olla linjassa sen resurssien kanssa. Erityisen tärkeää inhimillisen pääoman erilaisuus on ylimmässä johdossa. Sieltä tulee malli muille, mutta se toimii myös suurimpana mahdollistajana organisaatiokulttuuria ajateltaessa.

2.2.1 Organisaatio ensin

Organisaatio ensin tarkoittaa ajatusmallia, jossa halutaan tutkia, miten organisaatio tai siihen liittyvät tekijät voivat mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden syntyä rakenteellisin tai strategisin toimin. Haarukoin aineistostani tutkimukset, joissa sisäistä yrittäjyyttä oli tutkittu organisaatiolähtöisesti. Organisaatio ensin ei tekevästäni ihminen-organisaatio -dikotomiasta huolimatta ole ihmisvastainen. Tavoitteena on luoda sisäisen yrittäjyyden prosessille hyvät reunaehdot ja asiaa voi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta samaan lopputulokseen päätyen. Organisaatiolähtöinen tapa luoda innovatiivisuutta saattaa joissain tapauksissa olla jopa parempi tapa, koska siihen implisiittisesti sisältyy ohjaus, jota osa ihmisistä tarvitsee.

Luschinger & Bagby (1987) ovat määrittäneet sisäiselle yrittäjyydelle organisatorisia ehtotekijöitä. Ensinnäkin johtamisen periaatteiden tulee olla kevennettyt. Näihin voidaan lukea työntekijän oman harkintavallan hyväksyminen (Ahmad ym. 2012) sekä symmetrinen kommunikaatio, keskittämätön valta ja työntekijän valtuuttaminen (Park, Kim & Krishna 2014).

Toiseksi Luschingerin & Bagbyn (1987) ehtotekijöihin kuuluu yrittäjämäinen toimintatapa, eli organisaation tulee pyrkiä välttämään byrokratian aiheuttamia rajoituksia ja kannustaa innovatiiviseen ilmapiiriin. Samaan lopputulomaan ovat päätyneet Alipour ym. (2011). Heidän näkemyksensä mukaan johtohenkilöillä on suuri rooli avoimen ilmapiirin luomisessa ja siten he voivat vaikuttaa kulttuuriin ja syntyviin käytänteisiin.

Kolmanneksi Luschinger & Bagby (1987) näkevät merkityksellisenä työntekijöiden sisäiseen yrittäjyyteen ja innovatiivisuuteen rohkaisemisen. Ahmad ym. (2012) mukaan parhaita tapoja tähän ovat johdon tuki, työntekijöiden palkitseminen, sekä ajan käytön mahdollisuudet tai Ping ym. (2010) huomioimat aloitepalkkiot.

Nielsen ym. (1985) tuovat esiin, että sisäinen integraatio suuryrityksen mitakaavassa on erityisen hankala hallinnoida. Tällöin ratkaisuna on usein divisiioonajako, mutta se luo haasteita yhteistyölle. Muunlaisista organisaatiomalleista matriisiorganisaatio lisää yhteistyötä sekä resurssipooleja, ja strateginen suunnittelu parantaisi koordinoitua. Näiden tavallisten organisaatiomallien ongelma on kuitenkin jyrkkärajaisuus ja ylhäältä alas johtava organisaatiomalli. Strategiin liittymättömien sekundääristen toimien järjestäminen jää usein tekemättä.

Ping ym. (2010) mainitsevat organisaation johtamista ajatellen sisäistä yrittäjyyttä tukeviksi toimenpiteiksi yrittäjyyttä tukevat erilliset yksiköt. Sellaisilla voi olla erilainen vapaus ja rahoitus, jotta he voivat rauhassa kokeilla ajatuksiaan käytännössä.

Alussa esitellyn Antoncicin & Hisrichin (2003) ajatusten mukaan sisäisessä yrittäjyydessä on kyse marginaalissa ja rajapinnoilla tapahtuvasta toiminnasta. Hyvänä esimerkkinä sisäistä yrittäjyyttä tukevasta mallista Nielsen ym. (1985) esittelevät Texas Instrumentsin OST-systeemin. Esimerkin tapauksessa hankintatoimi on yrityksenlaajuinen, mutta silti yksiköt voivat hankkia tarvitsemansa myös yrityksen ulkopuolelta. Tämä johtaa terveelliseen asetelmaan, jossa on monia mahdollisuuksia toimia parhaan näkemyksen mukaan. Myös hankintaosaston tulee olla parhaansa mukaan hyvässä asemassa sisäisiä hankintoja ajatellen ja osoittaa pärjäämisensä avoimessa kilpailussa muiden osastojen lailla.

Moriano ym. (2014) tutkivat johtajien johtamistyylien vaikutusta sisäiselle yrittäjyydelle. Ping ym. (2010) ovat havainneet, että henkilöstöjohtamisella ja sisäisellä yrittäjyydellä on vahva korrelaatio. Morianon ym. (ma.) mukaan transformationaalinen johtamistyyli tukee sisäistä yrittäjyyttä, kun taas transaktionaalinen tyyli vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen yrittäjyyteen. Transformationaaliseen johtajuuteen liitetään proaktiivisuuden sekä itsestä kumpuavan innovatiivisuuden käsitteet. Nämä ilmiöt ovat keskeisiä myös sisäisessä yrittäjyydessä. Transformationaaliset johtajat onnistuvat kytkemään työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet yrityksen toimintaan ja siten saamaan työntekijät työskentelemään paremmin organisaatiota hyödyttävien tavoittein. Transformationaalinen johtajuus lisää henkilön identifioitumista organisaatioon, mikä taas lisää halua vaikuttaa. Sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa positiivisesti sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen. Yhdessä jaettu missio lisää innostavaa motivaatiota, mentorointi tai valmennus yksilökohtaista huomiointia, erilaiseen ajatteluun kannustaminen stimuloi älyllisesti, ja luottamuksen saavuttaminen parantaa ihannoivaa vaikutusta.

Vastaavasti Moriano ym. (2014) määrittävät transaktionaalisen johtajuuden tyyliksi, jossa muodostetaan rakenteita ja rooleja, joiden avulla työntekijät voivat saavuttaa tavoitteensa. Siinä tehokkuus syntyy tilannekohtaisesta palkitsemisesta ja vastaavasti virheiden etsimisestä ja välttämisestä. Esimiehen valvova rooli on suuri ja se kaventaa työntekijän valtuutuksen tunnetta. Transaktionaalisen johtajuuden tavoitteena on säilyttää nykyiset asemat mieluummin kuin aktiivisesti etsiä uutta. Transaktionaalinen johtajuus vaikuttaa negatiivisesti sekä sisäisen yrittäjyyden syntyyn että organisaation identifioitumiseen.

Organisaation tulee olla osatekijöiltään ja rakenteiltaan joustava, jotta sisäinen yrittäjyys voisi kukoistaa. Organisaation tulee osata tulkita muuttuvaa toimintaympäristöä ja havaita heikkojakin signaaleita nähdäkseen organisaatiolle suosiollisia kehityssuuntia. Organisaation kehitys tulee jatkuvasta reflektiosta ulkoisen ympäristön sekä myös itsereflektion kautta. On tärkeää, että organisaation jäsenet ovat koko ajan valppaita aistimaan kehityssuuntia ja -kohteita niin yrityksen rakenteissa kuin myös omassa ajattelutavassaan. Organisaation muodolla sekä johtamistyyliellä on selkeää vaikutusta sisäisen yrittäjyyden synnylle. Nämä vaikutukset huomioiden siihen voidaan siis vaikuttaa strategisilla päätöksillä sekä henkilövalinnoilla. Sisäisen yrittäjyyden strateginen johtaminen tarkoittaa yrityksen visiota ja työntekijöiden sitouttamista siihen. Silloin henkilöstöpolitiikasta tulee yksi strategisen johtamisen väline, ja silloin yrityksen henkilöstö on yksi sen kilpailutekijä.

Kun henkilöstöpolitiikka otetaan mukaan strategiseen päätöksentekoon, sitä voidaan johtaa, suunnitella ja ennustaa paremmin. Tähän vaikuttaa myös se, että sisäinen yrittäjyys on opittavissa oleva asia. Sisäisten yrittäjien johtaminen tässä kontekstissa on erityisesti heidän luonnollisten taipumustensa tukemista. Tämä voi tapahtua kulttuuriin vaikuttamalla, luomalla heille eräänlaista vapautta organisaatiossa ja myös henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstön johtaminen sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta tarkoittaa sisäisten yrittäjien etsintää organisaation sisältä ja heidän innovatiivisuutensa ja riskinottohalunsa tukemista sitä mahdollistavilla kannustimilla. Ping ym. (2010) huomauttavat, että sisäisen yrittäjyyden esteiden tutkimus olisi yksi tulevaisuudessa huomiota vaativa aspekti.

2.2.2 Ihminen ensin

Ihminen ensin tarkoittaa ajattelussani sitä, että osa tutkimuksista on keskittynyt siihen, mitä organisaatio voi tehdä sisäiselle yrittäjyydelle ja osa siihen, kuinka ihmiset voisivat vapauttaa sisäisen yrittäjänsä ja yritys saisi siitä eräänlaista superkompensaatiota. Ihmisistä tulisi siis tietojensa ja taitojensa myötä osiensa summaa suurempi voimavara yritykselle.

Ihmisiin liitettäviä sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotoja ovat normaalia yrittäjyydestä pohjautuvat intohimo, halukkuus kilpailla, ongelmanratkaisukyky, innovatiivisuus ja luovuus. Alkuvaiheen sisäisen yrittäjyyden tutkimus on keskittynyt juuri näihin piirteisiin, mutta sittemmin tutkimuksen painopisteet ovat siirtyneet kattamaan laajemman piirin. Seuraava vaihe oli, että havaittiin sisäinen yrittäjyyden ilmenevän eri muodoissa ja käyttäytyvän eri lailla erilaisissa organisaatioissa. Monitaitoisuus on siis vahva tekijä yrityksen kilpailukyvyssä ja sisäisen yrittäjyyden edistäjänä (Ping ym. 2010.)

Sisäinen yrittäjyys vaatii toteutuakseen sopivan ilmaston ja kulttuurin, joiden on oltava yrityksessä. Raha, valta ja status tukevat turvallista ja konservatiivista käytöstä. Tavallisesti yrityksiä palkitsemismenetelmätkin kannustavat kuuliaisuuksiin ja annettujen tehtävien ja sääntöjen noudattamista, jolloin ne eivät hyödytä sisäistä yrittäjää. Intracapital, eli sisäiset resurssit, voi toimia kannustimena sisäisille yrittäjille, mutta yrityksissä on harvoin tällaista tarjolla. Intracapi-

tal on yrityksen kehittämiseen korvamerkittyä rahaa, jonka käytölle ei ole takarajaa. Ennemminkin intracapitalin kaltaiset palkitsemisjärjestelmät tulevat esiin jo valmiiksi yrittäjämäisissä organisaatioissa, joissa halutaan taata sisäisille yrittäjille menestymisen edellytyksiä. Voisi siis ajatella, että sisäisen yrittäjän on tärkeää saada tietää, että heille on tarjolla resursseja kehittää yrityksen toimintaa omien ajatustensa pohjalta. (Duncan, Ginter, Rucks & Jacobs 1988.)

Usein organisaation kehittämisen resursseina nähdään työvälaineet tai raha, mutta yhtä lailla tärkeä merkitys on ei-taloudellisilla resursseilla. Tärkeimpänä resurssina sisäiselle yrittäjyydelle Stull & Aram (2010) näkevät luottamuksen. Heidän mukaansa henkilöiden välinen luottamus korreloi riskinottohalun, aloitteellisuuden ja omien tehtävien ulkopuolisten tehtävien tekemisen kanssa. He määrittävät luottamuksen olevan itsensä asettamista haavoittuvaan tilaan luottaessaan toisen ottaman riskin tuottavan tulosta. Luottamus voi olla vertikaalista tai horisontaalista. Vertikaalisessa luottamuksessa luottamus syntyy molempiin suuntiin tekojen ja johdonmukaisuuden kautta. Ylemmältä tasolta tuleva luottamus on avaintekijä lisäämässä yksilön riskinottohalua, innovatiivisuutta ja omaaloitteisuutta. Tapoja tuoda sitä ilmi ovat valtuuttaminen sekä työntekijän tukeminen. Vastaavasti ylhäältä tullutta luottamusta on helppo jakaa horisontaalisesti päivittäisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimukseni yksi lähtökohta on se, että sisäinen yrittäjyys on kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaikuttaa organisaatiossa ylhäältä alas, mutta myös alhaalta ylös. Yksilöt siis tekevät sisäisen yrittäjyyden kulttuurin. Tällaiseen alhaalta ylöspäin suuntautuvaan vaikutukseen ovat perehtyneet myös Rigtering & Weitzel (2013). Heidän mukaansa organisaation sisäisillä suhteilla voi olla innostava tai lamaannuttava vaikutus sisäiselle yrittäjyydelle. Myös Parkin ym. (2014) tutkimuksessa työntekijät nähdään tärkeimpänä strategisena voimavarana, ja heidän kyvykkyyksiensä ja voimaantumisen kautta yrityksen strategiasta voi tulla vahvempi.

Stull & Aram (2010), Rigtering & Weitzel (2013) sekä Park ym. (2014) näkevät työntekijöiden välisen luottamuksen keskeiseksi tekijäksi sisäisen yrittäjyyden mahdollistumiselle. Yksilön informaatioprosesseilla ja sisäisellä yrittäjyydellä on siis tutkimuksessa ajateltu olevan yhteys, ja näiden yhteysvaikutus lisää organisaation innovatiivisuutta. Symmetrisen kommunikation asetelma on vertikaalisessa suunnassa tärkeä tekijä. Tällainen asetelma luo turvallisen tunteen yksilölle ja hän voi vapautuneemmin keskustella havainnoistaan yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Tällaisten vuorovaikutusmekanismien kautta organisaatio saa arvokasta tietoa, joita se voi hyödyntää päätöksentekoprosesseissaan. Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri on myös keskeinen luovuuden kannalta.

Luottamuksen ilmapiiri organisaatiossa mahdollistaa psykologisen omistajuuden. Psykologinen omistajuus on yksi sisäisen yrittäjyyden piirre. Pierce (2001) määrittää psykologisen omistajuuden olevan ihmisen tunne omistavansa kohteen (materiaalisen tai immateriaalisen) ilman muodollista eli laillistaloudellista omistusoikeutta. Ihminen tuntee omistamiseen liittyviä tunteita, määräämisoi-keutta ja päätäntävaltaa, tässä tapauksessa vaikkapa työtään tai työpaikkaansa

kohtaan. Tunne omistamisesta luo henkisen yhteyden kohteeseen ja lisää sitoutumista ja ponnistelua tavoitteen täyttämiseksi. Psykologisen omistajuuden tunne voi olla myös kollektiivista, jolloin yhteisön jäsenet ponnistelevat yhteisen tavoitteen eteen (Jussila 2007). Psykologinen omistajuus yhdistettynä virheitä sallivaan ilmapiiriin sekä muihin resursseihin mahdollistaa Ardichvilin, Cardozon, & Rayn (2003) mukaan yrittäjämäisen henkilön mahdollisuuksien havainnoinnin.

Myös kansalaisvelvollisuuden tunne yritystä kohtaan kuuluu luottamukseen ja psykologisen omistajuuden lisäksi aineettomiin resursseihin. Kansalaisvelvollisuus yrityksessä on yksilön ohjaamatonta ja odottamatonta käytöstä yrityksen aseman tai tilanteen parantamiseksi. (Pierce 2001; Pierce & Van Dyne 2004.)

Työntekijöiden työtyytyväisyydellä on havaittu olevan yhteys sisäisen yrittäjyyden kehitykselle sekä yrityksen kasvulle. Työtyytyväisyys tässä kontekstissa on tyytyväisyyttä työhön sisältäen työolot. Toiseksi se koostuu työntekijöiden suhteesta työnantajaan ja toisiin työntekijöihin. Kolmanneksi se koostuu korvauksista, eduista ja työpaikan kulttuurista sisältäen palkan ja arvostuksen, ylennykset, koulutuksen, työn pysyvyyden ja organisaatiokulttuurin. Työtyytyväisyys voidaan myös nähdä osana inhimillistä pääomaa, koska työtyytyväisyys on osa ihmistä kuten vaikkapa hänen hiljainen tietonsa. (Auer Antoncic & Antoncic 2011.)

Bécharde & Grégoire (2005) painottavat koulutuksen merkitystä yrittäjyyttä kehitettäessä. Erityisesti heidän havaintonsa sosiaalis-kognitiivisten, psykologiskognitiivisten, hengellisten ja eettisten näkökulmien mukaan ottamisesta yrittäjyyden koulutuksessa ovat kannustavia. Myös Arenius & De Clercq (2005) ovat todenneet, että korkeampi koulutus korreloi yrittäjyysmenestyksen sekä yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamisen kanssa.

Pehmeämpien arvojen sisällyttäminen yrittäjyyden ja yrittäjämäisyyden diskurssiin voisi aktivoida ihmisiä toteuttamaan itseään enemmän. Yrittäjämäisen käyttäytymisen ajatellaan usein olevan liiketoiminta- ja tuloshakuista, jolloin luovat henkilöt saattavat jättää hyödylliset taitonsa piiloon. Ihmisen näkökulmasta sisäinen yrittäjyys tulee parhaiten esille luottamuksen ilmapiirissä, jossa on varaa tehdä myös virheitä. Tällaisessa ympäristössä ihminen on luovimmillaan ja sellaisessa psykologisessa ympäristössä, jossa hän voi toteuttaa itseään.

Luottamus ja ilmapiiri ovat sikäli keskeisiä sisäisen yrittäjyyden elementtejä, että ne mahdollistavat sisäisen yrittäjyyden myös rakenteeltaan virallisenoliossa organisaatiossa. Tämän edellytyksenä on se, että työntekijöiden suhde vertikaalisiin ja horisontaalisiin työtovereihin on luottava ja kommunikaatio toimivaa.

2.3 Sisäinen yrittäjyys ja byrokratia

Sisäiselle yrittäjyydelle vastakkaisena tekijänä käsittelen byrokratiaa. Byrokraattisessa organisaatiossa yleinen ajattelutapa ei kannusta omatoimiseen ajatteluun tai toimintaan, vaan toiminta on ohjattua ja säänneltyä. Byrokraattinen organisaatio muodostuu helposti ja on yleinen, koska se helpottaa hallintaa ja siinä on

jokaiselle oma rooli. Byrokratialle on tunnusomaista jäykkä rakenne sekä sääntöjen noudattaminen, jotka aiheuttavat työntekijöiden vieraantumista ja passivoitumista. Kulttuuria kuvaa tiukkakytkentäisyys, jolle on ominaista strateginen suunnittelu ja johtaminen, tuloksellisuus ja tehokkuus (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2011, 141). Kontrollin aiheuttama passivoituminen on ongelmallista, koska se vähentää yksilöiden voimavarojen käyttöä. Byrokraattisella organisaatiolla on mahdollisuus olla dynamisempi, mutta se vaatii rakenteiden tunnistamista sekä ajattelutavan muutosta. Byrokratia passivoi sekä ulkoistaa ajattelua, mutta toisaalta tuottaa tasalaatuista työskentelyä niin hyvässä kuin pahassa.

Byrokratia on hallintomalli, joka perustuu rakenteeseen, hierarkiaan ja sääntöihin. Byrokratian isänä pidetään yleisesti Max Weberiä, joka piti byrokratiaa organisaation ideaalityyppinä kirjassaan *The Theory of Social and Economic Organization* (Takala 2001). Takalan mukaan weberiläisessä mallissa pyrittiin maksimoimaan tehokkuus ja vastaavasti pitämään kontrollin aiheuttama tyytymättömyys mahdollisimman alhaisena. Toiminta byrokraattisessa organisaatiossa pohjautuu normeihin ja ylempien organisaatiotasojen antamiin käskyihin. Näiden ohjeiden mukaan toimittaessa organisaatio pyrkii parhaaseen mahdolliseen tehokkuuteen. Toisaalta uudenlaiset organisaatorakenteet, prosessit ja säännöt olivat erinomainen tapa pitää tehtäisiin siirtynyt väki ruodussa ja opettaa heille silloisen työelämän vaatimuksia.

Byrokraattisuus on prosesseihin mukautumista, jolloin prosessit tulevat päämäärää tärkeämmiksi. Prosessit ja rakenteet luovat byrokraattisia esteitä ja tiloja. Heiskanen (2007, 245) mukaan tilat ovat tarkoituksella laadittuja toiminnan säätelijöitä, mutta niillä voi olla tarkoittamattomia seurauksia, eli ne saattavat tiedostamatta alkaa ohjailla toimintaa. Esimerkkeinä tällaisista tiloista Heiskanen mainitsee fyysiset, sosiaaliset ja mentaaliset tilat. Prosessien seuraaminen vapauttaa epäonnistumisen pelosta. Prosessit legitimoivat työntekijyyden ja samalla työntekijämäisen mentaliteetin. Byrokratian katse on peruutuspeilissä. Legitimiteetti perustuu menneisiin asioihin, ei tuleviin mahdollisiin onnistumisiin. Tällöin riskinotto prosessin ulkopuolisiin keinoihin pohjautuen ja siinä epäonnistuminen saatetaan nähdä paheksuttavana ja siitä saatetaan tehdä varoittava esimerkki. Suomalaisessa kulttuurissa perinteinen herran ja epäonnistumisen pelko vahvistaa byrokraattista toimintatapaa. Toisaalta esimerkiksi koululaitoksen yksi perustehtävä on kasvattaa kuuliaisia hallintoalamaisia, jolloin tottelevaisuudesta on tullut kansallinen hyve.

Byrokratian ongelmana on saneltujen sääntöjen ja työohjeiden aiheuttama vieraantuminen ja välinpitämättömyys, jolloin ihminen ei anna toiminnalle koko panostaan. Palkinnot, rangaistukset ja muut ulkoiset motiivit määrittävät organisaation jäsenen suhteen organisaatioon. (Takala 2001.) Myös Luschinger ja Bagby (1987) arvostelevat perinteistä byrokraattista tai mekanistista organisaatiomallia siitä, että se tuottaa epäystävällisen ympäristön, mihin syynä ovat jäykkyys, riskin välttäminen ja rakenteellinen laiskuus.

Chisholm (1987) käsittelee palkitsemismenetelmiä byrokraattisessa yrityksessä. Hän näkee, että ne eivät kannusta yrittämistä, saati yrittämistä ja erehdystä, vaan vuosi vuodelta jatkuvaa puurtamista, jossa palkankorotukset seuraavat

työuran pituutta ollen lopulta liian korkeat lopullisiin tuloksiin nähden. Tällöin jopa minimaalisen riittävä suoritus voi palkan osilla mitaten olla jopa arvokkaampaa kuin toisen kiitettävä työtaso. Chisholmin mukaan palkitseminen perustuu siis odottamiseen ja pitkään työuraan, joka tietysti viittaa ohjeiden noudattamiseen ja työpaikan jatkuvuuteen. Palkan arvioitsijalle tulee silloin käytännössä pakolliseksi arvioida riittämätön suoritus riittäväksi, jottei joutuisi perustelemaan arviotaan riittämättömyydestä.

Byrokratian mallissa ei ole huomioitu ihmisen mieltä. Myöskään ihmisten muodostama sosiaalinen yhteisö ei saa sijaa mallissa. Organisaation jäsenelle ei siten synny sisäisen yrittäjyyden mahdollistamaa omistautumisen tai psykologisen omistajuuden tunnetta. Tietoisuus säännöistä ja rajoista johtaa ymmärrykseen minimaalisesta suoritustasosta. Tieto minimaalisen suoritustason olemassaolosta saa työntekijän madaltamaan suoritustasoaan tuota tasoa vastaavaksi. Weberin ideaaliorganisaatiomallin suurimpana heikkoutena on rakennelman hauraus, joka johtuu kokonaisuuden rationaalisuudesta. Ihminen ei ole täysin rationaalinen toimija, jolloin mallissa kaikkea pitäisi pystyä kontrolloimaan. Kontrollin tarve aiheuttaa organisaatioon itseensä päällekkäisiä kerrostumia, sillä organisaatiossa tulee olla tehtäviä, joiden ainoa tarkoitus on valvoa ja kontrolloida toimijoita. Sääntöjen ja ohjeiden seuraamisesta ja noudattamisesta saattaa tulla myös byrokraattisessa organisaatiossa organisaation tavoitteita suurempi tavoite. Mallin rakenteen vuoksi tyypillisiä ominaisuuksia byrokraattiselle organisaatiolle ovat virkamiehen pätevyuden rajoittaminen tietylle toimialueelle ja hierarkisuuden periaate. (Takala 2001.)

Sisäisen yrittäjyyden vaatima yksilöllisyyden arvostus ei hevin toteudu byrokraattisessa organisaatiossa. Organisaation harmonia kääntyy keskinkertaisuuden ylistykseksi. Chisholm (1987) esittelee NIH-organisaation (Not invented here) käsitteen, jolloin yrityksessä muutetaan älyllisyydeltään homogeenisiksi, mikä tarkoittaa muualta tulleiden ideoiden lähtökohtaista tuomitsemista. Tämä vaikeuttaa innovaatioiden syntyä, koska uudet ajatukset nähdään lähtökohtaisesti epäilyttävinä.

Byrokraattisten organisaatioiden luonteenomainen tunnuspiirre on Chisholmin (1987) mukaan tarkka budjetointi. Jos budjetti on tarkkaan määritelty ja sitä seurataan tarkasti, yrittäjämäisten ihmisten on vaikea toimia ja tarttua tilaisuuksiin, joita tulee vastaan. Budjetin seurannan tehtävä onkin tukea nykyistä valtarakennetta ja pitää huoli, ettei odottamattomia asioita tapahtuisi. Sisäisen yrittäjän elämään byrokraattisessa organisaatiossa kuuluu ymmärrys siitä, että virhearvion tapahduttua on oltava valmis kantamaan vastuu mahdollisten sanktioiden, jopa työpaikan menettämisen muodossa.

Byrokraattisissa organisaatioissa etsitään tehokkaita ihmisiä, jotka pystyvät tekemään toivottuja tehtäviä annetuilla resursseilla ja välttämään vastakkainasetteluja. Byrokratia perustuu mittaamiseen ja tuloksiin. Koska sisäinen yrittäjyys on termi, joka ei itsessään johda konkreettisiin tuloksiin, sitä on vaikea mitata sekä johtaa. Tehokkuus ei ole ainoa kilpailutekijä, jonka avulla yritys pärjää kilpailussa. On tärkeää olla lisäksi joustava, ja tätä usein ylenkatsotaan kvartaalitaloudessa elävissä yrityksissä.

Nykyaikainen yrittäjä tarvitsee usein korporaation resursseja. Ongelmia esiintyy rekrytointivaiheessa. Alun perin Management and Macchiavelli -kirjassa (1967) esittelyt Yogin ja Komissaarin tyypit ovat analogioita erilaisista yrityksissä vaikuttavista hahmoista. Yogilla on visio ja näkemys, mutta hänen on haastavaa toteuttaa suunnitelmia ja pysyä aikataulussa. Komissaareilla on tähtäimiä, suunnitelmia ja he lyhyellä tähtämellä toteuttavat asioita menestyksellä. Sisäinen yrittäjä on siis yhdistelmä yogia ja komissaaria. Harva komissaari on valmis palkkaamaan yogia, koska byrokraattisissa yrityksissä halutaan välttää yllätyksiä. Sisäisten yrittäjien toimien myötä yllätykset saattavat olla sekä positiivisia että negatiivisia. (Duncan ym. 1988.)

Usein myös ylennystilanteissa lyhyellä jänteellä tehokkaat komissaarit erottuvat edukseen (Duncan ym. 1988). Yhteiskunnan muuttuessa teollisesta sosiaalisiksi, keskeiseksi resurssiksi tulee ihmiset. Luovuuden on siis oltava myös työntekijöiden keskuudessa, ei vain suunnittelupöydän äärellä. Sisäinen yrittäjä järjen ja innovatiivisuuden yhdistäjänä olisi monissa organisaatioissa toivottu yksilö, mutta he lähtökohtaisesti eivät sovellu nykymuotoisten organisaatioiden sapluunaan.

Sisäiselle yrittäjyydelle on tarve monimuotoisissa organisaatioissa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Selkeä tie tähän on määrittää organisaatiossa tapa toimia luovasti ja se toteutuu sisäisen yrittäjyyden menetelmin. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä strategisena työkaluna ja sitä voidaan johtaa. Pulmia yrityksessä saattavat aiheuttaa esimerkiksi yrityksen rakenne tai organisaatiokulttuuri, mutta nämä ongelmat ratkaisemalla yritykselle voi syntyä kilpailuetu. Kyse on edistyvästä sekä yrittäjämäisestä toiminnasta, joka voi luoda pohjaa koko yrityksen sisäisen yrittäjyyden toimintatavalle. Tällainen ilmiö voi selittää myös sen, miksi jotkut byrokraattiset yritykset menestyvät näennäisestä jäykkyydestään huolimatta. Yrityksen kompleksisuutta voidaan siten havaita ja johtaa myös perinteisemmin menetelmin. Toisaalta asian käänköpuoli on, että byrokraattisessa organisaatiossa luovuus ja innovatiivisuus eivät pääse kukoistamaan ja sisäiset yrittäjät saattavat haluta jättää organisaation. (Baruah & Ward 2015.)

Monille byrokraattisille yrityksille on helpottavaa huomata, että luovuuden kaltaista abstraktia käsitettä voidaan ohjata systemaattisin menetelmin. Myös ihmisten arvot ja tavat ovat muuttuneet viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Aika on nykyään paljon otollisempi erilaisille tavoille toimia, varsinkin kun on kyse innovatiivisuuden kehittämisestä. Monet asiat ovat nykyään sallitumpia ja hyväksytympiä yrityskulttuureissa kuin aikaisemmin. Sisäisellä yrittäjyydellä on paljon annettavaa byrokraattiselle yritykselle, koska sisäinen yrittäjyys voi laajentaa perspektiiviä. Byrokratian tapa katsoa menneisyyteen ja keskittyminen ydinasioihin erityisesti kontrollin kautta on tehoton tapa toimia 2010-luvun yrityskaikissa.

3 LUOVUUS AUTONOMIAN TAUSTALLA

Tässä tutkimuksessa luovuuden nähdään työkierron kontekstissa synnyttävän uusia tapoja nähdä asioita. Monipuoliset kokemukset auttavat työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia luovalla tavalla.

Tutkimuksessani puhutaan innovatiivisuudesta, mutta pääasiallinen tutkimuskohde on luovuus. Innovatiivisuus on monissa tutkimuksissa keskeistä, koska innovaatiot nähdään suurina edistysaskeleina, jotka parantavat yrityksen suorituskykyä ja asemaa. Tutkimukseni koskee kuitenkin päivittäistä luovuutta, jonka mahdollinen seuraus on innovatiivisuus. Innovatiivisuuteen sisältyy implisiittisesti luovuus, joten innovatiivisuus-termin käyttö tutkimukseni eri yhteyksissä on perusteltua.

Luovuus on helposti ymmärrettävissä arkikielellä, mutta sen sanallinen määrittely on hankalaa. Monesti sitä on helpointa kuvailla sen ilmenemismuodossa konkreettisin esimerkein.

Perinteistä, romanttista luovuutta on luova nerous, jossa luovuus syntyy syvistä alitajuisista prosesseista ja siihen kuuluu mielikuvitusta, joka on ankkuroitu intohimoon, jota ei voi ohjata eikä yksilö pysty vaikuttamaan siihen. Luovuuteen suunnitelmallisesti suuntautuva suuntaus näkee sen sosiaalisen pääoman muodossa, tilannekohtaisena oppimisena ja vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiönä. Se syntyy sosiaalisessa ja verkostoituneessa ympäristössä. Ensimmäinen on yksilöllinen ja irrationaalinen, toinen on yhteisöllinen ja suhteellinen. (Peters 2009.)

Luovuudelle on kaksi vaatimusta, omaleimaisuus ja tehokkuus. Luovan idean täytyy olla tehokas, koska pelkästään omaperäinen idea voi olla mitä vain. (Runco & Jaeger 2012.) Esimerkiksi itse soittimella satunnaisesti näppäily sävelmä voi olla omaperäinen, mutta koska se ei ole hyvää musiikkia, se ei ole tehokas eikä kukaan ole kiinnostunut siitä. Idealla ei ole silloin mitään esteettistä arvoa.

Luovuuteen liittyy erilaisia ajattelumalleja. Guilfordin (1973) mukaan konvergentti ajattelu viittaa sellaiseen ajatteluun, mihin vaikkapa koulussa opitaan. Tällöin on selkeä kysymys ja siihen on tavallisesti yksi vastaus. Vastaavasti divergentti ajattelu on kyselevää ja etsivää ajattelua, joka johtaa mahdollisesti erilaisiin tai yllättäviin johtopäätöksiin. Divergenttiin ajatteluprosessiin kuuluu prosessinomaisuus. Luova prosessi alkaa valmistautumisella, johon kuuluu tietojen ja taitojen hankinta. Tilanteen kohdatessa seuraa keskittynyt panostus, mutta myös vetäytyminen ongelman parista. Vetäytyminen mahdollistaa näkemysten muodostamisen, jota tarvitaan tilanteen todentamista, kuvausta ja arviointia varten.

Guilford (1973) on myös listannut luovan aikuisen piirteitä:

- 1) Joustavuus
- 2) Sujuvuus
- 3) Yksityiskohtaisuus

- 4) Epäselvyyden sietokyky
- 5) Omaleimaisuus
- 6) Kiinnostuksen kohteiden laajuus
- 7) Kyky ymmärtää vivahteita
- 8) Uteliaisuus
- 9) Itsenäisyys
- 10) Reflektiokyky
- 11) Toimintakyky
- 12) Keskittyminen ja periksi antamattomuus
- 13) Sitoutuminen
- 14) Kokonaisen persoonallisuuden esiintuominen
- 15) Huumorintaju

Luovuudessa on siis kyse perinteisten mallien, tapojen ja itsestäänselvyyksien rikkomisesta sekä kyvystä kehittää useita ratkaisuja ongelmiin. Ongelma pitää pilkkoa pienempiin osatekijöihin, nähdä myös sävyeroja sekä tarkastella ilmiötä objektiivisesti myös vastakkaisista näkökulmista. Tällainen ajattelu vaatii divergenttiä otetta sekä laajaa kiinnostusta ja uteliaisuutta myös näennäisesti merkityksettömiä asioita kohtaan. Luova ihminen on usein itsenäinen ja aikaansaava ja kestävä, mutta hänellä on myös valmius ottaa muiden näkökohdat huomioon ja tarvittaessa muuttaa kantaansa. Luovuus on persoonallista ilmaisua ja kokonaisvaltaista oman itsensä esiintuomista. (Guilford 1973.)

Luovuus on siten uusien, käyttökelpoisten ideoiden keksimistä. Luovuuteen liittyy syvälliset ajatusprosessit ja se vaatii ihmiseltä myös metakognitiivisten taitojen hallintaa ja hyödyntämistä. Luovuus ihmisen elämässä ei liity pelkäämiseen taiteisiin tai esteettisiin asioihin, vaan on kokonaisvaltainen itsensä toteuttamisen muoto ja voi ilmetä kaikissa ihmisen toimintaympäristöissä.

3.1 Luovuus työelämässä

Yritysten kehitys ja menestyminen perustuvat pitkälti innovaatioihin. Innovaatiot tuovat kilpailuetua ja mahdollistavat yritystoiminnan jatkumisen. Innovaatiot voivat liittyä mihin tahansa yritystoiminnan osa-alueeseen, kunhan ne ovat jokseenkin ainutlaatuisia, vaikeasti kopioitavia tai antavat yritykselle etumatkan kilpailussa. Innovaatiot seuraavat luovuudesta ja luovat keksinnöt kumpuavat yhteisön jäsenten havainnoista, että joku asia voitaisiin tehdä paremmin tai uudella tavalla. Luovuuden organisointi on oksymoroni. Yhtäältä halutaan, että yhteisön jäsenet ovat uteliaita ja kekseliäitä yrityksen hyväksi, toisaalta struktuuri mahdollistaa henkilöstön helpon käsittelyn yhtenä kokonaisuutena.

Luovuus työelämässä on ideoita, vasta organisaatio- tai yksilötasolle tultuaan ne muuttuvat innovaatioiksi. (Shalley, Zhou & Oldham 2004.) Vastaava näkemys on, että organisaation innovatiivisuus on luovien ideoiden menestykse-

kästä implementointia (Amabile 1988; Amabile & Fisher 2000). Näistä määritelmistä seuraa, että organisaatio voi olla luova olematta innovatiivinen, sekä toisaalta innovatiivisuuden vaade edeltävälle luovuudelle.

Amabilen & Fisherin (2000) mukaan luovuus organisaation sisällä on uusia, soveltuvia ideoita. Ne voivat liittyä mihin tahansa organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan, eikä siten varsinaisesti luoviin funktioihin. Myös Florida (2005) näkee luovuuden ihmisiin liittyvänä piirteenä ja se voi siten ilmetä kaikissa yksilöissä eri tavoin. Tutkimukseni ajatus luovuuden osalta on hyvin samanlainen. Luovuus on pieniä asioita, joita tapahtuu päivittäin. Jokainen yrityksen työntekijä voi olla luova työssään ja kanssakäymisen kautta organisaatiossa syntyy kehittämiskelpoisia ajatuksia. Mumfordin & Simontonin (1997) mukaan luova ihminen jalostaa ja kehittää ideoitaan, mutta myös osallistaa muita ihmisiä niihin liittyen.

Työorganisaatioon liitetty luovuus on Steinin (1953) mukaan uudenlainen tapa toimia, joka jää käytännöksi organisaatioon. Sen tulee myös lisätä hyötyä tai tyytyväisyyttä suurelle ryhmälle jollain aikavälillä. Myös Oldham & Cummings (1996) painottavat uutuusarvoa, omaperäisyyttä sekä idean hyödyllisyyttä organisaatiolle. Runco & Jaeger (2012) liittävät taloustieteissä luovuuden peruskuvaukseen tehokkuuden lisäksi arvon käsitteen. Heidän ajatuksensa on, että tehokkuus tekee idealle arvon. Mumford & Simonton (1997) toteavat luovuuden olevan keskeisessä roolissa yrityksen kasvussa ja sopeutumisessa.

Arvo tehokkuuden mittarina on hyvin monisyinen, koska silloin monet kauniit, mutta ehkä hyödyttömät, ideat jäisivät kehittämättä. On myös mahdollista, että näennäisesti hyödytön ajatus muuttuu reunaehtoien muuttuessa hyödylliseksi. Siitä syystä luovuutta ei pitäisi tarkastella liikaa arvonäkökulman kautta. Luovilla ideoilla voi myös olla kerrannaisvaikutuksia toisessa kontekstissa tai ajatus saattaa johtaa toiseen keksintöön.

Yhteiskunnassa ajatellaan olevan luova luokka, joka vastaa suuresta osasta innovaatioita. Heillä on siihen käytettävissä olevat resurssit ja kyvyt. Luovaan luokkaan nähdään kuuluvan tiedemiehet, insinöörit, arkkitehdit, suunnittelijat, opettajat, artistit, muusikot sekä viihdetaiteilijat. Esimerkiksi Suomessa luovaan luokkaan kuuluu 41% työvoimasta. (Florida 2005.)

Luovuus ilmenee yksilössä, mutta työkontekstissa se vaatii sopivan ympäristön ja olosuhteet (Amabile 1988; Mumford & Simonton 1997). Luovuuden ilmeneminen saattaa tapahtua myös organisaatiosta huolimatta. Tällöin on kyseessä luova ympäristö tehtävään liittyen. Shalley, Gilson, & Blum (2000) ovat todenneet, että työhön liittyvät piirteet vaikuttavat enemmän yksilön objektiiviseen ja koettuun työhön liittyvään luovuuteen kuin organisaation piirteet. Mikäli työympäristö täydentää työssä vaadittavaa luovuuden tasoa, työtyytyväisyys paranee ja intentiot vaihtaa työpaikkaa vähenevät. Tärkeää on, ettei organisaatiota kehitettäessä kiinnitetä huomiota pelkästään organisaatiotason suuntaviivoihin, vaan myös yksittäisten työtehtävien työympäristöihin. Erityisesti aikaisemmassa innovaatioajattelussa työntekijöillä on nähty olevan enemmänkin funktionaalinen arvo, jolloin asetelmasta ei saada parasta antia irti (Park ym. 2014).

Alpkan ym. (2010) mukaan organisaation rakenteen ja inhimillisen pääoman yhdistämällä ei saavuteta korkeampia tuloksia innovatiivisuudessa. Tärkeää on silti huomata, että vaikka yrityksessä oleva henkinen pääoma olisi alhaisella tasolla, organisaation hyvällä rakenteella voidaan kompensoida asiaa suhteellisesti enemmän. Tärkein ja ensimmäinen askel haluttaessa lisätä innovatiivisuutta on tuki ja ymmärrys virheille, eli toleranssi tai sietokyky. Yksinjäämisen ja epäonnistumisen pelko on suurin syy, miksi innovaatioita ei edes yritetä tehdä.

Työntekijän lähiympäristön ihmisillä on vaikutus yksilön luovuudelle (Zhou 2003). Kun ympärillä on luovia työntekijöitä, esimies puuttuu vähemmän yksittäisen työntekijän tekemisiin ja tämä antaa lisätilaa luovuudelle. Vapauden tunne on tärkeä, jotta luovuus voi tulla esiin, ja työntekijä voi toimia autonomisesti tavoitteiden eteen. (Amabile 1988; Zhou 2003.) Luovuus ja vapaus ovat itseään ruokkiva kehä. Shalley & Perry-Smith (2001) ovat myös havainneet lähiympäristön ja lähiesimiehen merkityksen luovuudelle. Heidän mukaansa luovuus ja sisäinen motivaatio olivat suurempaa tapauksissa, joissa odotettu palaute oli informatiivista kontrolloivaan palautteeseen verrattuna. Myös luova esimerkki näkyi kohdehenkilöissä suurempana luovuutena kuin tavanomainen esimerkki. Informatiivinen palaute viittaa suorituskyvyn kehittämiseen, kun kontrolloiva palaute liittyy suhteeseen annettujen tavoitteiden täyttymiseen.

Luovuuden sisäisen motivaation periaatteen mukaan ihmiset ovat luovimmillaan, kun heitä motivoi ensisijaisesti työstä saatava kiinnostus, tyydytys ja haaste enemmän kuin ulkoa tuleva paine (Amabile 1990). Myös Oldham & Cummings (1996) sekä Amabile (1988) tuovat esiin luovan henkilön tarpeen tehdä riittävän monimutkaisia tehtäviä. Työ ei saa olla kuitenkaan lannistavan vaikeaa, vaan sellaista, jossa joutuu työskentelemään välillä kapasiteetin äärirajoilla ja oppimaan uutta. Luovuuden sisäiseen motivaatioon liittyy työntekijän luovan minäpystyvyyden tunne. Tierneyn & Farmerin (2002) mukaan henkilöön itseensä liitettävä luovuuden minäpystyvyyden tunne myös ennusti luovaa suorituskkyä paremmin kuin osaamisen tunne omaa työtä koskien. Luovuuteen liittyvä minäpystyvyys on kapeampi käsite kuin yleinen minäpystyvyys. Monipuoliset työtehtävät, sekä joustavuuden ja kokeilujen odottaminen työntekijöiltä ovat esimiehen tapoja kannustaa luovaa minäpystyvyyttä. Tuotannollisessa työssä koulutus vaikutti positiivisesti ja työuran kesto negatiivisesti minäpystyvyyden tunteeseen, toimihenkilöillä kummallakaan tekijällä ei havaittu olevan vaikutusta. Tuotannollisen työn tekijöillä koulutus lisäsi heidän kognitiivisia taitojaan ja siten heidän ymmärrystään, mikä taas vahvistaa luovuuden tunnetta työssä. Pitkäkestoinen yksinkertainen työ vähentää tuotannollisen työn tekijöiden tunnetta omasta luovuudestaan.

Organisaatiossa ovat merkityksellisiä yksittäiset ihmiset, jotka perehdytystai tavanomaisissa työtilanteissa näyttävät luovalla tavalla mallia muille työntekijöille. Perehdytystilanteet ovat ensimmäinen totuuden hetki, jossa uusi työntekijä saa vaikutelman organisaation toimintatavoista. Shalley ym. (2004) huomauttavat kuitenkin, että luovuus saattaa olla häiritsevää vähentäen omaa tai muiden keskittymistä tavallisiin työhön kuuluviin tehtäviin.

Zhou (2003) on tutkinut esimiehen antaman palautteen vaikutusta luovuuteen. Hänen mukaansa esimiehen kehittävä palaute voi lisätä luovuutta, mutta se koskee lähtökohtaisesti vähemmän luovia työntekijöitä. Positiivisen palautteen voimaa selittää Zhangin & Bartolin (2010) havainto voimaannuttavan johtamistyylin ja työntekijän luovuuden yhteydestä. Voimaannuttava johtamistyyli siirtää työntekijän omaa työntekoa koskevaa valtaa työntekijälle, jolloin työntekijän sisäiset motivaatiot paranevat ja hän voi luovemmin käyttää resursseja työssään. Voimaannuttavan johtajuuden ja luovuuden väliset mekanismit liittyvät psykologiseen voimaantumiseen, luovan sitoutumisen prosesseihin sekä sisäisiin motivaatioihin.

Ulkoiset vaikuttimet vähentävät sisäistä motivaatiota ja siten luovuutta. Tällaisia vaikuttimia ovat ulkoinen arviointi, valvonta, kilpailu työtovereiden kesken sekä rajoitetut työmenetelmät. Toisaalta ulkoisen kilpailun luoma positiivinen kiire ja halu saavuttaa jotain ovat luovuudelle merkityksellisiä. Sisäinen motivaatio syventää kognitiivista sitoutumista ja siten lisää luovuutta. Rahapalkkiot ja tiukat aikarajat motivoivat ihmisiä käyttämään helpointa reittiä ja se vähentää luovuutta. Sisäistä motivaatiota ei ehdi syntyä, koska ongelmanratkaisulle on asetettu ulkopuoliset rajat. Joskus ulkoiset palkkiot voivat kuitenkin lisätä sisäistä motivaatiota. Luovien ideoiden jälkeiset palkkiot ja muut tunnustukset ovat hyödyllisiä. Ne ovat siis enemmän arvostusta osoittavia tunnustuksia kuin suoranaisia itse tekoon liittyviä palkintoja. (Amabile & Fisher 2000.)

Ihmisen perustarve, itsensä toteuttamisen tarve (Maslow 1943), selittää suuresti myös yksilön luovuutta. Vaikka perustarpeet, kuten fysiologiset-, turvallisuuden-, rakkauden- ja arvostuksen tarpeet olisivat tyydytettyjä, ihmiset silti tuntevat tyytymättömyyttä tai levottomuutta, mikäli eivät saa toteuttaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Kyse on oman potentiaalin käyttämisestä. Ihmisen tarpeesta tulla enemmän ja enemmän omaksi itsekseen. Perustarpeiden ollessa täytettyjä, ihmiset voivat vapautuneesti toteuttaa itseään.

Koulutuksen merkitys luovuudelle on havaittu heikoksi. McIntyren, Hiten, & Rickardin (2003) tutkimuksessa havaittiin, että korkeakoulutetut tutkimushenkilöt saivat reilusti huonommat pisteet luovuustestissä kuin alhaisemman koulutustaustan henkilöt. Tämä voi johtua konvergentin ajattelun juurtumisesta pitkälle koulutetuilla henkilöillä ja näin ollen opittujen asioiden orjallisesta noudattamisesta. Vähemmän koulutetuille ei ole juurtunut ajattelumalleja eikä valmiita rakenteita, jolloin he voivat käyttää vapaammin ajatteluaan ongelman ratkaisemiseksi. Heidän havaintoihinsa kuuluu myös, että ikä ja työkokemus vähentävät luovuutta.

Älykkyyden ja luovuuden korrelaation on havaittu myös olevan merkityksellinen. Älykkyyden ja luovuuden yhteyttä on tutkittu paljon vuosien saatossa ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Kimin (2005) metatutkimuksessa kumottiin teoria, jonka mukaan alle 120 älykkyydosamäärän on ajateltu korreloivan luovuuden puutteen kanssa.

Työntekijät ovat parhaita tulkkeja sisäisille ja ulkoisille signaaleille ja heidän tulisi olla mukana päätöksentekoprosesseissa ainakin jossain määrin. Organisaatiot haluaisivat siis antaa äänen työntekijöille, jotta he voisivat parhaiten

hyödyntää heidän näkemyksiään yrityksen kehittämisessä. Luovaa ongelmanratkaisua voi ajatella labyrinttina, josta on monta ulospääsyä. Aina voi mennä samaa reittiä, mutta eri reitin käyttäminen on toisaalta opettavaisempaa. Tietorakenteiden ja ammattitaidon pitää olla syvät, jotta ulkoistenkin paineiden vallitessa valitsee enemmän riskiä sisältävän tien ja haluaa sisäisten motivaatioidensa vuoksi ratkaista ongelman luovalla tavalla. Luovuus ongelmanratkaisussa on pitkäjänteistä, palkitsevaa sekä opettavaista. Havainnot iän ja työkokemuksen luovuutta vähentävään vaikutukseen liittyvät tasaantumisen ilmiöön. Työntekijät oppivat elämäkokemuksen sekä työkokemuksen kautta tunnistamaan paremmin työnsä metarakenteet ja selviytymään niistä vähemmän ponnisteluin.

3.2 Luovuus sisäisen yrittäjyyden perustana

Luovuuden hyödyntäminen eri organisaatiotasoilla on erilaista. Matalilla organisaation tasoilla luovuus koskee usein nimenomaista työtä tai siihen läheisesti kuuluvia tekijöitä. Toisaalta suorittavien työntekijöiden on hankala hahmottaa toteuttamismahdollisuuksia, kun taas korkeammalla on laajempi näkökulma. Organisaation ylemmillä tasoilla on usein reunaehdot selkeästi näkyvissä ja toisaalta säännöillä ja rakenteilla pyritään mahdollistamaan suurien ihmisjoukkojen kontrollointi. Luovuuden mahdollistaminen on organisaatiossa suhteellista ja vaihtelevaa.

Kuten todettua, sisäinen yrittäjyys on marginaalissa tapahtuvaa toimintaa, ja sille vastakkainen ilmiö on byrokratia. Luovuudelle vastinparina on tasaantuminen. Tasaantuminen on ihmisille iän ja kokemuksen myötä tapahtuva ilmiö, jolloin saavutettavissa olevat asiat on suurin piirtein saavutettu ja luovan energian käyttö asioiden parantamiseksi vähenee. Myös sisäiselle yrittäjyydelle keskeisiin sekundäärisiin ilmiöihin ei anneta niin paljon energiaa. Luovuudella ja sisäisellä yrittäjyydellä on paljon yhteistä. Paradigman muutos pitkistä urista yhdessä tehtävässä kohti aktiivista työkiertoa voisi palauttaa luovuutta ja lisätä kollektiivista innovatiivisuutta.

Aikaisemmassa kappaleessa on käsitelty luovuuteen liitettäviä ominaisuuksia, mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Tämän kappaleen tarkoitus on vetää yhteen luovuuden merkitys ja yhteys sisäiselle yrittäjyydelle. Vastaavasti luovuuden sekä sisäisen yrittäjyyden vastakohtana käsittelen työelämän tasaantumista. Se on ilmiö, joka on yleistä ja luontevaa ihmisen elämässä ja sitä esiintyy niin arkielämässä kuin työhön liittyvänä ominaisuutena.

Yrittäjyys ja luovuus ovat toisiaan tukevia käsitteitä (Napier, Vu, & Vuong 2012). Yar Hamidin, Wennbergin & Berglundin (2008) mukaan korkeat pisteet luovuustesteissä vaikuttavat positiivisesti yrittäjyysintentioniin. Luovuuden ja yrittäjyyden määritelmässä yhteisiä nimittäjiä ovat uutuusarvo ja hyödyllisyys. On myös havaittu, että sisäisen yrittäjän aikaisemmat kokemukset luovien tuotteiden ja palvelujen kaupallistamisessa vaikuttaa positiivisesti luovaan suoriutumiskykyyn (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro & Sousa-Ginel 2012).

Lee, Florida & Acs (2004) sekä Menzel, Aaltio & Ulijn (2007) painottavat sosiaalisen ympäristön merkitystä luovuudelle ja sisäiselle yrittäjyydelle. Molemmat näkevät sosiaalisen ympäristön joko estävän tai mahdollistavan luovuutta tai sisäistä ympäristöä, mutta erityisesti Menzel ym. painottavat sisäisen yrittäjän omaa sosiaalista osaamista.

Seshadri & Tripathy (2006) näkevät luovuuden sekä sisäisen yrittäjyyden linkittyvän kustannusten alentamisessa, asiakaskokemuksen parantamisessa, valikoiman parantamisessa ominaisuuksia lisäämällä sekä selviytymisessä laajentamalla tai syventämällä ydinkyvykkyksiä.

Tutkimukseni peruslähtökohtana pitämäni schumpeteriläiselle yrittäjyydelle pohjaava Antoncicin & Hisrichin (2003) kahdeksan ulottuvuuden malli sisäisestä yrittäjyydestä toimii linkkinä luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden välillä. Heidän ajatuksensa sisäisestä yrittäjyydestä tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin liittyvänä ilmiönä yhdistyy Shalleyn ym. (2004) käsitykseen organisaatioon liittyvästä luovuudesta, joiden mukaan luovuus on ideoita koskien tuotteita, käytäntöjä, palveluja tai toimintamalleja, ja ne ovat uutuusarvoisia sekä potentiaalisesti hyödyllisiä yritykselle lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä.

Schumpeterin näkemys luovasta tuhoajasta saa vastinkappaleen luovasta yhteenkokoajasta. Kirzner (1999) näkee yrittäjämäisen roolin luovana koordinoijana. Siinä yrittäjämäinen ihminen konstruoi luovasti oman tulevaisuutensa. Pohjavire kirzneriläisessä sekä schumpeteriläisessä katsannossa ovat lähellä toisiaan, mutta ilmiötä tarkastellaan eri näkökulmasta.

Fillis & Rentschler (2010) ovat myös luovan yhteenkokoajan jäljillä esittäessään, että yrittäjämäinen ihminen kokoaa luovalla tavalla yhteen erilaisia yhdistelmiä julkisia ja yksityisiä resursseja luodakseen taloudellisia, sosiaalisia tai kulturealisia mahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös Gaglian & Katzin (2001) näkemys on hyvin samanlainen. Heidän nähdäkseen yrittäjämäisyydessä on kyse ensisijaisesti mahdollisuuksien tunnistamisesta. Sen vuoksi on tärkeää tutustua siihen, mistä mahdollisuuksien tunnistaminen koostuu. Heidän mukaansa yrittäjän tehtävä on luovasti rikkoa olemassa olevia keino-päämäärä - rakenteita.

Yrittäjyyden peruspiirteet innovaatio, riskinotto ja proaktiivisuus suhteessa luovuuteen tulee ilmi siten, että yrittäjän on löydettävä elinvoimaisimmat ideat luovista ajatuksista ja tehtävä niistä kannattavaa liiketoimintaa ennen kilpailijoita. Riskinotto kuuluu läheisesti näkemykseen, koska uusi sisältää aina epävarmuustekijöitä, ja yrittäjän on oltava luottavainen innovaatioidensa suhteen. Luovuutta tarvitaan yrityksen perustamis- ja alkuvaiheessa kannattavan liiketoiminnan muodostamiseksi, mutta myös kypsemmissä vaiheissa kasvun mahdollistamiseksi. (Fillis & Rentschler 2010.)

Luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden vastailmiönä käsittelen tasaantumista ja mukavoitumista. Innovatiivisuuden ja tasoittelun paradoksi on nähtävissä työelämässä. Yhtäältä halutaan, että työntekijät olisivat itsenäisiä ja autonomisia. Monenlaisten taitojen hallitseminen olisi eduksi, jotta he voisivat luovasti käyttää taitojaan organisaation hyödyksi, mutta myös keksiä uusia tapoja ja olla innova-

tiivisia. Toisaalta yritykset ja erityisesti johtajat ja esimiehet haluaisivat hallinnollisista syistä tasoittaa vaihteluita ja laatua organisaation neljän eri komponentin välillä. Näitä komponentteja ovat perustehtävien suorittaminen, yksittäiset työntekijät eli organisaation jäsenet, organisaatorakenne ja informaali rakenne, eli organisaation kirjoittamaton kulttuuri. (Tushman & Nadler 1986.)

Organisaation hallinnointiin kehitetyt menetelmät ovat usein kankeita ja vähentävät työntekijöiden vapautta vaikuttaen luovuuteen. Organisaation toimoma helppo hallinnointi voi kääntyä sitä itseään vastaan.

Yksilön menettäessä autonomian tunnetta ja psykologista ominaisuutta, työnteosta saattaa tulla passiivista toimintaa. Tällöin työntekijät alkavat saada voimaa tasaantumisen. Montgomery (2002) näkee tasoittumisen työntekijän tapana saavuttaa työtyytyväisyyttä pitkällä tähtäimellä. Bardwickin (1982) mukaan tasaantumista työkontekstissa on kahdenlaista, rakenteellista ja sisältöön liittyvää. Rakenteellinen tasaantuminen tarkoittaa tasoa, josta ylöspäin työntekijän ei ole mahdollista edetä. Sisältöön liittyvä työntekijän tasaantuminen tarkoittaa tasoa, josta työtehtävä hallitaan monipuolisesti eikä siinä ole enää uutta opittavaa. Kolmas tasaantuminen liittyy yleisesti elämässä vastaan tulevaan tunteeseen, jossa ihminen kokee, ettei hänellä ole enää juuri saavutettavaa, tai että jotain on mennyt ohi tavoiteltaessa menestystä työssä.

Tasaantumisen tunne voi vaikuttaa ihmisen työminään. Johtamisen puolelta ihmisten tasoittumista urallaan on nähty lähinnä ongelmallisena ja sen on tulkittu tarkoittavan luovuuden ja innovatiivisuuden loppua ja keskittymistä ydintehtäviin sekä tuttuihin rutiineihin (Montgomery 2002).

Tasoittumisen eri tasojen tunteminen, niistä keskusteleminen ja niiden tutkiskelu voisivat olla yksi hyvä keino siirtää näitä tasaantumisen kattoja ylöspäin. Toisaalta tasaantuminen ja luovuuden loppuminen ovat hyviä asioita, koska ihminen on tällöin mahdollisesti pohtinut näihin liittyviä syitä ja on siten osannut tunnistaa ja nimetä näitä tunteita. Kun ne eivät ole enää abstrakteja käsityksiä tai ajatuksia, niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voi muuttaa.

Luovuuden kognitiivinen aspekti on yhtä lailla paradoksaalinen luovuuden suhteen. Tieto saattaa joko lisätä tai estää luovuutta. Kognitiivisessa lähestymistavassa luovuus on tavanomaisten mielen toimintojen hyödyntämistä olemassa olevien rakenteiden kautta. Kognitiivinen psykologia selittää tiedon käytön siten, että ihmisellä on taipumus varastoida kokemuksiaan organisoituihin tietorakenteisiin ja vastaisuudessa hakea rakenteista soveltuvia malleja. Tällainen taipumus estää luovuutta, mutta on käytännössä elämälle hyödyllistä. Kognitiivisessa mielessä luovuuden tapoja ovat vastakkaisten konseptien yhdistely, erilaiset analogiat ja ongelmien konseptointi. (Ward 2004.)

Sisäisen yrittäjyyden ja tasaantumisen ilmiöiden kautta voidaan ajatella, että kärjistetyt työntekijöillä on kahdenlaista ajatusmaailmaa. Tavoitteena on erottaa työntekijän ajatusmaailma sisäisen yrittäjän ajatusmaailmasta. Seshadrin & Tripathyn (2006) mukaan sisäisen yrittäjyyden keskeisin rakennuspallo tässä kontekstissa on työntekijöiden omistajuuden tunteen herättäminen. Työntekijän näkökulmasta sisäinen yrittäjyys on haastavaa, mutta antaa tyydytystä ja on palkitsevaa. Organisaation näkökulmasta omistautuminen ja vastuun kantaminen

ovat toivottavia ilmiöitä. Sisäinen yrittäjäyys luo heidän mukaansa läpitunkevaa innovatiivisuutta, mikä on vastakohta ns. keskitetylle innovatiivisuudelle. Läpitunkeva innovatiivisuus lisää henkilöstön osallisuutta sisäisiin prosesseihin ja siten parantaa heidän omistajuuden tunnettaan. Omistautumisesta johtuu psykologisen omistajuuden tunteen kasvu, jolloin myös yrityksen kasvu koskettaa enemmän työntekijöitä.

Luovuudelle ja sisäiselle yrittäjäyhdelle vastakkaisena ilmiönä käsittelen tässä tutkimuksessa ihmisille ajan ja kokemuksen myötä tapahtuvaa stagnaation ilmiötä. Stagnaatio viittaa tilaan, jossa luovuus vähenee, kun uutta ja erilaista ei enää tavoitella niin tarmokkaasti. Tällainen tasaantuminen voi olla haitallista ympäristössä, jossa on ulkopuolista kilpailua ja tuotannon tekijät kehittyvät jatkuvasti.

Konkreettisia toimia tukea yrittäjämäistä ilmapiiriä ovat tunnustus hyvin tehdystä työstä, hyvien ideoiden palkitseminen, onnistumisten jakaminen yhteisölle ja arvojen ja mission näkyvä ylläpitäminen. Vastaavasti ylimmän johdon epäjohtonmukaisuus ja muuttumattomuus ovat esteitä sisäiselle yrittäjäyhdelle. Tympeä suhtautuminen yritteliäisyyttä kohtaan johtaa masennukseen ja lamaanukseen, jossa tehdään vain määrättyt tehtävät. Myös virheiden etsiminen ja niistä rankaiseminen on ilmeinen tapa vähentää innovatiivisuutta yrityksessä. Viestintä ulospäin, jossa mainostetaan innovatiivisuutta, ja vastapainoksi synkeä sisäinen ilmapiiri ovat omiaan lisäämään kyynisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Koska lähtökohtainen ilmapiiri yrityksessä yleensä on ”herravastainen”, pienetkin lipsahdukset viestinnässä puhaltavat herkästi ilmat pihalle asenneilmastosta.

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omiin kontakteihinsa ja vaikuttaa heidän innostukseensa. Vähemmän vaikutettavissa olevia seikkoja ovat esim. lähi-suhteet. Jos siviilielämässä on vaikeaa, se näkyy väistämättä työminässäkin. Siksi on ensiarvoisen tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnistaan työn ulkopuolella. Perhesuhteet ja fyysiset seikat (ravinto, lepo) ovat asioita, joihin pitää panostaa kiihkeimmänkin työn imusta nauttivan henkilön. Pitää itse voida hyvin, ennen kuin voi antaa itsestään paljon myös ulospäin. Tämä on yksi seikka, joka monilta unohtuu ensimmäisenä.

4 TYÖKIERRON JA TIEDON YHTEYS

Sisäisen yrittäjyyden sekä luovuuden kontekstina käsittelen työkiertoa. Työtehtävää vaihtaessa ihminen altistuu uudelleenlaisille tavoille tehdä työtä. Samalla läheiset työtoverit vaihtuvat, työntekijä perehdytetään ja entiset rutiinit korvautuvat uusilla. Uusi ympäristö ja uudet vaikutteet vaikuttavat ihmisten luovuuteen ja tapaan tehdä töitä. Toisaalta työkierto on myös hyvä mahdollisuus yksiköiden väliselle yhteistoiminnalle ja hyvien ideoiden jakamiselle.

4.1 Työkierron merkitys työntekijän asiantuntijuudelle

Työkierron yhteys henkilöstön kehittämiseen tutkimuksessani löytyy henkilöstön asiantuntijuudesta. Asiantuntijuuden tarkastelu on tärkeää, jotta olisi mahdollista selvittää, minkälaista osaaminen on ja mitä siihen sisältyy. Sen lisäksi asiantuntijuus on helposti arkijärjellä ymmärrettävissä oleva ilmiö. Työntekijän täytyy osata tehtävänsä, jotta hän voisi käyttää luovasti taitojaan yrityksen toimintaympäristössä. Henkilöstön kehittyminen on voimakkaimmillaan työuran alkuvaiheessa sekä siirryttäessä uuteen tehtävään. On työkokemuksen pituudesta riippuvaista, liittyykö kehittyminen kokonaisvaltaiseen suoritukseen vai tehtäväspesifiin komponenttiin.

Eräs suomalainen määritelmä asiantuntijuudelle on, että se on korkeatasoista osaamista, joka on kertynyt pidemmällä aikavälillä ja sisältää teoreettista tietämystä, mutta siihen yhdistyy myös käytännön osaaminen ja asioiden suve-reeni hallinta. Tällaiseen asiantuntijuuteen liittyy jatkuva yhteistoiminnallinen oppiminen ja oman ammatti-identiteetin jatkuva uudelleenmäärittely. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 10.) Työkierron merkitys työntekijöille on syventää ja laajentaa heidän kognitiivisia tietorakenteitaan. Uhkana on, että tehtävän jäädessä liian lyhytkestoiseksi, tietorakenteet jäävät pinnallisiksi.

Asiantuntijuuden voidaan nähdä muodostuvan neljästä pääelementistä. Ne ovat teoreettinen tai käsitteellinen tieto, käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto, toiminnan säätelyä koskeva- tai itsesäätelytieto sekä sosiokulttuurinen tieto. Asiantuntija ei toimissaan erottele eri tiedon lähteitään vaan ne ovat sulautuneet yhteen ja hän käyttää kertynyttä kokemustaan ongelmanratkaisutilanteissa. (Tynjälä 2010, 83–85.) Kokemuksensa ja kognitoidensa pohjalta asiantuntijat osaavat soveltaa ja tehdä moraalisia päätöksiä. Erilaiset kontingenssitekijät vaikuttavat heidän toimiin eri tavalla kuin aloittelijoihin. (Paloniemi, Rasku-Puttonen, & Tynjälä 2010, 13–15.)

Työkierron ydin tutkimuksessani liittyy sen yleistymiseen. Organisaatioita viilataan ja organisaatiouudistuksia tapahtuu aikaisempaa useammin. Esimerkiksi vuoden 2015 Euroopan työolotutkimuksen (<<http://www.eurofound.europa.eu/>> 17.4.2017) mukaan 41 % suomalaisista työntekijöistä oli kokenut vii-

meisen kolmen vuoden aikana organisaatiouudistuksen, joka vaikutti merkittävästi työhön. Euroopan tasolla määrä on kolmanneksi suurin. On ilmeistä, että on yhä harvinaisempaa pysyä pitkiä aikoja samassa työtehtävässä, ja siksi on mielenkiintoista tutkia, mitä vaikutuksia tehtäväkierrolla on luovuuteen.

Sisäinen yrittäjyys ei välttämättä edellytä työkiertoa, mutta työkierto indikoii sisäistä yrittäjyyttä. Valmiiksi sisäisesti yrittäjämäiset organisaatiot ovat jo innovatiivisia, jolloin työkierron innovatiivisuutta lisäävät piirteet jäävät hyödynnettäväksi. Työkierron on todettu lisäävän innovatiivisuutta sekä työntekijöiden tietorakenteiden laajuutta. (Ortega 2001.)

Luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntymisen lisäksi työkierrosta on muitakin hyötyjä organisaatiolle. Malinskin (2002) mukaan työkierron myötä työntekijöiden kokemus tylsyydestä vähenee, poissaolojen määrä laskee sekä henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Myös Allertonin (1999) havaintojen mukaan työkierrolla on yhteys henkilöstön pieneen vaihtuvuuteen. Lisäksi työntekijöiden tuottavuus lisääntyy sekä heidän työnantajaa kohtaan kokemus lojaaliutensa. Kusunoki & Numagami (1998) painottavat työkierron merkitystä organisaation sisäisten kykyjen vahvistamiselle. Heidän mukaansa työkierto parantaa toimintojen välistä integraatiota johtaen organisaation sosiaalisen kontekstin vahvistumiseen.

Työkierron vaikutus innovatiivisuuden kehitykselle juontuu siitä, että työntekijät käyttävät toisessa tehtävässä oppimiaan taitoja hyväksi muissa tehtävissä. Työkierrolla on sivullinen vaikutus innovaatioon, koska se lisää yrityksen kykyä kestää muutoksia. Tämä juontuu työntekijöiden laajasta ymmärryksestä yrityksen kokonaisuudesta. Työkierto madaltaa tasoja oppia uutta ja siten vaikuttaa uusien teknologioiden käyttöönoton kynnyksiä ja yleistä vastustusta kaikkea uutta kohtaan. (Cosgel & Miceli 1998.)

Työkierron haittapuolia ovat työkiertoon osallistuvien perehdyttäminen uusiin tehtäviin, sopivien paikkojen löytäminen vaihtajille ja työkierron aiheuttamat välittömät kustannukset. (Malinski 2002.) Työkierron aiheuttamia välittömiä kustannuksia seuraa mahdollisesti välillisten kustannusten lasku, mutta arkielämässä niiden mittaaminen on hankalampaa.

Työkierrolle läheisiä käsitteitä ovat esimerkiksi laatupiirit, laajennetut työkuvat, ongelmanratkaisuryhmät, Total Quality Management (TQM) ja suoritepalkka (Eriksson & Ortega 2006; Osterman 1994). Työkiertoa kutsutaan myös tehtäväkierroksi, mikä on lähempänä tutkimukseni kontekstia. Kohdeyrityksen työntekijät ovat voineet kokea tehtäväkiertoa organisaatiossa ja tutkimuksen tarkoitus on tarkastella heidän kokemuksiaan uudessa ympäristössä luovuuden näkökulmasta.

4.2 Työkierto tiedon lisääjänä

Työkierto ilmiönä on sisäisten työmarkkinoiden muoto, jota käytetään joustavissa organisaatioissa. Matala hierarkia ja lyhyet työsuhteen kestot ovat työkiertoa selittäviä tekijöitä. Lisäksi yritykset ovat usein kasvuvaiheessa ja rekrytoivat

kansallisella tasolla. (Eriksson & Ortega 2006.) Työkiertoa hyödyntävissä organisaatioissa painopiste on laadun tuottamisessa osaamisen kautta, eikä niinkään hinnan painaminen mahdollisimman alas.

Työkierron määritelmiä on monia ja se voidaan ymmärtää eri tavoin. (Osterman 1994.) Esimerkiksi Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7) työkierron määritetään olevan ”suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä vapaaehtoisesti siirtyy määrääjäksi omalta paikaltaan toiseen tehtävään”. Mikäli työkiertoa ajatellaan näin, harvassa yrityksessä yli 50 % henkilöstöstä kokee osallistuneensa työkiertoon. Toisaalta mikäli työkierrosta kysytään työntekijän omaan kokemukseen perustuvalla kyllä-ei -muotoisella kysymyksellä, työkierto on yleisempää (Osterman 1994). Tämä voi kertoa siitä, että usein omaehtoinenkin työtehtävän vaihtaminen koetaan henkilötasolla työkierroksi. Työkierto on sivuttaista siirtymistä organisaatiossa, eikä siihen lueta esimerkiksi ylennyksen kautta tapahtuvaa siirtymistä. Tutkimusasetelmassani työ- tai tehtäväkierroksi luen kaikenlaisen mistä tahansa syystä johtuvan tehtävien vaihdon.

Keskeisin teoria työkiertoa koskien tutkimuksessani on Erikssonin & Ortegan (2006) kolmen kohdan malli. Sen mukaan työkierrolla on kolme funktiota. Ensinnäkin työntekijä oppii altistuttuaan monipuolisille asiantuntijuuksille erilaisten vuorovaikutusten kautta. Työntekijän oppiminen lisää laaja-alaista osaamista, jolloin pidemmällä aikavälillä on paremmat valmiudet esimiestehtäviin tai toisaalta lyhyellä aikavälillä tasata tuotannon kysyntähuippuja. Esimerkiksi Valtionhallinnossa (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8-10) työntekijän oppimisen näkökulmasta työkierron tavoitteena on erityisosaamisen syventäminen tai poikkialueellisen osaamisen laajentaminen. Valtionhallinnossa halutaan parantaa henkilöiden oppimiskykyä ja sijoittumista työelämässä myös pidemmällä aikavälillä oman osaamisen tunnistamisen ja arvostamisen kautta.

Erikssonin & Ortegan (2006) mallin toinen aspekti on työnantajan oppiminen työntekijöistään. Työkierrossa työntekijöitä on mahdollista arvioida eri tehtävissä ja näin ollen löytää tehtävien työntekijä- sekä tehtäväkeskeinen komponentti. Ortega (2001) on tutkinut tätä työkierron osa-alueita myös aiemmin. Työkierron vastakkaisena ilmiönä hän näkee yhteen työhön erikoistumisen. Työkierron etujen pitää olla erikoistumisen etuja suuremmat. Suurin hyöty hänen mukaansa on silloin, kun etukäteistietoa työntekijästä tai tehtävästä ei vielä ole.

Työkierto auttaa työnantajan oppimista myös Aryan & Mittendorfin (2004) mukaan. Heidän näkemyksensä on, että työkierto on tapa saada erityistä tietoa tehtävistä työntekijöiltä. Työkierron myötä tehtävän psykologinen omistajuus ei muutu syvälliseksi, ja työntekijä antaa tietoa tehtävästä vapautuneemmin, koska ei koe tehtävää omakseen. Toisaalta se, että työ ei ole omaa, vapauttaa työntekijät ponnistelemaan parhaansa mukaan, koska he eivät pelkää huippusuorituksensa muodostuvan heille omaksi standardiksi. Useinhan saattaa olla, että pitkäaikaisen huippusuorittamisen ylläpitäminen on vaikeaa ja toisaalta ei haluta sitouttaa itseään tällaiseen jatkuvaan ääriarajoilla ponnisteluun. Työnantaja voi sitten käyttää työkierron jatkuessa tätä informaatiota seuraavan tehtävän tekijän osaamisen

arviointiin. Ydin on siis tiedonhankinta työntekijän edellisestä tehtävästä seuraavaa työntekijää ajatellen.

Työntekijän erikoistuminen ei lisää organisaation ymmärrystä tehtävästä eikä yksilöstä (Ortega 2001). Työntekijän tietorakenteiden syventyessä hän oppii suorittamaan omaa työtään tehokkaammin ja pystyy jättämään tehtävän ytimeen kuulumattomia työvaiheita pois. Tästä syystä onkin mielenkiintoista pohtia, mikä on työntekijän riittävän osaamisen taso, ja onko tason ylittämisen jälkeinen ydinosaamisen kristallisoituminen pois sekundäärisempien osa-alueiden suorittamisesta. Tässä mielessä yhteen tehtävään erikoistuminen on vastakkain Antoncicin & Hisrichin (2003) sisäisen yrittäjyyden marginaalissa tapahtuvan toiminnan idean kanssa.

Työntekijän tuottavuutta tehtävässä ei voida tietää, ennen kuin hän on tehnyt sitä jonkun aikaa. Vaihtuvuus selittyy työntekijöiden erilaisilla kyvykkyyksillä erilaisissa tehtävissä. Lisäksi vaihtuvuuteen liittyy rakenteellista sopimattomuutta puolin ja toisin. Vastaavasti pysyvyys selittyy ihmisten luontaisella halukkuudella pysytellä mukavissa, tutuissa tehtävissä. On havaittu, että suurin vaihtuvuus on naisilla, nuorilla työntekijöillä, tuotannollisen työn tekijöillä, alhaisen koulutuksen työntekijöillä sekä yksityisellä sektorilla työskentelevillä. (Jovanovic 1979.)

Kolmantena kohtana Erikssonin & Ortegan (2006) mallissa on työkierron vaikutus työntekijän motivaatioon. Heidän mukaansa työntekijän työkierto motivoi työntekijää, joka muutoin samoja tehtäviä toistaessaan tylsistyisi. Toisaalta ilman työkiertoa työntekijä erikoistuisi ajan myötä Ortegan (2001) ajatuksen mukaan oman tehtävänsä todelliseksi asiantuntijaksi, ja näin ollen hänen motivaationsa vähenemisen sijaan siirtyisi muihin kohteisiin. Myöskään Erikssonin & Ortegan (ma.) oma tutkimus ei kategorisesti vahvista hypoteesia työkierron merkityksestä yksilön motivaatiolle. Hyvänä esimerkkinä työkierron monimuotoisuudesta on Bobcatin traktoritehdas Amerikassa. Siellä työkierron on havaittu parantavan työntekijöiden motivaatiota ja lisäksi yhteisöllisyyttä (Allerton 1999).

Motivaatioteoriaan liittyy työkierto osana työntekijöiden aktivaatioteoriaa. Aktivaatioteorian perusta on toisteisten töiden tekijöiden aktivointi. (Hackman & Oldham 1976.) Myös Stites-Doen (1996) mukaan työkierto pienentää urataasaantumisen vaikutuksia. Hackman & Oldham (ma.) huomioivat, että lyhyen aikavälin aktivointi työkierron myötä voi nostaa motivaation tasoa, mutta pidemmällä aikavälillä toisteinen työkierto voi palauttaa motivaation lähtöpisteeseen. Aktivaatioteoria näkee ongelmana sen, että toistuva työkierto ei tarjoa riittäviä puitteita jatkuvalla, itseään vahvistavalle motivoitumiselle.

Työkiertoa edeltää tietynlaiset olosuhteet työuran aikana, kuten työuran kesto. Nuorten valmius kokeilla uutta ja erilaista on suurempi, koska he eivät vielä tunnista omaa kompetenssiaan, kun taas kokeneempien työntekijöiden halukkuus mennä ennestään tuntemattomaan tehtävään on vähäinen juuri samasta syystä (Miller 1984; Ortega 2001).

Campion, Cheraskin & Stevens (1994) havaitsivat, että tavalliset työntekijät olivat esimiesasemassa olevia henkilöitä kiinnostuneempia työkierrosta. Tämä selittyy sillä, että alempien portaiden työkierto on hyvä tapa kehittää esimieheksi

haluavia, ja heillä on jo esimiesasemassa olevia henkilöitä enemmän saavutettavaa. Työntekijät myös näkevät työkierrosta saatavat kokemukset hyödyllisiksi urapyrkimyksilleen. Mielenkiintoinen seikka Champion ym. (ma.) tutkimuksessa on, että työkierto ei välttämättä nostanut sellaisten työntekijöiden tyytyväisyyttä tai motivaatiota, jotka eivät olleet aikaisemmin olleet mukana työkierrossa.

Myös Miller (1984) sekä Malinski (2002) ovat huomioineet, että henkilön tehtäväkohtaisen uran pituuden kasvaessa todennäköisyys ja halukkuus osallistua työkiertoon pienenevät. Kokeneempien työntekijöiden kokemukset työkierron aiheuttamasta työmäärän lisääntymisestä sekä mahdollinen huonommuuden tunteen kokeminen työympäristössä olivat huomion arvoisia (Champion ym. 1994). Toisaalta Pierce (2001) on havainnut, että työkierto sopii hyvin vakiintuneille työntekijöille lääkkeeksi työn monotonisuutta ja pysähtyneisyyden tilaa vastaan.

Ihmisen persoonallisista näkökulmista katsoen työkierrolla on positiivinen korrelaatio työuran tuloksiin, kuten palkkaan ja erilaisten taitojen oppimiseen. Champion ym. (1994) havaitsivat, että työkierto kehittää ymmärrystä liiketoiminnasta enemmän kuin teknisiä- tai esimiestaitoja. Toisaalta työntekijöiden omat havainnot kertoivat lähinnä kehittyneistä teknisistä taidoista. Tässä on huomioitava, että työntekijätason henkilöt eivät välttämättä osaa purkaa oppimistaan metatasolle. Esimerkiksi johtajuus on hyvin abstrakti ilmiö ja sen sanallistaminen työkierron kokemusten perusteella voi olla hankalaa ilman teoriaosaamista. Tällainen liiketoiminnan ymmärtäminen on välttämätöntä yrityksen ylemmillä portailla. Toisaalta yritykset saattavat tarjota urakiertomahdollisuuksia prospekteilleen tästä samasta syystä. Sikäli työkiertoon saatetaan yhdistää ylennys ja mahdollinen palkankorotus motivaatioseikkoina.

Tärkeä havainto on, että usein työkierron kaltaiset integrointivälineet ovat suunnitelmallisia ja vaativat johtamista, mutta integraation voi tehdä myös vähemmän strategisella tavalla. Työkierto on aikaa vaativa prosessi, koska tiedon kertyminen eri tehtävistä on aikaa vievää. Johtopäätös on, että työkierrossa on usein enemmänkin kyse polunomaisesta siirtymisestä tai etenemisestä, jossa henkilö siirtyy sellaiselle osastolle, jossa hänen taitojaan tarvitaan ja siellä sivuvaikutuksena hänen oma tietomääränsä ja kokonaisymmärryksensä lisääntyy. Tällainen suunnittelemisen vaikeus ja yleistettävyyden tekevät työkierrosta hankalan mallin johtaa tai kopioida valmiita malleja yrityksestä toiseen. (Kusunoki & Numagami 1998.)

Työkierto on ilmiö, jolle on useita merkityksiä ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Luonnollisen tehtäväkierron merkitys kasvaa, koska organisaatiomaailma uudistuu jatkuvasti. Siksi on myös tärkeää ottaa sen vaikutukset huomioon.

Työkiertoon liittyy sisäisen yrittäjyyden tavoin luovuuden teemoja ja sen on havaittu vaikuttavan yrityksen innovatiivisuuteen. Työkierron tutkimuksellisenä mielenkiinnon kohteena ovat työnantajan ja työntekijän oppiminen. Molemmat ovat tärkeitä tavoiteltaessa pysyvyyttä ja menestystä markkinoilla. Erityisesti työkierto toimii nuorten kohdalla, joiden osaaminen ja tietorakenteet eivät ole vielä syviä. Heihin keskittymällä sekä kohdetyöntekijät saavat laaja-

alaista tietoa, mutta myös työnantaja oppii sekä työtehtävistään että työntekijöistään.

Haasteelliseksi muodostuu pitkäaikaisten työntekijöiden ottaminen mukaan. He pärjäävät hyvin ja osaavat työnsä, mutta sen lisäksi he ovat haluttomia osallistumaan työkiertoon. (Ortega 2001.) On mahdollista, että työelämä on kulkemassa kohti paradigman muutosta, jossa riittäväksi katsottu osaaminen joustoineen korvaa syvällisen ekspertiisin.

5 LUOVUUS TYÖKIERRON KONTEKSTISSA

When I have a tough job in the plant and can't find an easy way to do it, I have a lazy man put on it. He'll find an easy way to do it in ten days. Then we adopt that method.

Clarence E. Bleicher

Ylläolevaan sitaatin ympärille kiertyy tutkimukseni kaikki näkökulmat. Työkier-
ron hyödyntäminen, alkuperäisten työntekijöiden tasaantuminen, sisäinen yrit-
täjyys, toisaalla opittu luovuus, kulttuuri, innovaatio eli hyvän ja tehokkaan
idean käyttöönotto ja valtuuttava esimiestyö.

Sisäisessä yrittäjydessä kysymyksessä on ytimeltään kyse yrittäjämäisestä
työtavasta, aikaansaannoksista, tehokkuuden parantamisesta ja taloudellisen hy-
vän luomisesta. Tämän tutkimuksen keskiössä on Antoncicin & Hisrichin (2003)
näkemys sisäisestä yrittäjyydestä. Sisäinen yrittäjyys on ensisijaisesti yrityksen
rajapinnoilla ja marginaalissa tapahtuvaa toimintaa. Se on jatkuvaa etsimistä ja
erilaisuuden tukemista. Sisäisen yrittäjyyden keskeinen teema on siis kehittyminen
ja kasvu luovuuden kautta.

Nielsenin ym. (1985) mukaan sisäisessä yrittäjydessä haasteen aiheuttaa
sisäisen integraation vaikeus erityisesti suuremmissa yrityksissä. Liika sekun-
däärisiin toimiin keskittyminen aiheuttaa ongelmia ydintoiminnalle. Hänen mu-
kaansa sisäisellä yrittäjyydellä on tarve johtajuudelle sekä ohjaukselle. Ilman oh-
jausta Heinosen & Vierikon (2002) mukaan sisäisesti yrittäjämäisestä organisaatiosta
voi tulla oppimis- ja kehitysorientoitunut yhteisö vailla asiakasohjautu-
vuutta.

Sisäisen yrittäjyyden suhdetta suorituskykyyn on tutkittu paljon. Pääsään-
töisesti sen on todettu olevan hyödyksi yrityksen kasvulle ja kehitykselle. (Ağca
ym. 2012; Ahmad ym. 2012; Alipour ym. 2011; Antoncic & Hisrich 2001.) Hyödyt
ovat kylläkin hankalasti mitattavia sekä tapahtuvat pidemmällä aikavälillä, mikä
vaikeuttaa ilmiön arviointia ja implementointia lyhytjänteisessä kvartaalitalou-
dessa.

Sisäinen yrittäjyys on organisaatiolähtöinen ilmiö, mutta se ilmenee yksi-
löissä. Organisaation tulee olla rakenteiltaan joustava, jotta sisäisesti yrittäjämäi-
nen toimintatapa mahdollistuisi. Koko tutkimustekstin mittaisena jatkumona
vastaan tulee organisoinnin ja vapauden sekä luovuuden ja tasaantumisen diko-
tomiat. Tutkimukseni on koostunut näiden vastakkainasettelujen ympärille.
Nielsenin ym. (1985) mukaan sisäisen yrittäjyyden teemojen noudattaminen sel-
kiyttää näitä vastakkainasetteluja.

Duncanin ym. (1988) esiin nostama analogia yrityksessä vaikuttavista yo-
geista ja komissaareista antaa hyvän kuvan tutkimukseni kahtiajakautuneesta
lähtöasetelmasta. Mikäli byrokraattinen organisaatio todella haluaa kääntää kat-
seensa sekundäärisiin toimiin sekä yrityksen rajapinnoille vastatakseen innova-
tiivisuudella ympäristön vaatimuksiin, sen täytyy ottaa erilaisuus huomioon. By-
rokraattisia yrityksiä jo määritelmänsäkin puolesta hallitsevat komissaarit eivät

sopeudu avoimeen ympäristöön, vaan muutos vaatii psykologisia kustannuksia johtohenkilöille henkilöstömuutosten myötä. On siirryttävä työntekijämäisyydestä psykologiseen omistajuuteen. Baruah & Ward (2015) huomioivat kylläkin, että sisäistä yrittäjyyttä voi ja pitää johtaa, jolloin sen implementointi myös byrokraattisiin organisaatioihin helpottuu.

5.1 Tietorakenteiden kehittyminen työkierron myötä

Konteksti sisäiselle yrittäjyydelle ja luovuudelle löytyy työkierrosta. Työ- tai tehtäväkierto yleistyy jatkuvasti työelämässä, koska elämänmittaiset urat ovat nykyään harvinaisia ja organisaatiouudistuksia tapahtuu usein. Ihmiset eivät entiseen tapaan ehdi olla samassa tehtävässä tai ympäristössä kovin pitkään ja tämä heijastuu heidän osaamiseensa. Ortegan (2001) mukaan työkierto lisää yksilön innovatiivisuutta ja laajentaa tietorakenteita. Laajat tietorakenteet yhdistyvät sisäisen yrittäjyyden keskeiseen ilmenemiseen sekundääristen seikkojen huomiointiin ottamisena. Toisaalta myös sisäisesti yrittäjämäisessä organisaatiossa on tärkeää huolehtia sisäisestä kommunikaatiosta, jotta ei synny päällekkäistä työtä. Tällaistaikin tilannetta ehkäisemään sopii työkierto, jolloin työntekijät näkevät paremmin, mitä muissa yksiköissä tapahtuu.

Työkierron keskeisenä teoriana pidän Erikssonin & Ortegan (2006) kolmen kohdan mallia työkierrosta. Sen mukaan työkierrossa tapahtuu työntekijän oppimista, työnantajan oppimista työntekijöistään ja tehtävistään sekä työntekijän motivaation lisääntymistä. Työntekijän oppiminen liittyy laaja-alaisen osaamisen lisääntymiseen. Osaamisen lisääntyminen valmistaa heitä mahdollisiin tuleviin esimiestehtäviin. Työnantajan oppiminen työntekijöistään ja työtehtävistä viittaa tehtävä- tai työntekijäspesifien komponenttien havaitsemiseen. Kun työntekijä vaihtuu tehtävässä, työntekijöiden kykyjä on helpompi tarkkailla sekä toisaalta havaita erilaisten tehtävien työntekijästä riippumattomat ominaisuudet. Kolmanneksi heidän mukaansa työntekijöiden työmotivaatio kasvaa, kun he pääsevät eri tehtäviin ja saavat vaihtelua tehtäviinsä. Työntekijän motivaation lisääntyminen työkierron myötä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä (Allerton 1999; Ortega 2001).

Työkierron vaikutukset työntekijän motivaatiolle tulkitaan usein aktivaatioteorian kautta. Aktivaatioteoria liittyy toisteisten töiden tekijöiden aktivointiin. (Hackman & Oldham 1976.) Toisteiset työt, mutta myös ihmisen normaali ikääntyminen aiheuttavat tasaantumista sekä mukavoitumista. Stites-Doen (1996) mukaan työkierto vähentää tasaantumisen seurauksia.

Työkiertoon liittyvät osaamisen tietorakenteet ovat keskeisessä roolissa työssäni. Asiantuntijuuden syveneminen voi liittyä tehtävään tai laajempaan näkökulmaan. Eteläpelto ym. (10, 2007) määrittelevät asiantuntijuuden olevan korkeatasoista osaamista, joka on kertynyt pidemmällä aikavälillä ja sisältää teoreettista tietämystä. Heidän mukaansa keskeistä siinä on jatkuva yhteistoiminnallinen oppiminen ja oman ammatti-identiteetin jatkuva uudelleenmäärittely.

Ortegan (2001) mukaan työntekijän erikoistuminen ei lisää organisaation ymmärrystä tehtävästä eikä yksilöstä. Kokemuksen myötä työntekijä oppii ekonomisoimaan työtään ja jättämään pois vähemmän tärkeitä osia työstään. Työkierron, tietorakenteiden syvyyden ja sisäisen yrittäjyyden keskinäinen yhteys ilmenee siten siinä, että mikä on riittävä osaamisen taso tehtävissä ja missä vaiheessa olisi järkevää siirtyä laaja-alaisemman osaamisen nimissä erilaisiin tehtäviin.

Työkierrossa haasteita aiheuttaa työkiertoon osallistuvien perehdyttäminen uusiin tehtäviin, heille sopivien tehtävien löytäminen sekä työkierrosta aiheutuvat kustannukset. (Malinski 2002.) Työkierron ongelmien välitön luonne vaikuttaa työkierron käyttöönottoon, koska edut ilmenevät pidemmällä aikavälillä, eivätkä ne ole yhtä konkreettisia kuin välittömät haittavaikutukset. Työntekijän motivaatioon liittyvänä ongelmana Hackman & Oldham (1976) näkevät sen, että toistuuksaan työkierto ei vahvista pitkäkestoista itseään vahvistavaa motiivitumista.

5.2 Luovuus sisäisessä yrittäjyydessä

Luovuus on yksi ulottuvuus Antoncicin & Hisrichin (2003) kahdeksan ulottuvuuden mallissa. Schumpeteriläinen ajatus yrittäjästä luovana tuhoajana ja Kirzneriläinen luovan yhteenkokoajan näkemys sitovat luovuuden sisäisen yrittäjyyden periaatteeseen. Kirzner ja Schumpeter näkevät yrittäjyyden tuotteisiin, palveluihin sekä prosesseihin liittyvänä ilmiönä, ja Shalley ym. (2004) liittävät tähän käsityksensä organisaatioon liittyvästä luovuudesta. Shalleyn ym. määritelmä luovuudelle organisaatiokontekstissa on, että luovuus on ideoita tuotteita, käytäntöjä, palveluja tai toimintamalleja koskien, ja että ne ovat uutuusarvoisia sekä potentiaalisesti hyödyllisiä yritykselle lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä. Runco & Jaeger (2012) painottavat luovuuden kahta vaatimusta. Luovan idean pitää olla omaperäinen, mutta myös tehokas.

Guilford (1973) mukaan luovuus on prosessinomaista, joustavaa kehitystä. Se vaatii hänen mukaansa divergenttiä ajattelutapaa, jossa kyselemällä ja etsimällä löydetään mahdollisia erilaisia tai yllättäviä lopputulemia. Divergentille ajattelutavalle vastakkainen malli on perinteisesti koulussa käytetty tapa, jossa auktoriteetti esittää kysymyksiä, joihin on tavallisesti vain yksi vastaus.

Tutkimukseni kannalta on tärkeää erottaa luovuus ja innovatiivisuus. Shalley ym. (2004), Amabile (1988) sekä Amabile & Fisher (2000) huomauttavat, että luovuus on ideoita, innovaatioiksi ne muuttuvat vasta tultuaan menestyksellisesti implementoiduiksi. Organisaatio voi siis olla luova olematta innovatiivinen, mutta ei voi olla innovatiivinen olematta luova. Jokapäiväisen luovuuden jatkumosta syntyy innovaatiot.

Yksi luovuuden komponentti on asiantuntijuus, eli mitä enemmän on muodollista ja epämuodollista koulutusta aiheesta, sitä luovemmin työntekijä voi ratkaista ongelmia. Luovuuteen voi myös vaikuttaa valitsemalla ihmiset tehtäviin

heidän kiinnostuksien kohteiden perusteella enemmän kuin heidän taitojensa. Tällaisessa tilanteessa työkierron merkitys tietoa esiin tuovana ilmiönä korostuu.

6 METODOLOGIA JA TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimuksessa käytin laajaa metodologiaa, johon kuuluu todellisuuden käsitteilyn peruslähtökohdat, tieteellinen perusnäkemys sekä maailmankatsomus. Suppeassa merkityksessä metodologialla viitataan tiedon hankinnan tapoihin tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 12–13.) Suppea katsantokanta ei avaa riittävästi laadulliseen tutkimustapaan sisältyviä eettisiä ja filosofisia valintoja, joita tutkija joutuu väistämättä tekemään.

Todellisuuden luonteeseen liittyy ontologian käsite. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2004, 121) mukaan ontologia liittyy tutkittavan ilmiön ilmenemismuotoon, mikä on todellista ja mitkä ovat todisteet.

Tutkimuksen ontologinen perusoletus on se, että todellisuus on subjektiivinen, eli sellainen kuin ihmiset sen itse kokevat. Todellisuuksia on siis yhtä monta kuin henkilöitäkin. Konstruktivismin periaatteiden mukaisesti näen todellisuuden sosiaalisesti konstruoituna ja todellisuus on siten subjektiivinen tulkinta siitä, mitä yksilö on sosiaalisessa yhteisössä oppinut.

Koska ihmisten subjektiiviset näkemykset maailmasta ja sen ilmenemisestä ovat rajattomat, tutkimuksen mahdollistamiseksi on oletettava intersubjektiivisuus. Intersubjektiivisuuteen liittyy oletamus, että näemme ja koemme asiat suhteellisen samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 18.)

Suhtauduin tutkittavaan kohteeseen uteliaasti ja kokemukseni ja näkemykseni antoivat lisäarvoa tutkimukselle tekemättä siitä asenteellista tai puolueellista. Ihmistieteet ovat korostuneesti värityneet kulttuurien, kielen ja sosiaalisten rakenteiden myötä, ja tämä oli myös yksi tutkimuksen perusoletuksista. Kohdeyrityksen sosiaaliset rakenteet ovat olemassa itsestäni riippumatta ja pyrin olemaan vuorovaikutuksessa tutkimani yhteisön kanssa luomatta itse tutkimani todellisuutta. (Raatikainen 2004, 83–84.)

Tutkimuksen epistemologia keskittyy tietämisen alkuperään sekä tiedon muodostumiseen. Vastaavasti teleologia käsittelee tutkimuksen merkitystä sekä sitä, kuinka tutkimus lisää tietoa tutkittavalla alalla. Epistemologiaan liittyy kysymykset tutkijan ja tutkittavan välisestä suhteesta sekä arvojen asema ilmiöiden ymmärtämisessä. Tutkimuksen teleologia liittyi yhtäältä organisaation ja toisaalta yksilöiden kehitykseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 121.)

Epistemologinen oletus haastattelututkimuksessa on, että tutkimuksen kohde ei ole haastattelijasta riippumaton. Siksi on otettava annettuna, että tutkimuksessa toteutuu hermeneuttinen paradigma, eli että tutkijan persoonallisuus ja tunteet väistämättä vaikuttavat tutkimukseen. Näin ollen tutkija on osallisena tutkimuksessa ja pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23.) Tämän tiedostaminen ohjaa tutkijan käytöstä siihen suuntaan, että tutkijan täytyy reflektoida omaa toimintaansa kaikissa tilanteissa ja työvaiheissa. Toisaalta tutkijan täytyy haastattelutilanteessa olla ihminen ihmiselle saadakseen mielekkäitä vastauksia.

Ihmisläheiseen ja ymmärtävään kohtaamiseen liittyy haastattelutilanteessa käytetty diskurssi. Esimerkiksi luovuus on sanana hyvin abstrakti, mutta ihmiset

ymmärtävät sen arkijärjellä hyvin samalla lailla. Alfred Schutzin sopivuusperiaatteen mukaan haastateltavien tulee ymmärtää käytetyt käsitteet arkielämänsä kautta, jotta tutkimuksessa todella tavoitetaan heidän subjektiiviset tulkintansa. (Raatikainen 2004, 102–103.)

Totuuden ja vastuun näkökulmista työni oli kuin elokuvan tekemistä. Cinema vérité on elokuva-alan termi kuvaamaan elokuvan prosessia. Tutkimusta tehtäessä samalla tavalla tutkija rakentaa tutkimuksen hajallaan olevista paloista. Paloista muodostuu järjestys tutkijan mukaan ja se on aina tekijän näkemys ilmiöstä. Kyse ei ole totuuden kuvaamisesta, vaan omasta erityisestä, temaattisesta ja strukturoidusta totuudesta. (Korhonen 2006, 166.)

Yhteiskuntatieteellisiin tutkimuksiin liittyy vahingoittamattomuusteesi. Se kuuluu, että yhteiskuntatiede ei saa vahingoittaa tutkimiaan ihmisiä eikä heidän suhteitaan. (Wiberg 2006, 261.) Teesi oli keskeisessä roolissa koko tutkimuksen ajan ja vaikutti tutkimustapojen valintoihin sekä vuorovaikutustilanteisiin.

Vahingoittamusteisiin liittyy yleisemmällä tasolla taloustieteiden tutkimustiedon hyödyntäminen. Oman tutkimuskohteeni, luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden, nähdään usein hyödyntävän yritystä. Amartya Sen (1988, 4–7) nostaa esiin etiikkaan liittyvän insinööri-näkökulman. Onko työntekijän panoksen ja tehokkuuden kehittäminen eettisesti oikein, jos työnantaja käyttää tällaista omistautumista työntekijän eksploitaatioon.

Teleologisesta näkökulmasta tutkimuksesta saatava tieto liittyy ihmisten näkemyksiin heitä itseään koskettavasta luovuudesta, jota he hyödyntävät monilla tasoilla päivittäisessä työssään ja arkielämässään. Tutkimuksesta saatavat tulokset ovat varauksella hyödynnettävissä laajemminkin organisaatiossa samankaltaisissa tilanteissa ja yleisemminkin luovuuden kehittymistä pohdittaessa. Organisaatiokontekstissa työn tulokset voivat ohjata ajattelua sekä päätöksentekoa. Koska esimiehet muodostivat puolet haastattelujoukosta, heidän itserefleksionsa voi näkyä positiivisella tavalla heidän tavassaan työskennellä.

On hyvin suhteellista, mikä nähdään organisaatiossa riittäväksi suoritukseksi. On mahdollista, että tietty suoritustaso on riittävä yritykselle, vaikka henkilö ei omakohtaisesti näin tuntisikaan. Tämäkin on tärkeä havainto, koska sillä on vaikutuksia vaikkapa perehdyttämisen määrään tai muuhun ylimääräiseen koulutukseen.

Tutkimuksen aikana pohdin, parantaako tutkimus haastateltavien tilannetta. Mahdollisesti metakognitiiviset taidot ovat kehittyneet syvällisten haastatteluiden aikana haastateltavien pohtiessa omia ajatuksiaan aiheesta, johon he eivät ole voineet valmistautua. Myös itsereflektiolla voi olla merkitystä jälkikäteen työn parissa ja haastateltavien mahdollisesti keskustellessa työtovereidensa kanssa. Toisaalta sanotaan, että tieto voi lisätä tuskaa. Onnellisimpia monesti ovat ihmiset, jotka eivät liian tarkasti mieti asioita, vaan elävät elämäänsä ja nauttivat kokemuksistaan.

Tutkimuksessa on eettisestä näkökulmasta otettu huomioon eettisten normistojen sääntöjen tunnistaminen sekä niiden seuraaminen. Tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaa sääntöjen seuraamisen lisäksi se, että tutkimus on tieteellisesti legitiimi. Nämä seikat on huomioitu aihevalinnassa, tutkimuskohteissa kuin

myös teoriaan tutustumisessa. Haastattelutilanteeseen liittyviä eettisiä toimenpiteitä olivat haastateltavien luvan kysyminen haastatteluun kirjallisesti ja yleinen tutkimukseen liittyvien henkilöiden kunnioittava kohtelu. Myös sensitiivisyys heidän yksityisyyttään kohtaan on huomioitu vastausten käsittelyssä siten, että lausujan henkilöllisyyttä ei voi määrittää. Toisin sanoen eteneminen on tapahtunut tieteen itsensä määritelmän mukaisesti. (Hirvonen 2006, 35–36.)

Työn tieteenfilosofisen tavoitteen näkökulmasta tutkimusaihe, teorat sekä menetelmät ovat maltillisen kriittisen realismin jäljillä. Lähtökohtana on siis tutkimuksen myötä lähestyä totuutta likimäärin totena pidettävien nykyteorioiden kautta. Tutkimus sisältää siis fallibilistisen oletuksen ihmistieteiden erehtyvyydestä, mutta tällä tavoin saadaan riittävän hyvää tietoa tutkimuskysymyksestä. (Raatikainen 2004, 72–73.) Konstruktivistien ontologioiden vastapainoksi tutkimus sisältää kognitiivista realismia. Teorat näen realistisesti annettuina, mutta haastateltaviin sekä saatuihin tuloksiin suhtaudun relativistisesti. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä riippuu siis voimakkaasti ajankohdasta sekä paikasta.

Tiede on erehtyväistä ja itseään korjaavaa. Tieteen autonomiaan kuuluu tieteen tulosten hyväksyminen ja hylkääminen (Raatikainen 2006, 98), joten tämänkin tutkimuksen todellisen arvon määrittää loppujen lopuksi tiedeyhteisö.

Tutkimukseni perusta on hyvin konstrukttiivinen ja suhteellinen, mikä voi aiheuttaa ongelmia tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen tulokset eivät ole yksiselitteisiä, eivätkä varsinkaan numeraalisia, joten niihin täytyy suhtautua vastaavalla tavalla. Ontologiset sekä epistemologiset lähtökohdat kytkeytyvät toisiinsa. Luovuutta organisaatiossa olisi hankala tutkia mekanistisin menetelmin. Haastattelututkimuksen menetelmään liittyvät implisiittiset ongelmat on pyritty ottamaan huomioon ja tulokseksi on saatu yhden tutkijan näkemys yhden organisaation sen hetkisestä tilanteesta. Tutkimuksen hyöty on dialogissa. Dialogia voidaan käydä tiedeyhteisössä, kohdeorganisaatiossa, mutta haastatteluun osallistuneiden myötä myös työyhteisössä.

6.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Aineisto on merkittävä osa tutkimusta ja sen huolellinen ja perusteltu valinta auttaa vastaamaan tutkimusongelmiin ja valottamaan ilmiötä. Toisaalta aineistosta voi nousta esiin myös uusia näkökulmia, joita ennen tutkimusta ei ole voitu huomioida. Aineiston koko ja joukko on tässä tutkimuksessa valittu sillä perusteella, että se antaisi riittävän hyvän kuvan kohdeilmioistä ja mahdollistaisi ymmärryksen syvenemisen. Aineiston teemoittelu auttaa hahmottamaan, mitä ilmiön taustalla on ja toisaalta perustelemaan menetelmän valintaa.

Tutkimus on elänyt matkan varrella ja siihen liittyvät yksityiskohdat ja käytännöt tarkentuivat tutkimuksen aikana. Sisäisen yrittäjyyden, luovuuden ja työkierron yhdistäminen vei keskustelujen kautta kohdeyritykseen, jossa työkierto on jossain muodossa tuttua ja sille on olemassa tilausta. Kohdeilmion, kontekstin

ja kohdeorganisaation löydettyä paikkansa tutkimus pääsi etenemään seuraavaan vaiheeseen ja epävarmuustekijät alkoivat yksi kerrallaan hävitä prosessista.

Aineiston koon valinta on laadullisessa tutkimuksessa haasteellista. On hankalaa hahmottaa etukäteen, kuinka suuri aineisto tarvitaan, jotta saataisiin riittävä aineisto tutkimuksen tekoa varten. Laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai numeraalisesti yleistettäviä johtopäätöksiä, joten tutkimusjoukon koon päättämässä suuri vastuu kuuluu tutkijalle. (Hirsjärvi ym. 2004, 171–172.)

Tutkimus sisälsi vertailua toimihenkilöiden sekä työntekijöiden näkemyksistä, joten osajoukon ollessa kymmenen henkilöä ja kokonaismäärän 20, uskon löytäneeni tarpeeksi syvällisiä vastauksia tarkoituksiini. Vastaavasti osajoukot olivat riittävän suuret, jotta niiden välillä pystyi tekemään mielekästä vertailua.

Tutkimuksen kohdejoukkona oli 20 liikelaitoksen työntekijää ja aineistona yksilöhaastattelun perusteella kerätty materiaali. Haastattelijoukko koostui kymmenestä toimihenkilöstä ja kymmenestä suorittavaa työtä tekevistä työntekijästä (kts. taulukko 2). Joukko jakaantui myös kahden organisaation välille siten, että molemmista organisaatioista tutkimukseen osallistui kymmenen henkilöä. Tutkimuksen tulososiossa käytin toimihenkilöistä lyhennettä TH ja työntekijöistä TT.

TAULUKKO 2 Haastattelijoukko organisaation sekä organisaatiotason mukaan

	Organisaatio 1	Organisaatio 2
Toimihenkilö (TH)	5	5
Työntekijä (TT)	5	5

Haastateltavien valinta oli kaksivaiheinen prosessi, jossa esitin pohjatiedot ja kuvasin haastattelussa tarvittavia tietoja sekä soveltuvia ihmistyyppejä. Näiden tietojen pohjalta organisaation edustaja valitsi haastateltavat henkilöt parhaan ymmärryksensä mukaisesti päälliköiden avustuksella. Kyseessä on siis harkinnanvarainen otanta. Tutkija kehittää kriteerit ja haastateltavan toivotun profiilin, mutta organisaation paremmin tunteva henkilö tekee lopulliset valinnat haastattelijoukoksi. (Syrjälä 1995, 22–23.)

Haastateltavien edustavuutta tärkeämpää on heidän kykynsä tuottaa narratiiveja. Idea on siis haastateltavien ainutkertaisuus ja näin saadaan tärkeää tietoa itse tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoitus ei siis ole tutkia niinkään ilmiötä kohdeorganisaatiossa vaan saada uutta ja yleistettävämpää tietoa. Alasuutari (2011, 87) kuvaa kvalitatiivisen aineiston olevan pala tutkittavasta maailmasta mieluummin kuin edustava otos koko organisaatiosta.

Tutkimusaineisto koostui haastatelluille tehdyistä yksilöhaastatteluista, joiden kestot sijoittuivat 19 ja 47 minuutin välille. Haastatteluäänitteet litteroitiin jälkikäteen analyysivaiheen helpottamiseksi.

Aineiston saamiseksi tehdyt tutkimushaastattelut sijoittuivat ajankohdallisesti 20. – 26.4.2017. Haastattelutapahtumia oli neljän päivän aikana. Kahtena ensimmäisenä päivänä haastatteluun osallistui kaikki viisi organisaatio 1:n työntekijää.

kijää ja neljä toimihenkilöä. Kahtena viimeisenä päivänä haastatteluun osallistuvat loput yksitoista siten, että ensimmäisenä haastattelin viidennen Organisaatio 1 toimihenkilön ja sen jälkeen kaikki Organisaatio 2:n työntekijät ja yhden Organisaatio 2:n toimihenkilön. Näin ollen viimeiselle päivälle jäi neljä Organisaatio 2:n toimihenkilöä. Haastattelut tapahtuivat kohdeyrityksen tiloissa henkilöiden työpäivien aikana ennalta sovittuina kellonaikoina.

Tutkimukseen haastatellut kaksikymmentä henkilöä olivat kaikki miehiä ja haastateltujen ikäjakauma selviää oheisesta taulukosta (taulukko 3). Pääsääntöisesti henkilöillä oli pitkä kokemus liikelaitoksen tai sen edeltäjien työntekijöinä, mutta osa haastatelluista oli tullut organisaatioon ulkopuolelta.

Ikäjakaumaa tarkempaa demografista kuvausta haastattelujoukosta ei esitetä, koska tarkoituksena ei ole kuvata yksittäisten ihmisten tilannetta, vaan löytää tutkimuksen myötä uusia merkityksiä aiheeseen liittyen ja siten lisätä käsitteellistä ymmärrystä. Toisekseen tutkimuksessa noudatettu anonymiteetin periaate puolsi ratkaisua olla antamatta tarkempia tietoja haastateltavista. Haastateltujen kannalta on tärkeää, että organisaation sisällä ei ole mahdollista yhdistää vastauksia tiettyyn henkilöön.

TAULUKKO 3 Haastateltujen ikäjakauma

Haastateltavien ikä n=20						
30-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65
1	4	0	5	5	4	1

Tutkimushaastattelut sujuivat suunnitellusti ja kaikki osallistujat tulivat sovitun tapaamiseen. Haastateltavat olivat hyvin erilaisia ja kuvasivat ilmiöitä omilla persoonallisilla tavoillaan.

6.2 Haastattelumenetelmä

Menetelmän valintaan liittyi lähtöasetelma, johon liittyi halu luoda syvempää ymmärrystä kohdeilmiöiden yhteydestä. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka menetelmänä oli henkilökohtaiset teemahaastattelut. Tutkimushaastattelut nauhoitettiin nauhurille, josta ne purettiin paperille analyysia varten. Tutkimusilmiöiden parhaita asiantuntijoita organisaation ja työkierron kontekstissa ovat organisaation jäsenet, ja käyttämälläni työtavoilla päästiin lähelle tutkimuskäsitteiden ydintä. Omien tietojeni ja ymmärrykseni myötä muotoilin teemahaastattelurungon, joka käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen eri tavoin, mutta haastattelutilanteen yleisestä yksityiskohtaiseen -asetelma osoittautui hyväksi ja haastateltavat saivat esittää näkemyksensä vapautuneesti.

Tutkimusmenetelmäni kuvaa induktiivisuus. Tutkijalla on alussa tietoa teoriasta ja jonkunlainen käsitys kohdeilmiöstä, mutta tutkimuksen edetessä käsitkset muuttuvat ja esiin tulee uusia käsitteitä sekä ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2004,

248.) Tarkoitus ei ollut todentaa ennalta määrättyjä hypoteeseja vaan edetä prosessinomaisesti. Toisaalta tavoitteena oli saavuttaa täsmällisempi ja syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Syrjälä 1995, 17.)

Tapaus on termi, joka voi kuvata ihmistä, ihmisjoukkoa, yhteisöä, tapahtumaa tai laajempaa ilmiötä. Tutkimuksessa tutkitaan arkisessa ympäristössä toimivien yksityisten ihmisten käsityksiä kohdeilmiöstä. Kyseessä on rajallinen tapaus, joka kohdistuu vain kohdeorganisaatioon ja haastateltuihin ihmisiin. Tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa. Tapaustutkimukselle on ominaista sen kontekstisidonnaisuus ja ilmiötä pyritäänkin tarkastelemaan sen kautta. Kontekstisidonnaisuuteen liittyy tässä tapauksessa tutkijan lähtötilanne ja kiinnostuksen kohteet, sekä organisaatio ja sen jäsenet. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä luovuus merkitsee sisäiselle yrittäjyydelle työkierron kontekstissa tässä yrityksessä. (Syrjälä 1995, 10–11.)

Kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle on ominaista, että kiinnostuksen kohteena on yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteet. Kyse on siis heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään kohdeilmiöstä. Tällaisessa tapauksessa ei voida järjestää kokeita tai muutenkaan rakenteellistaa ilmiötä, jolloin kyseeseen tulee naturalistinen tapaustutkimus. Luonnollisuuteen liittyy aineiston hankinnan avoimuus, jolloin haastateltavat pääsevät kertomaan ilmiöstä omien merkitysrakenteidensa kautta. Tapaustutkimuksen joustavuus liittyy tiedon etsintään. Tietoa etsitään sieltä, mistä sitä voi saada. Tässä tapauksessa joustavuus liittyy haastateltavien valintaan. Kohdeyrityksen yhteyshenkilö valitsi haastateltavat parhaan taitonsa mukaan sen perusteella, kuka voi parhaiten antaa vastauksia tutkimaan ilmiötä ajatellen. Arvosidonnaisuuteen liittyy se, että tapaustutkimus ei voi olla arvovapaata. Tutkijan omat arvot ovat vaikuttaneet tutkimuksen kaikissa vaiheissa, koska keskeistä on tutkijan mukana olo kokonaisella persoonallaan. Tärkeää oli tiedostaa nämä arvot ja tuoda ne esiin kaikkiin valintoihin liittyen. (Syrjälä 1995, 12–16.)

Aineiston keruu tapahtui teemahaastattelun menetelmällä. Teemahaastattelussa on kyse puolistrukturoidusta haastattelusta, jolle on ominaista, että jokin haastattelun osa on ennalta päätetty, mutta muita osia voi muokata haastattelutilanteen edetessä. Muuttuvia seikkoja voivat olla vaikkapa kysymysten sanamuoto tai järjestys. Hirsjärvi & Hurme (2001, 47) tiivistävät teemahaastattelun neljään osatekijään:

- 1) haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen
- 2) tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavan ilmiön osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta
- 3) analyysin perusteella kehitetty haastattelurunko
- 4) haastattelun kohdennus tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista tutkimusilmiötä koskien.

Tuomen & Sarajärven (2011, 77) mukaan teemahaastattelun ja avoimen haastattelun ero on se, että avoimessa haastattelussa haastateltava kertoo kohdeilmiöstä

oman näkökulmansa perusteella, teemahaastattelussa etukäteen julkituodun yhteismitallisen käsitteen perusteella. Tutkimuksessa haastateltavilla ei ollut etukätestietoa kysymyksistä tai aihepiireistä, mutta metodologiassani otettiin annettuna, että käytetyt käsitteet olivat arkikielisiä ja siten tutkija sekä tutkittava ymmärsivät ne riittävän yhteismitallisesti.

Haastattelutilanteessa syntyy väistämättä uusien ihmisten kohdatessa uusia ja yhteisiä merkityksiä. Kysymyksessä on tällöin yhteisrakentamisen tilanne, eli haastatteluvastaus heijastaa haastattelijan läsnäoloa sekä persoonaa. Vastauksiin vaikuttaa kysymysten laatu ja asettelu, kuin myös koko haastattelutilanne aikaisempine kysymyksineen. Tämä oli tutkijan valinta sille, että käsitteitä ei avata haastateltaville, vaan haastateltavan todellisuus rakennetaan haastatteluhetkellä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 49.)

Haastattelu on hyvä tapa antaa ihmiselle tilaa ja aikaa puhua häntä itseään koskevista asioista omasta näkökulmastaan. Haastateltava pääsee kertomaan kokemuksiaan ja kokemiaan merkityksiä omalla äänellään. Tällainen on arvokasta tilanteessa, jossa ei etukäteen ole varmuutta vastausten suunnista. Vastaukset voivat olla erilaisia ja kuvata ilmiötä hyvinkin erilaisista näkökulmista. Toisaalta tutkimuksen kohde on vähän kartoitettua aluetta, jolloin vastauksista päästiin etsimään myös säännönmukaisuuksia ja mahdollisia yleistyksiä. Haastattelussa tutkija pääsee myös lähemmäs ihmistä ja haastateltava motivoituu vastaamaan kysymyksiin syvällisemmin kuin vaikkapa kyselytutkimuksessa. Myös käyttämäni käsitteiden abstraktius puolsi haastattelua, koska näin lisäkysymyksillä saattoi tarkentaa vastauksia ja ymmärtää paremmin haastateltavan todellisuutta.

Haastattelulajiksi valikoitui yksilöhaastattelu ryhmähaastattelun sijaan. Ryhmähaastattelulla olisi voinut myös saada hyviä tuloksia luovuudesta, mutta tutkimuksessa kiinnostavat yksilölliset kokemukset saattaisivat jäädä vähemmälle. Ryhmähaastattelun yksi ominaisuus on, että sen avulla haastateltavien on helpompi muodostaa yhteinen kanta ilmiötä kohtaan, mutta tässä tapauksessa se ei ole toivottavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61.)

Vaihtoehtoinen menetelmä olisi voinut olla kollegoiden, esimiesten tai heidän alaistensa haastattelu koskien kohdehenkilöä. Tämäkin tapa antaisi eräänlaisen kuvan tilanteesta, mutta pidin tarkoituksenmukaisena tehdä haastattelu asianosaisille. Olisi ollut mahdollista myös seurata sivusta päivittäistä tekemistä ja tehdä siitä havaintoja, mutta tällainen prosessi olisi ollut liian pitkäkestoinen ja siten vailla tarkoituksenmukaisuutta tässä yhteydessä.

Haastatteluteemat seurailivat tutkimusongelmia perusidealtaan. Teemat olivat (kts. Liite 1) luovuuden yleiskuvaus, henkilökohtaiset luovuuden kuvaukset, organisaation kulttuuri, esimiesten rooli sekä luovuuden kehittäminen organisaatiossa.

Teemojen ohella teemahaastattelurunkoon oli sisällytetty apukysymyksiä, joita esitin tarpeen mukaan. Niiden merkitys oli ohjata keskustelua eteenpäin aiheessa. Pyrin pitämään kysymykset melko avoimina, jotta haastateltavat saattoivat vastata omien näkemystensä mukaisesti. Alasuutarin (2011, 84) mukaan riittävän väljät kysymyksenasettelut tuottavat aineistoksi ilmaisullisesti rikkaita vastauksia, jotka mahdollistavat aineiston monipuolisen tarkastelun.

Haastattelutilanteisiin valmistautuminen alkoi esihaastatteluilla. Ne kestivät 15 ja 27 minuuttia. Niissä testasin haastattelurungon toimivuutta sekä kysymysten muotoilua. Myös haastattelun kesto ja vastausten laajuus olivat tarkkailtavia asioita. Testihaastattelut onnistuivat hyvin eikä muutoksia tarvinnut tehdä varsinaisia tutkimushaastatteluita ajatellen.

Varsinaisissa tutkimushaastatteluissa haastatelluilta pyydettiin kirjallinen lupa haastattelun suorittamiseen ja sen tallentamiseen nauhurilla. Haastattelu-suostumuksessa kerrottiin, kuinka ja ketkä aineistoa tulevat käsittelemään ja mihin tarkoitukseen (Liite 2). Aineiston anonymisointi oli tutkittavan ilmiön abstraktisuuden huomioon ottaen selkeää, mutta kaikissa vaiheissa silti huomioitiin, ettei kenenkään henkilöllisyyttä voida missään vaiheessa päätellä tutkimustekstistä. Suostumuksessa kerrottiin myös aineiston hävittämisestä heti, kun siitä ei ole saatavissa enää tutkimuksen teon kannalta hyödyllistä informaatiota. (Kuula 2006, 131–136.)

Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseen liittyi myös haastatteluvaiheen jälkeen tehty aineistojen uudelleennumerointi, jotta haastateltavat eivät voisi numeroiden perusteella päätellä muiden haastateltujen kommentteja.

Teemahaastattelussa teemarakenteen lisäksi itse haastattelutilanne on merkityksellinen. Vaikka haastateltavat muodostavatkin joukkona tutkimusaineiston, heidän yksilöllisyytensä tunnistaminen ja tunnustaminen oli elinehto tutkimuksen onnistumiselle. Haastateltavien pitää voida luottaa tutkijaan, jotta he voivat puhua itselleen läheisistä asioista vapautuneesti. Tällainen luottamuksen ilmapiirin luominen on haastattelijan tärkeä taito.

Haastattelutilanteessa sovelsin Emmanuel Levinasin ajatusta vuorovaikutukseen sisältyvästä kasvokkuudesta. Tilanteessa ollaan lähellä haastateltavien kanssa ja se tekee haastattelijasta myös vastuullisen haastateltavaa kohtaan. Kysymykset koskettavat heidän omaa elämäänsä ja he ilmaisevat itseään kasvoina. Se lisää heidän ymmärrystään omasta olemisestaan ja siihen tilanteeseen haastattelijan on vastattava. (Korhonen 2006, 167.)

Haastattelutilanteessa on myös kyse tunnustuksesta. Ihmiset saattavat puhua jopa enemmän, kuin ovat aikoneet. Kyseessä on kuitenkin kertomus heistä itsestään ja heidän elämästään. Tähän avoimuuteen liittyy haastateltavan tunne nähdäksi tulemisesta sekä haastattelijan vastuu. (Korhonen 2006, 167–172.) Tunnustuksenomaisien piirteiden lisäksi tilanne voidaan nähdä terapiamaisena tapahtumana. Alasuutari (2011, 151) näkee haastattelutilanteessa sovelletun terapiatilanteen kehyyksen. Harva on kokenut terapiaa sellaisenaan, ja haastattelijan kysymykset juuri haastateltavan omista näkemyksistä saavat saada hänet vapautuneesti kertomaan asioistaan, erityisesti eroista ja asiantilan suhteesta muihin. Näin ollen haastateltavan puheesta tulee tunnustuksellista ja siten arvokasta tietoa tutkimukselle.

Vastauksia purkaessa oli havaittavissa, että vastaukset pääsääntöisesti pitenevät ja monipuolistuivat haastattelun edetessä. Myös tunnustuksellisuudesta oli piirteitä, koska välillä haastateltavat näyttivät unohtavan haastattelijan läsnäolon ja kertoivat syvällisesti asioista ja syy-yhteyksistä. Erityisesti kuvailuun liittyvissä puheenvuoroissa oli havaittavissa uppoutumista ja vuolasta kerrontaa.

Haastattelututkimuksessa esitettävät kysymykset ovat tärkeitä ja ne pitää olla huolella pohdittuja. Huolitellut kysymykset parantavat myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Kysymyksenasettelun hankaluus koskee myös muita kyselyihin pohjautuvia menetelmiä. Syrjäläisen (1995, 136) mukaan kysymysten muodostaminen tutkimusongelman sekä teorioiden ympärille vahvistavat tutkimuksen teoreettista validiteettia.

Tutkimuksen ohjaavana tekijänä olivat ennakkokäsitykseni tutkittavasta ilmiöstä, jota oli tarkoitus lähestyä tekemällä metodologisesti johdonmukaisia ja oikeita valintoja. Induktiivisuus kuvasi koko tutkimusprosessia kuin menetelmän valintaakin. Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut sisältävät oletuksen siitä, että haastateltavalla on paras ymmärrys ilmiöstä kyseisessä kontekstissa. Tutkijan tehtävä on löytää parhaat menettelytavat sekä lähestymismallit, jotta haastateltavan asiantuntemus voitaisiin yhdistää teoreettiseen viitekehykseen.

6.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin abduktiivisen eli teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä. Teoriaohjaavalle analyysimenetelmälle on ominaista, että analyysi sisältää vaikutteita teoriasta, mutta pääosin muodostuu aineiston perusteella. Tekstiksi purettu haastatteluaineisto luokiteltiin ala-, ylä-, pää- sekä yhdistäviin luokkiin. Yhdistävät luokat oli muodostettu teemahaastattelurungon perusteella ja alempien luokkien muodostaminen antoi lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Luokkien muodostuttua analysoitiin niiden eroja sekä keskinäisiä suhteita sekä työntekijä- että toimihenkilöryhmissä.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka sopii lähes kaikkeen laadulliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi muodosti väljän teoreettisen kehyksen analyysitavalle. Tutkimuksessani pyrin etenemään analyysin kautta synteisiin, eli esittelemään tutkimusilmiön tietyssä kontekstissa ja tietyistä näkökulmasta.

Laadullisen analyysin kaksi perusmuotoa ovat induktiivinen ja deduktiivinen analyysi. Induktiivinen tarkoittaa päättelyn logiikkaa yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen yleisestä yksittäiseen. Kolmantena muotona on abduktiivinen päättely, jota on käytetty tässä tutkimuksessa. Abduktiivinen päättely perustaa havaintojen analyysin osaltaan teoreettisiin pohjatietoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.)

Abduktiivista analyysia voidaan kutsua teoriaohjaavaksi analyysiksi. Teoriaohjaavalle analyysille on tunnusomaista, että analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siihen vaikuttaa tutkijan aikaisempi tieto aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.) Tässä tapauksessa aikaisempi tieto on peräisin kokemuksista sekä koulutuksesta. Myös teoriaan perehtyminen on epäilemättä muokannut osaltaan analyysiin liittyviä valintoja. Teorian vaikutus näkyi siinä, mihin analyysivaiheessa huomio välillä kiinnittyi. Osa analyysista pohjautui siis pelkästään aineistoon, osa tutkimusongelmien myötä teoriaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta etsitään uusia asioita. Tutkimusaineistoon perehtyminen avaa kysymyksiä, joita olisi ollut mahdotonta esittää tutkimuksen alkuvaiheessa ilman haastatteluista saatua tietoa. (Alasuutari 2011, 217.) Aineiston analyysi teemahaastattelurungon teemoja seurailleen toi esiin uusia ilmiöitä aihetta koskien, mikä on abduktiivisen analyysimenetelmän tarkoituskin.

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmänä hyvin väljä. Sen tarkoitus on tuottaa tutkimuksenkohteesta selkeä, tiivis ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysin suurin haaste on, että se voi jäädä keskeneräiseksi johtopäätösten osalta. Epäonnistuessaan sisällönanalyysi on vain järjestetyn aineiston kuvausta. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 103.)

Haastatteluaineiston prosessointi on tehty induktiivisen käsittelyn kautta deduktiivisesti analysoimalla, jotta tutkimus ei jäisi pelkäksi luokkien kuvailuksi. Analyysivaiheessa näkyi myös tutkimuksen konstruktivistinen asetelma. Luokkien yhdistely ja analyysi olivat väistämättä subjektiivisia perustuen tutkijan omiin lähtökohtiin.

Laadullinen analyysi alkoi jo itse haastattelutilanteessa. Haastattelujen edessä teemoista alkoi löytyä yhteyksiä sekä toistoa. Toisaalta kaksi eri haastattelutavaa saattoi nähdä saman ilmiön täysin eri näkökulmista ja itse analyysivaihetta ajatellen mieleen jäi ajatus, että tätä asiaa täytyy tutkia tarkemmin.

Haastattelunauhoitteiden purku tekstiksi tuotti analysoitavaa tekstiaineistoa 180 sivua. Ennen varsinaisen analyysin alkua yhdistin työntekijöiden tekstiaineistot yhdeksi ja toimihenkilöiden aineistot toiseksi kokonaisuudeksi, jotta samaa henkilöstöryhmää oli helpompi verrata toisiinsa analyysin edistyessä.

Aineiston kuvailu on analyysin perusta ja siinä pyritään vastaamaan kysymyksiin 'kuka', 'mitä' ja 'miten' (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145). Oman aineistoni teemoittelun aloitin värikoodaamalla tussikynällä paperille tulostetusta litterointiaineistosta tutkimuskysymyksiini liittyvät kohdat. Luovuuden kuvaukset vastasivat kysymykseen 'mitä', luovuuden mahdollistavan kulttuurin kuvaukset vastasivat kysymykseen 'miksi' ja luovuuden kehittämiseen liittyvät kuvaukset vastasivat kysymykseen 'miten'.

Aineistoa analysoitaessa miksi-kysymysten etsimiseen käytin apuna normien etsimistä. Pysin löytämään aineistosta ilmaisuja, jotka joko selkeästi viittaavat normin olemassaoloon tai sitten verhotusti viittaavat normeihin. Normatiiviseen toimintaan liittyvä häpeily, puolustelu tai selittely johdattavat mielenkiintoisiin jatkokysymyksiin ja toisaalta antavat kuvan organisaation sisäisestä normistosta. (Alasuutari 2011, 224–228.)

Tekstimuotoisen aineiston analyysi lähti liikkeelle litteroidun aineiston lukemisesta. Ensimmäisellä analyysikerralla etsin karkeita teemoja, toisella syvensin luokitusta osakategorioihin ja etsin yhteyksiä, selityksiä sekä ristiriitoja ilmiöiden välille (Syrjäläinen 1995, 89). Toisella lukukerralla myös etsin ja tunnistin kohtia, jotka vastaavat tutkimusongelmiani ja pelkistin niitä samalla yhden ilmaisun alle myöhemmässä vaiheessa muodostettavien alaluokkien perustaksi.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analyysivaihe etenee aluksi kuten aineistolähtöisessä analyysissä. Yhtäläistä analyysimenetelmille on alaluokkien aineistolähtöisyys. Teoriaohjaavassa analyysitavassa aineiston alaluokat tulevat aineistosta, mutta ylemmät luokat tulevat valmiina teorian pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 117). Tässä tutkimuksessa ylimpinä, eli yhdistävinä luokkina käytettiin tutkimuskysymysten myötä johdettuja luokkia. Siten teema-haastattelurungon teema-alueet muodostivat aineiston luokittelun lähtökohdan.

Teemoittelu etsii tietoa siitä, mitä kustakin teemasta sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Analyysiyksikkönä käytin ajatuskokonaisuuksia, jotka saattoivat sisältää useita lauseita. Seuraavassa vaiheessa etsin värin perusteella koodatut analyysiyksiköt samalla pohtien pelkistettyä ilmausta alkuperäisilmauksen pohjalta. Tämän jälkeen ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset niiden merkitysten mukaan alaluokiksi, jotka nimesin niitä kuvaavalla nimellä. (Tuomi & Sarajärvi mt., 110.)

Tulkintoja varten pilkoin aineiston teemakortti-menetelmällä. Värikoodein merkityt teemaa koskevat haastattelun kohdat siirsin erilliseen Excel-taulukkoon. Esimerkiksi luovuuden kehittämistä koskevat kohdat värjäsin tietyllä värillä, mutta samalla myös jo tein tulkintaa ja kirjoitin marginaaliin intuition perusteella, mitä tekstistä tuli mieleen. Mikäli haastateltava puhui tekstissä vaikkapa esimies-alainen -suhteesta, kirjoitin 'kommunikaatio'. Tämän ensimmäisen tulkinnan perusteella myöhemmän vaiheen osakategoriointi helpottui.

Pelkistetyt ilmaukset yhdistelin alaluokiksi, alaluokat yläluokiksi, yläluokat pääluokiksi ja viimeisessä vaiheessa palautin analyysin yhdistävän luokan muodossa takaisin tutkimuskysymyksistä muodostuneisiin käsitteisiin. Tämän abstrahointiprosessin tein jokaisen tutkimuskysymyksen teeman kohdalla sekä työntekijä- että toimihenkilöryhmille. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Kohdeorganisaation yleiskuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalaisen kaupungin liikelaitos. Organisaatio työllistää noin 85 vakituista henkilöä ja kesäkuukausina lisäksi 50 määräaikaista työntekijää. Henkilöstö on hyvin miesvaltaista. Vuoden 2017 alussa naisten lukumäärä oli 4 ja miesten 77. Henkilöstön keski-ikä on korkea. Liki puolet henkilöstöstä on 50–59-vuotiaita keski-ikänsä ollessa 52. Organisaatio jakautuu kahteen erilliseen palvelupuoleen, joista toisessa on 35 ja toisessa 45 työntekijää. Liikelaitoksen liikevaihto vuonna 2016 oli 15,7 miljoonaa euroa.

Organisaatiossa on meneillään rakennemuutos, johon liittyy kulujen karsiminen. Kehittämistoimenpiteet on jo aloitettu, ja niitä tulee tapahtumaan kolmen vuoden sisällä lisää. Jo toteutettuja toimenpiteitä on ollut henkilöstön vähentäminen yli 200:sta nykyiseen 85:een, kiinteistökustannusten alentaminen ja oman raskaan kaluston määrän pienentäminen. Henkilöstön osaamisen ja tekemisen monipuolisuuteen on myös panostettu.

7.2 Työntekijöiden luovuus

Työntekijöiden luovuudesta nousi esiin kaksi erilaista tasoa. Yhtäältä luovuus oli hyvin konkreettista, opittujen taitojen hyödyntämistä vaihtelevissa työtilanteissa. Toisaalta se oli myös abstraktia suunnittelua, harkintaa, arviointia sekä pohdintaa, joka syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Nämä luovuuden pääluokat on nimetty odotetuksi ja odottamattomaksi luovuudeksi (kuvio 1). Luokkien nimet on valittu tarkoituksellisesti havainnollistamaan tutkimuksen näkökulmaa.

Suorituskyvyn odotusarvo viittaa siihen, mitä suorittavaa työtä tekevältä työntekijältä vähimmillään odotetaan riittävän suoritustason takeeksi. Riittävä suoritustaso on toki suhteellinen käsite, mutta yleensä työntekijän odotetaan hallitsevan riittävät työtaidot ja -tiedot selviytyäkseen tehtävistään. Näiden taitojen myötä hän saa tehtäväkseen tehtäviä, joista hänen tulee selviytyä ilman ulkopuolista tukea.

Odotusarvon ylittävä työntekijän oman asiantuntijuus- ja osaamiskapasiteetin hyödyntäminen on työnantajan näkökulmasta odottamatonta luovuutta. Sen varaan ei voi välttämättä laskea, mutta sen käyttö on toivottavaa ja siihen saatetaan kannustaa.

Kahdessa seuraavassa kappaleessa esittelen aineistosta löytämieni ala- ja yläluokkien kautta, kuinka päädyin valitsemini luovuuden pääluokkiin, odotettavaan ja odottamattomaan luovuuteen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
yksilöllisyys	yksilöllinen luovuus	odotettava luovuus	luovuus
osaaminen			
reagointi	situationaalinen luovuus		
itseohjautuvuus			
soveltaminen			
fyysinen taloudellisuus	itsekäs välillinen luovuus	odottamaton luovuus	
proaktiivisuus			
kokonaisvaltaisuus	holistinen luovuus		
metaluovuus			
vuorovaikutus			

KUVIO 1 Työntekijöiden luovuuden luokat

7.2.1 Odotettava luovuus

Odotettava luovuus jakautui yksilölliseen sekä situationaaliseen luovuuteen (kuvio 2). Odotettava luovuus on siten hyvin konkreettista ja yksilön omaan toimintaan liittyvää tekemistä. Se liittyy yksilön työtapoihin ja siihen, että jokainen saa olla oma itsensä ja tehdä työnsä omalla tavallaan ja opituilla menetelmillään.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
yksilöllisyys	yksilöllinen luovuus	odotettava luovuus
osaaminen		
reagointi	situationaalinen luovuus	
itseohjautuvuus		
soveltaminen		

KUVIO 2 Työntekijän odotettava luovuus

Työntekijän luovuuden yksilöllisyyteen liittyy hänen kuvauksensa luovuudesta itsestään sekä ainutlaatuisuudesta kertovat kuvaukset.

Työntekijöiden ensimmäiset mielleyhtymät luovuudesta olivat yleisluontoisia ja lähtivät liikkeelle hyvin konkreettisesta tekemisestä tai asenteesta ilmiötä kohtaan. Osalle oli helpompaa kuvailla varsinkin alussa sitä, mitä luovuus ei heidän mielestään ole.

No niinku armeijassakin touhutaan, että kuunnellaan, mitä on hommat ja tehdään hommat ja silleen sitten, ja sitten jos ongelma tulee, niin sitten soitetaan ja kysytään apua. (TT6)

TT6 kuvasi luovuuden puutetta työtovereissaan armeijamaiseksi ohjeiden vastaanottamiseksi ja niiden noudattamiseksi juurikaan kyseenalaistamatta. Kokeneiden miesten työyhteisössä, erityisesti kunta-alalla luovuuden kaltainen abstrakti ilmiö ei ole päivittäisessä työssä juurikaan pinnalla ilmiönä.

...ja luovuus on koettu tän ikäpolven elämässä lapsesta asti ja koulussa, että se olisi joidenkin pellejen hommaa. Siinä on negatiivinen sävy. (TT1)

TT1:n kommentissa heijastuu vahvasti tutkimuksen vastakkainasettelu sekä kognitiivinen dissonanssi. 60-luvun alun jälkeen syntynyt ikäkohortti on saanut vaikutteita sodanjälkeisiltä sukupolvilta ja perinyt asenteita työntekoa ja erilaisuutta kohtaan. Vastaavasti heidän aikanaan maailman kehitys on ollut ennennäkemättömä ja jatkuvasti nopeutuvaa. Muutoksessa täytyy pysyä mukana.

Haastatelluilla oli selkeä näkemys, että luovuus kuuluu työn kuvaan, koska useimmiten työ tapahtuu itsenäisesti tai pienissä ryhmissä poissa kiinteästä työpisteestä. Luovuuden nähtiin olevan yksilöllisyyttä ja omia tyynejä, joita hyödynnetään työn teossa.

...että vaikka on tavallaan samat työkalut, se työmenetelmä on erilainen. Niin kuin siitä on puhuttu työkavereitten kanssa, se on vähän niin kuin olis taidemaalareita, eli vaikka on sama asetelma, jokainen tekee siitä eri näköisen kuitenkin. (TT8)

Se on enemmän toisilla henkilökohtainen, siis tämä ilmiö, että vaikka olis luova niin käyttääkö sitä. Ja se on mun mielestä kriittisempää, kun se, että kun mun mielestä kaikki on jollain tavalla jossain tasoissa, kirjallisesti, kuvalla tai jollain muulla, vuorovaikutustaidoillaan tai työn organisoinnillaan, jokainen jollain tasolla on luova ja kun pohtii sitä, joku jopa luovasti väistelee vastuuta ja työntekoa. Eli sekin on luovuutta, että miten mä saan sen homman tehtyä ilman että mun selkä hajoaa, ja se että silloin kun ihminen on hereillä ja tajuissaan niin se luovuus toimii siinä kaikessa. Eli jollain tavalla ihminen organisoii itseään, vaikka sitten vain katsoisi televisiota niin se on oma myönteinen valinta, että mä teen nyt näin enkä lähde lenkille tai, että se ei ole silleen, että joku on ja joku ei. Ei se ole yksi/nolla -juttu. (TT1)

TT8:n ja TT1:n näkemyksistä ilmenee, että luovuus ymmärretään hyvin yksilöllisenä piirteenä. Heidän näkemyksensä kuvaavat yksilön ainutlaatuisuutta sekä ilmiön ilmenemistä yksilöstä käsin. Luovuus riippuu yksilön taidoista, tiedoista ja arvostuksista. Toisaalta myös yksilö itse päättää, missä, milloin ja miten hän luovuuttaan käyttää.

Odotettavan luovuuden yksilöllisyyteen liittyvässä osassa on kyse myös monipuolisesta osaamisesta, eli kädentaidoista sellaisenaan ja siihen liittyvästä manuaalisesta luovuudesta. Manuaalinen luovuus työn suorittamistavassa on näkyvää taitavuutta ja työn jäljestä ilmenevää itseilmaisua. Käsillä tekeminen kuuluu suurena osana suorittavaa työtä tekevien ihmisten työpäivään, ja käsistään kätevät voivat hakeutua helpommin alalle, jolla he voivat toteuttaa itseään.

...että kyllähän siitäkin tietysti näkyy se kädenjälki kovastikin. (TT2)

Vaikka semmosia ... mitä on tullut tehtyä semmosia, että ne on sitten semmosia, että jonkunlainen pitää tehdä ja niin kun saa siinä käyttää sitä omaa silmää. (TT7)

Kyllä se on se, mikä itseä kiinnostaa siinä tavallaan. Luovuus, no semmonen ainakin, oman käden, työn jälki näkyy ainakin työssä, että se on aina ollu semmonen... (TT7)

Kädenjälki sellaisenaan on hyvin konkreettisen tekemisen ilmenemismuoto ja TT2 sekä TT7 kuvaavat hyvin sen sisältöä. Tällöin luovuus liittyy henkilökohtaiseen osaamiseen ja yksilöön, mutta myös käsillä olevaan tilanteeseen. Kädenjäljessä ei ole kyse harkinnanvaraisuudesta vaan se on tapa tehdä työtä. Näin ollen kädenjälkeen ei liity reaktiivisuutta eikä proaktiivisuutta, vaan se on tilannesidonnaista omien taitojen ja työtapojen käyttöä.

Kädentaitojen laajempi kuvaus liittyy työntekijöiden monipuoliseen osaamiseen.

No ne osaa tehdä vähän niin kun kaikkee. Ne on käsistään tosi käteviä ketä tässä on niinku osa, osaa tehdä tosi kätevästi kaikkea. Osaa tehdä työkalun melkein niinku hommaan kuin hommaan. (TT9)

Semmonen moniosaaminen ja moneen asiaan tarttuminen... (TT1)

Monipuolinen osaaminen luovuuden muotona on kädentaitojen yleisluontoista hyödyntämistä. Erityisesti TT9:n kuvaus työtoveristaan taitojensa käyttämisestä on malliesimerkki monipuolisesta osaamisesta. Kyseessä on siis taitavuus, jonka käyttötarkoitukset kuitenkin liittyvät henkilön omiin tai lähipiirin tarpeisiin ja se on usein taitojen tiedostamatonta käyttöä. TT1 kuvaa monipuolista osaamista taitojen hyödyntämisenä eri kohteissa ja juuri tästä on kyse. Omia persoonallisia työtaitoja käytetään omaksi hyödyksi.

Odotettavan luovuuden toinen muoto on situationaalinen luovuus. Kyseessä on persoonallisten taitojen hyödyntäminen vastaantulevissa tilanteissa. Sille ominaista on reagointi, itseohjautuvuus ja soveltaminen.

Reagointi on työssä tapahtuvaa luovuuden hyödyntämissä yllättävissä tilanteissa. Tavallisesti työtehtävät sisältävät oletuksen lineaarisuudesta, eli tehtävällä on alku ja loppu ja työntekijän oletetaan selviävän siitä. Reagointi liittyy vastaantuleviin yllättäviin tilanteisiin ja niissä toteutettaviin ratkaisumalleihin.

...niin siellähän voi tulla vastaan jotain, mitä ei ole voinut suunnittelija tai tilaaja tietää millään tavalla. (TT5)

Siinä joutui käyttämään luovuutta, ettei lähetty vaihtamaan kokonaan uutta vaan ... että saatiin se oikeeseen muotoon. Sit se homma onnistu sillä lailla. (TT6)

TT5:n ja TT6:n malliesimerkit yllättävistä tilanteista selviämisestä kuuluvat reagointiin. Heillä on käsillä äkillinen tilanne, joka pitää selvittää siinä hetkessä omin neuvoin lineaarisen prosessin edistämiseksi.

Ehkä se, että kaiken ei tarvitsisi mennä esimiesten kautta, että jos siellä on ihan sellaisia selkeitä, että katsotaan, että nämä on meidän sopimustöitä. Aina ei tarvitsisi mennä esimieheltä, että semmonen jonkunlainen turha byrokratia pois. (TT10)

TT10 huomioi reagoinnin lisäksi, että prosessi on pidettävä käynnissä ja omiin taitoihin ja arvostelukykyyn on voitava luottaa. Reagoinnille työntekijöiden luovuuden muotona on ominaista myös autonomia ja toisaalta legitimizeetti. Ex post -tilanteiden hoitaminen kuuluu työnantajan näkökulmasta työntekijän tehtäviin, ja näin ollen omatoiminen reagointi on odotettua sekä suotavaa.

Situationaaliseen luovuuteen kuuluu soveltaminen. Soveltaminen liittyy reagoinnin tavoin tiettyyn tilanteeseen, mutta se on hivenen tietoisempaa tekemistä. Soveltaminen luovuuden kontekstissa on vastaantulevien tilanteiden jouheaa ohittamista.

Pystyy ratkaista sen ongelman jollakin toisella tapaa kuin pelkästään yhdellä tapaa. Monta mahdollisuutta silleensä ilmenee. (TT6)

No työhommissa se on sitä, että ei tarvii ihan mennä niitten entisten mukaan eli pystyy vähän kattomaan silleen jotenkin toisellakin lailla. Tälleen työhömiin katottuna että pystyy löytämään jotain uusiakin ratkaisuja. (TT10)

Miksei noi kaverit nytkin tossa semmosia, jotka pystyy sitten tekemään vähän jotain yllättäviä ratkaisuja, että saadaan homma toimimaan. Sitten myös joku ... saattaa osata miettiä, että miten tehdään, saadaan enemmän tästä tilanteesta nopeemmin ja helpommalla tehtyä. (TT5)

Soveltaminen tapahtuu tiettyjen rajojen sisällä monipuolisen ideoinnin ja kekseliäisyyden kautta. Se on kädentaitojen hyödyntämistä, mutta olennainen osa on myös rationalisointi ja vaihtoehtojen punnitseminen.

Reagointi ja soveltaminen johtavat työntekijän itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus on lähellä reagointia, mutta reaktiivisen ex post -tyylisen autonomian lisäksi siihen kuuluu havainnointia sekä harkintaa. Itseohjautuvuudessa on vielä soveltamistakin suurempi legitimizeetti, eli työnantaja antaa vastuun tehtävän toteuttamisesta vahvasti työntekijälle ja työntekijä myös haluaa ottaa sen.

...ja sitten tietysti joitain, jos näkee jonkun kohdan, mitä voi muuttaa noissa ... ja tämösissä paremmin toimivaksi niin siinä sitten pääsee... (TT7)

Joo tarkkailen ja sitten mä sanon aina työnjohdolle, että mä tulen aamulla viiteen ja lähden tietysti aikaisemmin iltapäivällä pois. Työnjohtajat on siitä mielissään. (TT2)

TT7:n ja TT2:n kommentteista näkyy, kuinka osavastuu tehtävän menestyksekkäästä suorittamisesta on itse tekijällä. Tekijät omatoimisesti voivat muuttaa suunnitelmia joko toiminnallisesti tai ajankäytöllisesti siten, että saavutetaan heidän oman osaamisen kautta järkevämpiä lopputuloksia. Valtuutus perustuu työntekijän osaamiseen sekä heiltä odotettuun tulokseen.

Itseohjautuvuus oli haastateltujen keskuudessa mieluisin puheenaihe odotettuun luovuuteen liittyen ja kuvaukset huipentuivat siihen. Itseohjautuvuuteen sisältyy implisiittisesti vapaus ja suorittavaa työtä tehtäessä vapaus on tärkeää, jotta ihminen voi toteuttaa itseään omassa työssään. Itseohjautuvuus tiivistyy hyvin TT2:n kommenttiin omasta vastuualueestaan.

Se on täysin itsenäistä ja mä pystyn itse päättää, milloin mä lähden ja milloin mä (teen tehtävää). (TT2)

Työntekijän odotettuun luovuuteen sisältyy olettamus tarpeellisten taitojen hallitsemisesta sekä tietyissä rajoissa tapahtuva omatoiminen yllättävistä tilanteista selviäminen. Selviämisen keinoina ovat käten taitoihin perustuva soveltaminen sekä itseohjautuvuus, joille on annettu hiljainen hyväksyntä työnantajan puolelta.

7.2.2 Odottamaton luovuus

Työntekijän odottamattomalle luovuudelle tunnusomaisiksi piirteiksi tiivistyi itsekäs välillinen luovuus sekä holistinen luovuus (kuvio 3). Itsekkääseen välilliseen luovuuteen liittyy fyysinen taloudellisuus sekä työntekijän proaktiivisuus. Kyseessä on kontingentti luovuus, jota yksilö käyttää tai on käyttämättä tietyissä tilanteissa. Holistisen luovuuden alle kuuluu kokonaisvaltainen toiminta, metaluovuus sekä vuorovaikutus. Holistinen luovuus on kokonaisuuteen liittyvää eri osista rakentuvaa luovuutta. Se juontuu ja mahdollistuu ympäristöstä. Holistinen luovuus on tärkeää, koska siihen liittyy olettamus tilanteiden sekä rakenteiden tunnistamisesta. Jostain ominaisuudesta ei ole hyötyä, jos ei tunne sille käyttökohdetta tai havaitse oikeaa tilannetta. Holistinen luovuus on siten suhteellista ja se syntyy vuorovaikutuksessa. Kanssakäyminen lähiympäristön kanssa liimaa ajatuksia yhteen ja näin rakentuu osista suurempia kokonaisuuksia.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
fyysinen taloudellisuus	itsekäs välillinen luovuus	odottamaton luovuus
proaktiivisuus		
kokonaisvaltaisuus	holistinen luovuus	
metaluovuus		
vuorovaikutus		

KUVIO 3 Työntekijän odottamaton luovuus

Itsekkääseen välilliseen luovuuteen sisältyy itsekäitä motiiveja, joista kuitenkin voi olla välillisiä hyötyjä organisaatiolle ja työyhteisölle. Fyysinen taloudellisuus on luovuuden muoto, josta erityisesti kokeneet työntekijät puhuivat.

Kyllä että ainahan sitä on yrittänyt sen helpoimman tavan oppia tekemään, että ei ainakaan joka asiassa tarvitsisi mennä perse edellä puuhun. Kyllä sitä niinkun aina työ opettaa sitten. (TT9)

Mä oon veronmaksaja siinä missä muutkin meidän asiakkaat, että siinä mielessä mä en niin kun, tai tietysti jaksamisen puitteissa, että en mä nyt rupee juoksemaan, kun ei se auta mitään, että monta kertaa, kun saa jonkun asian valmiiksi niin sitten kun sen joutuu purkamaan ja tekemään uudestaan. (TT1)

Niin vähemmällä vaivalla, ettei tarvisi lähteä mihinkään. (TT5)

Kokeneempien työntekijöiden rauhallisuus heijastuu siis työn laatuun ja jälkeen. Heidän mielestään on parempi tehdä rauhassa ja kunnolla, sekä kerralla hyvää työtä. Rauhallinen, mutta määrätietoinen eteneminen saattaa siten vähentää kustannuksia näennäisestä ylimääräisestä ajankäytöstä huolimatta. Taloudellisessa mielessä tehokkuus on usein tavoiteltavaa, mutta uudelleen tekemiselle tai ylimääräiselle liikehtimiselle on hankala määrittää mitattavaa vaihtoehtoiskustannusta. TT5:n näennäisen lakoniseen vaivansäästökommenttiin sisältyy taloudellisessa ajattelutavassa näin ollen etuja, joita ei yritysmaailmassa oteta juurikaan huomioon.

Fyysinen taloudellisuus saattaa vaikuttaa stigmaattiselta kuvaukselta, koska osa haastatelluista mainitsi sanamuodossa tai toisessa laiskuuden samassa lauseyhteydessä. Kulttuurinmuutos on silti nähtävissä, koska fyysiseen työn helppottamiseen kuitenkin panostettiin.

No ainakin noissa ...töissä se näkyy siinä, että ei pidä käyttää voimaa vaan mennä tekniikalla eteenpäin. Siinä saa itensä rikki hyvin nopeesti jos sä yrität voimalla niitä hommia tehdä. (TT9)

Että se ei oo mun mielestä laiskuutta, että keksii tommosta, vaan sitä, että miksi ei käytetä vehkeitä, kun niitä on. (TT10)

Fyysisen taloudellisuuden välillistä hyötyä kuvaa TT9:n kommentti itsensä rikkomisesta. Mikäli työntekijät joutuvat huonojen työtapojen vuoksi sairauslomalle, se tulee kalliiksi työnantajalle. Oikeat työtavat sekä koneiden hyödyntäminen raskaissa fyysisissä töissä on työnantajan näkökulmasta järkevää työntekijän itsekkyyttä. Tässäkin yhteydessä on otettava huomioon työntekijöiden keski-ikä ja heidän taustansa fyysisissä töissä mahdollisesti vuosikymmenien ajalta. Aikaisemmin on varsinkin ollut vallalla selviytymisen eetos, eikä fyysisten töiden keventämistä ole katsottu hyvällä. Tästäkin syystä kulttuuri tulee merkitykselliseksi, jotta tällaisesta käyttäytymisestä tulisi sosiaalisesti normaalia.

Kyllähän sitä jää kaikenlaiset turhat liikkeet työstä pois, kun oppii enemmän sitä työtä, että mutta myöskin sitä, kun ikää tulee ja vaivoja on ja näin, niin kyllähän se hidastuu se työ, mutta onhan se myös niin, että kun on sitä näkemystä kertynyt ja kehittyy koko ajan. Eihän voi koskaan sanoa, että kaiken osaa. Niin se tavallaan toisesta päästä hidastuu ja toisesta päästä nopeutuu se homma, että kyllä ne sillä lailla käsi kädessä menee. (TT7)

TT7 huomioi ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet työn tekemiselle. Erityisesti keski-ikältään korkean työvoiman yrityksissä on hyvä muistaa, että näennäinen hitaus voi johtua korkeasta osaamisen tasosta ja kokonaistuottavuus olla samaa luokkaa nuorempien kanssa. Kvartaalitaloudessa on tosin hankala huomioida säästyneitä kuluja, koska taloudellinen suorituskyky perustuu usein mitattaviin suureisiin.

Fyysinen taloudellisuus on välillisen luovuuden muoto. Sen hyödyt tulevat esiin jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Persoonallinen motiivi hyödyttää tässä tapauksessa itse työntekijää, mutta myös työnantajaa. Työntekijän näkökulmasta kyse on omien voimavarojen arvioinnista sekä niiden käytön yhteydestä suoriutumiseen ja lopputulokseen.

Itsekkään välillisen luovuuden toinen ilmenemismuoto on työntekijän proaktiivisuus. Proaktiivisuus tässä kontekstissa tarkoittaa työntekijän suunnitelmallista suhtautumista ja toimintaa omaa tehtäväänsä kohtaan. Proaktiivisuus tapahtuu *ex ante* ja sisältää taitoarsenaalista kumpuavaa lopputuloskeskeistä etukäteisvalitsemista.

Mä nään silloin tällöin, että mikä ei ole kovin tehokasta tai sitten minkä vois tehdä minun mielestä jotenkin paremminkin. (TT3)

Siis kaikki mitä vaan suinkin mahdollista, pitäis päästä ennakoimaan. Se, että onko se sitten mahdollista, on sitten toinen tarina. Se pitäis päästä tekemään ja nimenomaan pitäisi päästä ennakoimaan. Se on, että jos sitä ei pääse niin aina ollaan myöhässä. (TT4)

Proaktiivisuus liittyy osaamiseen ja kokemukseen. Täytyy olla kokenut, jotta havaintojensa perusteella voi ottaa tarpeeksi asioita huomioon suunniteltaessa seuraavaa työtehtävää. Myös suunnitelmallisuuden merkityksen tiedostaminen auttaa tehtävään liittyvää luovuutta. Kun tuntee oman osaamisensa ja käytettävät työvälineet, niistä voi muodostaa juuri kuhunkin tehtävään sopivan yhdistelmän.

No siis meillähän luovuutta pääsee jonkun verran ite käyttämään. Mä nyt vähän pystyn ite vaikuttaa omiin töihin, työmenetelmiin ja sit siihen, millä koneella mä meen ja millä mä minkäkin työn teen. Että jos mulle annetaan joku työtehtävä ja mä nään ite, että tää on parempi tehdä esimerkiksi vaikka ... ei mun sitä tarvii sen kummemmin kyseenalaistaa. Mä vaan tuun pihaan ja kysyn, onko joku vehje valmiina ja vapaana ja mä vaan meen ja teen sen sillä. (TT8)

TT8:n kommentissa omasta luovuudestaan menetelmien valinnassa ilmenee selvästi monipuolinen suhtautuminen tehtävään. Siinä on huomioitu itse tehtävä, aikaisemmat kokemukset, laitevalikoima sekä sen käytön mahdollisuudet sekä kokonaisuus.

Työntekijöiden oma työhön liittyvä suunnittelu ja ennakointi vähentävät esimiesten taakkaa. Työntekijät tuntevat parhaiten työkohteen ja välineet, joten he voivat vaikuttaa tehokkaammin menetelmiin sekä saada aikaan parempaa jälkeä edullisemmin kustannuksin. Ennakointi myös pitää prosessin sujuvammin käynnissä, kun etukäteistarkastuksissa voidaan havaita mahdolliset epäkuntoiset laitteet tai epäsopivat työtavat.

Odottamattoman luovuuden toinen osa-alue itsekkään välillisen luovuuden lisäksi on holistinen luovuus. Ominaista sille on kokonaisvaltainen ajattelu, jolla on useita eri tasoja ja joka syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksessa.

Eli luovasti voi käyttää sitä näkökulma-arsenaalia, että miten suhtautuu siihen tekemiseensä ja työkavereihin ja tämmöseen. Kyllä mä ainakin ite käytän sitä päivittäin jatkuvasti. Esimerkiksi jos lähtee ... työkohteeseen, niin ajoreitin suunnittelu on jo luovuutta. Ajanko mä semmosen reitin, jossa mä nään kauniita maisemia, ajanko mä semmosen reitin, jossa mä pääsen nopeemmin, ajanko mä semmosen reitin, joka on helpoin liikenteellisesti tai onko siinä mahdollisesti kytkeä johonkin muuhun juttuun siinä matkalla, mahdollinen polttoaineen tankkaus, tai jotain tällaista. Sit sitä miettii, niin sekin on jo sellaista luovuutta. (TT1)

Molemmat voittaa siinä tavallaan. Siitä saa siistimmän, ja tilaajalle se toimii paremmin, ja kansalaisille. (TT7)

TT1:n ja TT7:n kuvauksissa näkyy laaja-alainen ajattelu työhön liittyen. Ensimmäisessä esimerkissä havainnollistuu jatkuva prosessointi. Esimerkin ajomattaan liittyvä pohdiskelu sisältää sekä henkilökohtaista että organisaatioon liittyvää ajattelua, ja siinä punnitaan molempien osapuolien etuja. On mahdollista, että voisi olla rationaalisinta ajaa työkohteeseen nopeinta reittiä, mutta TT1 pohdii myös liikennetilannetta ja maisemareittiä vaihtoehtoina. Maisemareitti voi olla tietyissä tilanteissa paras vaihtoehto, jos ihminen kokee saavansa siitä henkisiä hyötyjä ja voi näin käsitellä vaikkapa stressiä paremmin. TT7:n esimerkissä monipuolinen ajattelu yhdistää oman luovuuden käytön esteettisiin seikkoihin sekä asiakkaan ja loppukäyttäjän etuihin.

Ajotellaan myöskin sitä työmaata. Että miten se tulee niinku nopeemmin, edullisemmin, kaikki sillä lailla. (TT7)

Ne voivat olla sen luontaisessa tehtävässä, että esimerkiksi se tauko kannattaa pitää nyt, koska se edesauttaa jotain muuta vastaavaa. (TT8)

TT7:n ja TT8:n näkemykset kokonaisvaltaisuudesta liittyvät organisaation etuun. Tällöin ajattelu sisältää oman itsen ulkopuolisia toimijoita ja oma toiminta suhteutetaan siihen.

Ylipäätään kokonaisvaltaisuus on työntekijän näkökulmasta monipuolista resurssien huomiointia. Luovuutta hyödynnettäessä ajotellaan suorituksen vaikutuksia oman itsen ulkopuolisista näkökulmista ja sen kerrannaisvaikutuksia ja toteuttamismahdollisuuksia. Kokonaisvaltaisuus sisältää arvioita vaihtoehtojen eroista ja seurauksista sekä vaikuttaa käytettäviin luovuuden käyttömetodeihin mukaanottavasti tai poissulkevasti.

Työntekijöiden luovuus ilmenee myös julkilausumattomilla tasoilla. Tällaiset metatason kuvaukset ovat hankalasti kuvailtavissa, mutta tuovat silti olennaisen esiin.

...kai sitä on vaan entistä enemmän tarkemmaksi tullut, kun ei ole semmosta tuli perseen alla koko ajan. (TT3)

No tottakai enemmän ottaa vastuuta koko ajan. Että tottakai kun ensin tänne töihin tulin, niin alkuun oli vähän semmosta katselua, että miten täällä toimitaan, miten täällä pystyy toimimaan. Pikkuhiljaahan se on siitä lähtenyt. (TT3)

Mulla ei ole oikein ollut sellaista sorvia, että mä laitan sen käyntiin ja meen tohon noin ja oon siinä ja teen työtä ja sit se sammuu se työnteko. (TT1)

Työntekijän metatason luovuuteen liittyy abstraktius ja suhteellisuus. Kyseessä voivat olla työtavat, asenteet sekä dynamiikka. TT1 sekä TT3 kuvailevat luovuuden liittyvän lähes kaikkeen ja se sisältää myös havainnointia ja sopeutumista. Erityisesti TT3 kuvailee oman luovuutensa esiintuomista työpaikan rajoihin ja tapoihin sopeutumisen kautta.

Luovuuden mahdollistava liima työyhteisössä on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen kautta työyhteisöstä voi muodostua kokoaan suurempi yhteisö ja sen kautta yksilöt voivat myös oppia toisiltaan.

Joo täytyy mukautua, näissä hommissa täytyy mukautua. Tuolla on niin paljon ... sun muita ihmisiä, että jos haluaa kaikkien kanssa tulla, niin aika joviaali... (TT6)

Että tota kyllähän se sillä tavalla ilmenee, että kun sä teet jotain ... tai jotain niin voit-han sä siitä tehdä jonkun ja laittaa sen eteenpäin ja kysellä miltä tuntuu, miltä se vai-kuttaa sille itse käyttäjälle. (TT4)

Että kyllä mä ihan ite ... mielenkiinnosta katselen ja paneudun yksityiskohtiin, pyy-dän tarkempia ... ja sanon jos on jotain epäkohtia. Ottaa yhteyttä suunnittelijaan, että ei tää toimi näin. Ihan semmosia, vaikka ei siitä semmosta palkkaa saakaan, mutta sitten itse myöskin tietää sen, kun sen homman tekee, niin niin se tulee parempi. (TT7)

TT6:n, TT4:n ja TT7:n esimerkeissä luovuus syntyy vuorovaikutuksessa. Dialo-gista saadaan uusia näkemyksiä työtehtäviä ajatellen ja löytyy yhteinen sävel. Yhteistyöstä yleisemminkin löytyy voimaa ja sitä pitää tehdä useisiin suuntiin. sen myötä omat näkemykset avartuvat ja ymmärrys lisääntyy muiden työtehtä-vistä. Sen myötä myös muiden huomiointi lisääntyy ja vastaisuudessa saatu pa-laute voidaan ottaa huomioon.

7.3 Toimihenkilöiden luovuus

Toimihenkilöiden luovuus jakautui näkyvään ja näkymättömään luovuuteen (kuvio 4). Näkyvän luovuuden esiintyminen saa ulkoisen muodon ja sen ilmene-minen on konkreettista. Vastaavasti sisäinen luovuus kuvaa enemmänkin luo-vuuden rakenteita ja luovuuden järjestäytymistä yksilössä.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
osaaminen	konkretia	eksplisiittinen luo-vuus	luovuus
luoviminen	situationaalinen luo-vuus		
ongelmanratkaisu			
itsensä toteuttaminen			
koordinointi	koordinointi		
kokonaisuuden huomiointi			
ennakointi			
tunnistaminen	observointi	implisiittinen luo-vuus	
evoluutio			
ajatusprosessi			
yhteistyö			
ihmiskaspekti	inhimillinen aspekti		

KUVIO 4 Toimihenkilöiden luovuus

Toimihenkilöiden työ sisältää luovuuden ja mielikuvituksellisuuden vaateet, koska kyse on ihmistyöstä sekä suunnitelmallisuudesta ja asioiden yhdistelystä. Toimihenkilön on työssään osattava ajatella monipuolisesti ja yhdistellä erilaisia tuotannon tekijöitä saavuttaakseen tavoitteensa ja pitääkseen prosessin käynnissä.

Teemoittelun perusteella päädyin abstrahoimaan toimihenkilöiden luovuuden kuvauksista eksplisiittisen ja implisiittisen luovuuden käsitteet. Eksplisiittinen luovuus kuvaa luovuuden ilmenemistä ympäristössä. Se on siten implisiittisen luovuuden näkyvä ilmenemismuoto. Implisiittinen luovuus kuvaa luovuuden organisoitumista ja sen tapoja ihmisessä. Eksplisiittistä ei voi olla ilman implisiittistä.

Seuraavissa kappaleissa taustoitan, kuinka olen päätenyt tekemääni erotte- luun ja esittelen luokitteluni perusteluja.

7.3.1 Eksplisiittinen luovuus

Toimihenkilöiden ensimmäinen pääluokka on eksplisiittinen luovuus. Eksplisiit- tisyys viittaa näkyvään ja kuvailtavaan luovuuden muotoon. Näkyvä luovuus on funktionaalista ja viittaa konkreettiseen tekemiseen yhteisössä. Eksplisiittinen luovuus koostuu konkretiasta, situationaalisesta luovuudesta sekä koordinoi- nista (kuvio 5).

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
osaaminen	konkretia	eksplisiittinen luovuus
luoviminen	situationaalinen luovuus	
ongelmanratkaisu		
itsensä toteuttaminen		
koordinointi	koordinointi	
kokonaisuuden huomiointi		
ennakointi		

KUVIO 5 Toimihenkilöiden eksplisiittinen luovuus

Toimihenkilöiden intuitiiviset luovuuskuvaukset lähtivät usein liikkeelle työntekijöihin liittyvistä ilmauksista. TH8 kuvasi luovuutta esimerkkihenkilön kautta.

...se toimii kyllä ja se hyvin fiksusti aina ajattelee asioita pitkälle eteenpäin, niin sitä pidän semmosena, enemmän se kyllä on ehkä enemmän sellainen käytännön järkevä kaveri kuin luova ehkä, että semmonen löytyy kyllä. (TH8)

Vastaavasti ei-luovana henkilönä hän piti työntekijätyyppiä, joka ei osoita suurta oma-aloitteisuutta ja tarvitsee paljon ohjausta ja ohjeistusta.

Tavallaan on, että tulee töihin ja lähtee töistä, että siinä ei sitten tapahdu semmosta mitään, niin se on vähäsen semmonen hankala siinä mielessä käsitellä, että pitäisi aina olla eteenpäin sanomassa tehdään tuo ja tuo, että muuten ei niinkun tapahdu sitä liikahdusta... (TH8)

Konkretia on eksplisiittisen luovuuden keskeinen tekijä. Toimihenkilöiden kohdalla konkreettinen luovuus tarkoittaa haastateltujen peruskäsitystä luovuudesta. Peruspiirteisiin kuuluu osaaminen ja taidot sekä niiden hyödyntäminen tarpeen vaatiessa.

Osaaminen tarkoittaa manuaalisten taitojen hyödyntämistä ratkaisukeskeisesti.

Työt on laskimen ja lapion välissä. (TH4)

Esimerkiksi nyt tuossa viime kesänä tuossa ... ja jatketaan tänä vuonna, niin siinä kehittelemme semmosen uuden menetelmän. (TH3)

Se, että pystyy tietysti käyttämään omia avujaan. Ja tokihan luovuus voi olla katsojankin silmässä, se on niin kun vähän semmonen monisäikeinen juttu. (TH6)

Luovuuden konkretian kuvaukset olivat hyvin laaja-alaisia ja liittyivät tekemiseen ja suorittamiseen. Kuvaukset olivat hyvin väljiä, mutta ne kuvasivat toimihenkilöiden päivittäisiä haasteita. TH4:n kuvaus työstä laskimen ja lapion välissä luo kuvan tehtäväkentän laajuudesta.

Konkreettisen tekemisen kuvauksia tarkempia olivat situationaalisen luovuuden kuvaukset. Tiettyyn hetkeen ja kontekstiin viittaavat luokat järjestyivät luovimiseksi, ongelmanratkaisuksi sekä itsensä toteuttamiseksi. Situationaaliselle luovuudelle keskeistä on nimenomaiseen pulmaan ja sen ratkaisemiseen viittaava toiminta. Tärkeintä on mennä eteenpäin tilanteesta päämäärän ollessa selviytymisen tapaa tärkeämpi. Situationaalinen luovuus on arkipäiväistä kekseliäisyyttä.

Toimihenkilöiden tilannekohtaista, nopeatempoista, kevein ajatusrakentein tapahtuvaa haasteiden kohtaamista ja ohittamista päädyin nimittämään luovimiseksi. Luoviminen on välineellinen tapa selvittää ongelmia todellisen päämäärän saavuttamiseksi.

Kyllä se on niin, kun etenkin tuossa työn suunnittelussa, että siinä pystyy niinkun tavallaan luovimaan niitä, tuota, niitä uusia ratkaisuja niihin tekemisiin, että mitenkä hoidetaan seuraavaa viikkoa ja mitenkä olisi järkevää tehdä. ...Että aina siinä jotakin pystyy väliin soveltamaan. (TH9)

Tehtävien järjestelyä, joskus haastaviakin teknisiä kokonaisuuksia. Että kyllä siinä, ja tällaisessa isossa organisaatiossa, kun näitä yhteistyökumppaneita, saada niitä ajatuksia aina lävitse, kaikki heräämään mukaan, niin kyllä siinä ihan haastetta ja luovuuttakin välistä sitten tarvitaan. On helppoja tehtäviä ja sitten on haastavia. (TH7)

Sitä mitä koko täällä tehdään, niin tehdään maastossa töitä, tehdään vuodenaikojen mukaan vaihtelevaa työtä. Koko ajan on niin kuin muutosta, ja mikään vuosikaan ei ole samanlainen. (TH1)

Luoviminen on käytännössä toimihenkilöiden pääasiallisen työn ilmentymä. Kyseessä on ongelmanratkaisutilanteet vaihtelevissa olosuhteissa käytettävissä olevin resurssein. Kyseessä on yleisluontoinen eteneminen, kuten TH1 toteaa, ”sitä mitä täällä koko ajan tehdään”.

Luoviminen ja ongelmanratkaisu ovat hyvin lähellä toisiaan. Ongelmanratkaisu on luovimista spesifimpää juuri käsillä olevaan tilanteeseen kohdistuvaa toimintaa. Ongelmanratkaisussa on nimensä mukaisesti tärkeää selvittää juuri nimenomainen pulma, joten sen näkökulma on luovimista suppeampi. Ongelmanratkaisu liittyy prosessin ylläpitämiseen, jolloin käsillä oleva tilanne tarjoaa mahdollisuuden myös oppia tilanteesta. Luovimisen painopiste on enemmän käsillä olevassa projektissa.

Että semmosia täysin ennalta arvaamattomia tilanteita ja siinä on reagoitava sitten nopeasti ja tehtävä päätöksiä, niin se on taas sellainen, mikä on kehittänyt luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä kyllä. (TH3)

Omassa työssä ainakin olen kokenut, että se on tämmöstä ideointia ja ongelmanratkaisun kehittämistä. Että pyrin itse tällaiseen uusien menetelmien ja soveltamiseen ja käyttöönottoon töissä, sikäli kun (se) helpottaa omaa työtä, tuottaa lisäarvoa, parantaa laatua taikka muuta, niin semmosena minä käsittäisin sen. (TH3)

On sitten pitkälle meillä reagointia koska niin, no etenkin talvella, kun kelien mukaan eletään, niin tuota siinä ei, siinä on sitten mentävä hetkessä silloin. (TH9)

TH3 kuvaa ongelmanratkaisuun liittyvää oppimista. Ongelmanratkaisu on kognitiivinen tehtävä, jossa ei noudateta niinkään heuristisia toimintamalleja, vaan joudutaan pohtimaan ja harkitsemaan tilannetta eri näkökulmista. Tilanteeseen liittyvä ajatustyö valmistaa kohtaamaan ongelman tehokkaammin seuraavalla kerralla ja myös luo valmiita toimintamalleja.

Situationaalisen luovuuden käyttö ilmentää yksilön ainutlaatuisuutta. Luovuuteen liittyvä itsensä toteuttaminen on opittujen rajojen ja taitojen aktiivista hyödyntämistä. Itsensä toteuttaminen sisältää persoonallisuuteen ja tyyliin liittyvän aspektin, eli siinä on kyse koetusta vapaudesta tehdä asioita omalla tavallaan.

Mutta paljon siinä omassa, mitä mä teen ja millä lailla mä teen, niin on jos se nyt luovuudeksi lasketaan, niin voi niinku toteuttaa omaa ajatusmaailmaansa. (TH4)

Mä ajattelen silleesti, että se on sitä ominta tekemistä, mitä jokainen, jokainen tavallaan niitä omia vahvuuksiaan niinku tuo tähän työyhteisöön ja omaan tehtävään. Että tota niin suuri osa töistähän on sellaisia, että semmosia tavallaan pakollisia juttuja, että sitä mennään jonkun tietyn kaavan mukaan. Että sitten kun sä pääset osittain toteuttamaan itseäsi, että jos on semmonen juttu, joku mitä ei oo sillä lailla rajattu kauhean tarkkaan, niin siinähän sitä pystyy sitä omaa luovuutta sitten käyttämään. (TH9)

TH4 ja TH9 kuvaavat tunnistavansa ympäristön asettamat rajat toiminnalleen, mutta silti tuntevat voivansa toteuttaa omaa tehtäväänsä omista lähtökohdistaan käsin ilman itseensä kohdistuvia rajoituksia. He siis voivat toimia itsenäisesti ja voivat toteuttaa itseään ja ajatuksiaan tehtävässään.

Eksplisiittisen luovuuden kolmas luokka on koordinointi. Koordinoiva luovuus on työnjohdolle spesifiä rajaavaa luovuutta. Koordinointi on curling-luovuutta, eli työnjohtaja yhdistelee luovalla tavalla resursseja poissulkien vaihtoehtoja helpottaakseen muiden työtä. Koordinointiin liittyy resurssien järjestely ja mahdollistaminen koskien omaa, mutta myös muiden työtä. Koordinointi on toimihenkilön aktiivista ja legitiimiä oman tehtävän toteuttamista.

Tää on tätä, että projektien läpiviemistä, vastaavaa elikkä tämä on semmosta yhteensovittamista, yhteen että työtekniikoiden pitäisi yrittää niinku parhaaseen semmoiseen työketjuun saada näitä asioita. (Sovitella..?). Niin sovitella ja vielä saada silleen, että se menis sitten vielä sovittuun aikatauluun, tai jos tulee muutoksia niin saada. Niin tää on sitä, että eri sidosryhmien, tilaajien ja tekijöiden ja muitten välistä semmosta vuorovaikutusta. (TH7)

No työnjohtajana, kun on tavallaan alaisia, niin onko se sitten luovuutta, että osaa niinku käsitellä niitä oikein tai, että pystyis näkemään kokonaisuuksia tai että kenellä kannattaa teettää mitään. Kun on tavallaan eritasoisiakin ihmisiä, ketkä osaa tehdä, että pystyisi näkemään sen kokonaisuuden. Riippuen tietysti, että millä puolella toimii. (TH6)

TH7 ja TH6 kuvaavat hyvin toimihenkilöiden tehtävään liittyvää monipuolista yhteensovittamista. Kyse on useiden eri resurssien ja toimijoiden yhteistoiminnasta ja toimihenkilön tehtävä on löytää paras mahdollinen kombinaatio tehtäviin käytettävissä olevien tietojen valossa. Esimerkkejä käytettävissä olevista resursseista olivat henkilöstö, koneet ja taidot. Koordinoinnin tapauksessa työnjohtajalla täytyy olla laaja-alainen ymmärrys eri osa-alueista ja niiden yhteisvaikutuksista.

Eri resurssien tunnistamisen ja hyödyntämisen lisäksi koordinointiin liittyy ymmärrys kokonaisuudesta. Kokonaisuuden ymmärrykselle on tunnusomaista kokonaispaketin hahmottaminen, eri aspektien huomioiminen sekä prosessin-omaisuus. Toimihenkilön on tärkeää tasapainotella vuorollaan eri osa-alueiden parissa ja siten viedä kokonaisuutta eteenpäin.

Mutta kaikkein paras on, niin kuin sanoinkin, että yrittää jaksottaa ... kulkemaan tasaisesti koko ... aikajanan läpi. (TH10)

Kun jos on hyvin aikaa, että saa rauhassa valmistautua johonkin hankkeeseen. Miettiä hyvin, että miten se tehdään, ottaa kaikkia eri asioita huomioon, miettiä monelta kantilta, punnita vaihtoehtoja ja sitten kun olen mielestäni päässyt sellaiseen lopputulokseen, että millä sitä lähdetään tekemään, ja lähtee sitten toteuttamaan ja näkee, että se toimii, niin käytännössä ja että se menee niin kuin on ajatellutkin. (TH3)

Resurssien ymmärtämisen ja hallinnan lisäksi työnjohtajan on tärkeää huomioida myös aikaulottuvuus. TH3:n ja TH10:n näkemyksissä aika on huomioitu kahdella eri tavalla. Aikaan suhtaudutaan yhtäältä rajallisena, mutta toisaalta ymmärretään, että se on myös suhteellista. Välillä on hetkiä, jolloin on järkevää vetäytyä pohtimaan toimintaa ja kokonaisuuden eri palasia. Suunnitteluun käytettävällä ajalla pyritään vähentämään yllätyksiä toteuttamisvaiheessa.

Ennakointi tarkoittaa toimihenkilöiden kontekstissa aktiivista toimintaa, jolla muuttujien määrää pyritään etukäteen minimoimaan ja kohdistamaan käytettävissä oleva luovuusresurssi mieluiten mahdollisimman halutulle ja tarkkaan rajatulle alueelle.

Yritän olla koko ajan ajatuksissa ja tuota aikatauluttamisessa töitä edellä ja pyrin katsoomaan, että siellä on, jos jostakin syystä ... stoppaa johonkin ennalta arvaamattomaan hommaan ... että ei päästä jatkamaan, että siellä olisi myös varatyö pyörittää sitä palettia, koneita, autoja ja muuta. (TH10)

...sitä hyvää suunnittelua kyllä, ja siellä porukan mielipiteiden huomioon ottamista ja sitten katsomista, että soveltuuko ne sinne niihin kohtiin, mitä on ehdotettu. Että kyllä se on varmaan sitä hyvää suunnittelua. Varmaan aika pitkälle ensiksi sitä visiointia, luovuutta ja sitten niiden suunnittelua käytäntöön, niin kyllä se ehkä sitä on. (TH1)

Toimihenkilöiden tapoja ennakoida ovat suunnittelu, visiointi ja järjestely. Ennakointi tarjoaa mahdollisuuden etukäteispohdinnolle, mutta myös auttaa työntekijöitä, jotta toteutettu työ olisi heille mahdollisimman hyvin valmisteltu ja he voisivat siten käyttää luovuuttaan pelkästään työtehtävän kannalta olennaisiin asioihin. Myös toimihenkilöiden kannalta on hyödyllistä pyrkiä rajaamaan potentiaalisia yllätyksiä pois toteuttamisvaiheesta, jotta prosessi etenisi suotuisasti.

Eksplisiittinen luovuus toimihenkilöiden kohdalla on konkreettista tekemistä ja toimintatapoja. Eksplisiittinen luovuus liittyy myös käsillä olevaan hetkeen tai projektiin ja on useimmiten tapa selviytyä haastavista tilanteista. Se sisältää luovimista sekä ongelmanratkaisua persoonallisilla tavoilla. Koordinointi on näkyvän luovuuden kolmas muoto. Koordinoinnin tarkoitus on yhdistellä resursseja ja mahdollistaa sujuva toiminta itselle sekä työntekijöille. Toimihenkilöt pyrkivät havainnoimaan kokonaisuutta ja sen osia sekä saamansa tiedon perusteella ennakoivat tulevaa toimintaa. Ennakoinnin merkitys on yllätyksien rajaamisessa, jolloin itse toiminta on tehokkaampaa eikä resursseja kulu ongelmanratkaisuun tai konfliktien selvittelyyn.

7.3.2 Implisiittinen luovuus

Implisiittinen luovuus on toinen kahdesta toimihenkilöiden luovuudelle löytämistäni pääluokista. Implisiittinen luovuus on pääasiallisesti ajattelua sekä kommunikointia (kuvio 6). Kyseessä on näkymätön luovuus, eli sen ilmetessä ei voida päätellä suoranaisesti, mihin toiminta liittyy tai johtaa. Observointi sekä inhimillinen aspekti ovat merkityksellisiä implisiittiselle luovuudelle, koska kyseessä on luovuuden rakentuminen. Luovuus on sisäisesti tapahtuvaa ja rakentaa pohjaa eksplisiittiselle luovuudelle. Implisiittinen luovuus on myös metodi-luovuutta. Metodi liittyy tapaan, miten toimihenkilön luovuus rakentuu ja organisoituu.

Observointi toimihenkilöiden luovuuden muotona viittaa aktiiviseen oman itsensä asemointiin suhteessa ympäristöön. Lisäksi kyse on toiminnalle asetettujen rajojen etsimisestä ja venyttämisestä. Observoiva luovuus on kehittävää sekä

kehityskeskeistä ytimeltään. Perimmäinen tavoite on oppia toimintaympäristöstä ja itsestä, jotta voisi toimia resurssien rajoilla. Observoivalle luovuudelle alisteisia luokkia ovat tunnistaminen, evoluutio sekä ajatusprosessit.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
tunnistaminen	observointi	implisiittinen luovuus
evoluutio		
ajatusprosessi		
yhteistyö	inhimillinen aspekti	
ihmiskaspekti		

KUVIO 6 Toimihenkilöiden implisiittinen luovuus

Toimihenkilöiden luovuudelle yhteistä oli tunnistamisen kulttuuri. Toimihenkilöt etsivät aktiivisesti realiteetteja ja rajoitteita ja pyrkivät aktiivisesti priorisoimaan toimiaan niiden mukaan.

Kyllä se luovuuden käyttö ja se oma ideointi, sillä tulee enempi merkitystä just mitä tutumpaa tämä henkilöstö ja kalusto on. Että jos et sä silloin, kun en tuntenut henkilöstöä, ja paljon semmosta laitetta, minkä kaikkia ominaisuuksia en tuntenut, niin ei siinä oikein päässyt luovuutta käyttämään. (TH1)

Se on silleen, sanotaan niin, että oppinut kattomaan tiettyjä asioita ... paljon väljemmin, että ei ole enää semmonen pilkuntarkka. Että pystyy hahmottamaan semmonsella pienellä työmäärällä sen kokonaisuuden. (TH5)

Mutta näissä pitäisi yrittää aina haistella se, jos joku haluaa tilaa tai niinkö vaikeutta tai sitten, jos se ei onnistukaan, niin toistepäin sillee kumminkin, että sä et hengitä niskaan vaan, että en väitä sitä, että olisin täydelliseksi pystynyt siinä, mutta ja sitten se kontakti aina, jos se menee alaspäin tai jos on joku niin se ei heti tule sieltä, se tulee suorituksen kautta tai muuten, tulee joku semmonen, että tuota pitää löysätä, himmata käyntiä tai, mutta tämä on osa sitä. Semmosta yleisilmeen seuraamista, että mun työssä mä joudun arvioimaan hirveän paljon tekemistä ja ammattitaitoa. Se on semmosta hiljaista tietoa, vaikka mä en puhukaan. (TH7)

Kokemus auttaa havaitsemaan tärkeitä yksityiskohtia toimihenkilön työssä. Eri henkilöiden ja laitteiden ominaisuuksien oppiminen auttaa jäsentämään tietoa ja eksplisiittisessä vaiheessa järjestämään oikean resurssin oikeaan tehtävään. TH7 kuvaa tällaista hiljaiseksi tiedoksi ja myös TH1 on huomannut uransa varrella samanlaista kokemuksen kerääntymistä. TH5 mainitsee priorisoinnin ja hahmottamisen tunnistamisen perustaksi.

Tunnistamiseen liittyy myös niukkuuden havaitseminen. Niukkuus eri tuotantokelijöissä pakottaa toimihenkilön käyttämään luovasti olemassa olevia resursseja. Niukkuuteen sopeutuminen tarkoittaa parhaiden käytänteiden löytämistä kulloiseenkin tilanteeseen.

Viimeisen viiden kuuden vuoden aikana on uusiutunut kolmasosa ainakin tuosta ... porukasta. Rekrytointia on hankala saada, että nytkin on semmoinen tilanne, että tulee kiire kesä ja pitäisi käsipareja löytyä jostakin. Mutta se, että kun vakituisia ei saa palkata ja sen tietää, että tämä ei välttämättä palkkaukseltaan ole kauhean, välttämättä kaikista houkuttelevin paikka. Kyllähän ne parhaat menee tuonne yksityiselle sitten, mistä vähän paremmin hankkii. Me yritetään seuloa niistä mistä meillä on mahdollisuus, niin ne parhaat yksilöt meille. (TH3)

...tai muuta niin, voi olla joskus, että Vaihtoehto B, niin se ... tai muu lähtisi menemään, niin se on niin kankeata, että kannattaa mennä niin kun kompromissi huommin jollakin toisella toteutuksella. (TH7)

TH3:n ja TH7:n tapauksissa havainnollistetaan luovaa niukkuuteen soputumista. Ensimmäisessä tapauksessa on kyse henkilöstöstä ja toisessa tapauksessa pyritään edistämään prosessia valitsemalla mahdollisesti huonompi toteutus byrokratiaa välttääkseen. TH7:n tapauksessa toimihenkilö on arvioinut tilanteen ja todennut oikeaksi vaihtoehdoksi huonomman ratkaisumallin, koska parempaan vaihtoehtoon liittyy piirteitä, joiden toteuttamiseen ei ole käytettävissä resursseja juuri sillä hetkellä tai tilanne on muutoin monimutkainen.

Tunnistamiseen ja niukkuuteen liittyy myös inhimilliset voimavarat. Fyysiset voimavarat mahdollistavat toiminnan ylläpitämisen ja työssä jaksamisen. Toimihenkilön tehtävä on ylläpitää yhteisön suorituskykyä, eikä se onnistu, mikäli oma tai suorittavaa työtä tekevien henkilöiden jaksaminen ei riitä. Toimihenkilön on tärkeä havainnoida jatkuvasti omaa fyysistä tilaansa, mutta myös työntekijöidensä.

Ja sitten luovuus on myöskin negatiivista puolta silleen, että osaa luovia työajat. Niin että luovuus on sitä, että osaa puhumalla hoitaa työt. Toinen tekee tekemällä ja toinen puhumalla. (TH5)

Ainakin se silleen muuttuu, että kun ikää tulee lisää, niin semmoinen jaksava luovuus ainakin vähenee. Elikkä ei jaksakaan enää, jos niin kun tehdään fyysistä työtä, ja meillähän aika fyysinen työ on noin niinkun muuten. Jos otetaan koneet ja nuo ja nuo ketkä on tuolla talvella töissä, niin se on suht raskasta työtä ja siihen mikä on porukkamäärä ja kuinka paljon on aluetta, sehän vaikuttaa siihen. Ihminenhan pikkusen turttuu kuitenkin. Kun se saattaa tehdä vaikka samaa työtä tarpeeksi kauan niin se ajattelee, että no mitäpäns tuota, että antaa olla, kannattaako tuohon puuttua, mutta siihenhän tietysti pitäisi puuttua niin ite kuin muutkin. Sillai se on voinut vähän muuttua. (TH6)

TH5 sekä TH6 kuvasivat fyysistä taloudellisuutta tiedostaen inhimilliset toimintatavat. Molemmissa kommentteissa havainnoidaan ihmisten erot työtavoissa, mutta TH6 jatkaa tulkintaansa kertomalla, että siihen ei välttämättä puututa. Hän myös pehmentää ilmiön vaikutuksia tuomalla esiin työn fyysisen raskauden ja puhuu jaksavasta luovuudesta. Hiljaisesti hyväksymällä hän parantaa fyysisen työn jaksamista olemalla aiheuttamatta psyykkistä kuormaa henkilölle.

Observointiin liittyvä havainnointi ja tunnistaminen johtavat oppimiseen ja kehittymiseen. Evoluutio toimihenkilöiden luovuuden yhteydessä tarkoittaa prosessin aikana tapahtuvaa oppimista ja kehittymistä.

Se on sitä tilanteen hahmottamista ja näitten laitteitten, koneitten kehittämistä. Joillakin tietyillä työtavoilla tai uusilla variaatioilla jostakin tietyistä apulaitteesta, niin

siinä voi olla, että jotakin on tullutkin vuosien varrella joitakin niin sanotusti lisälaitteita tai apulaitteita näihin hommiin. Sieltä työn tekemisen kautta ja hahmottamalla näitä. (TH10)

Että kyllä tässä systeemissä pitää niinku pysyä mukana koko ajan. Mitä ympäristö muuttuu ja vaatii ja tulee vaatimuksia lisää, tulee sanotaan kaikissa muissa vaikutteissa saattaa tulla muuttujia, niin pysyvät siinä tahdissa. (TH1)

Tähän on huimasti tämä tehokkuus ja varmaan tämä luovuus kehittynyt ... että ennen kun oli miehiä enemmän ja ei varmaan aina löytynyt sitä parasta oikeanlaista tekemistä. (TH7)

TH1:n, TH7:n ja TH10:n kommentit kertovat jatkuvasta kehitymisestä. Evoluutio tarkoittaa, että eletään eteenpäin ja haasteista saadaan uusia työkaluja vastaisuuden varalle. Reunaehtojen havaitseminen johtaa kasvuun niiden mukaan ja haastavat tilanteet kasvattavat. Evoluutio kehittää oman itsensä ja oman roolin tunnistamista ja omien taitojen kasvattamista ja sovittamista reunaehtoihin.

Observointi on tiedollista toimintaa. Siten yhtenä alaluokkana käsittelen ajatusprosessia. Ajatusprosessin luokassa käsittelen ajatusprosessiin liittyvää toimintaa. Esimerkkejä tällaisesta ovat reflektio ja kognitiiviset prosessit. Suunnittelu, pohdiskelu ja omiin tiedollisiin rakenteisiin turvautuminen ovat ajatusprosesseihin liittyvää luovuutta. Omien ajatusrakenteiden tunnistaminen mahdollistaa myös ajatusten kehittämisen ja jäsentelyn vastaan tulevilla tilanteilla.

...että miten jossain tehdään, niin sitten pyrkii pohtimaan, että minkä takia ne tekee justinsa tuolla lailla ja että mitä hyötyjä ja haittoja siinä voisi olla ja voisiko sitä käyttää meillä. (TH3)

Se on sitä, että katotaan tätä hetkeä ja menneisyydessä käsitellään niitä laskuja ja sitten mietitään sitä tulevaa, että tässä on aina se kolme elementtiä on koko ajan, että joka päivä sä eri jaksossa jäsenät tätä omaa työtäsi. Että se on niinkö ja sen paremmin se luistaa, jos pystyy niitä hankintoja, niitä sopimaan niitä tulevaan ja lähitulevaan, etenkin lähitulevaan. Niin sitten ne niin kun menee jouhevasti eteenpäin, että se on ihan niinku arkipäivää itselle. (TH7)

Luovuuden kehitymiselle on tärkeää tehdä siitä tiedollinen ajatusprosessi. Heuristisiin malleihin perustuva toiminta riittää useimmissa tilanteissa, mutta monipuolinen ajatustyö kehittää kokonaisuutta monipuolisesti. Erilaiset syyseuraussuhteet jäsentyvät ja toiminta yllättävissä tilanteissa muodostuu tilannekohtaisiksi oikeiksi ratkaisuuksi. Myös mallin ottaminen muilta TH3:n tapaan voi tuoda omaan toimintaan hyödyllisiä oivalluksia ja sovelluksia.

Observoinnin lisäksi implisiittiseen luovuuteen liittyy inhimillinen aspekti. Luovuuden inhimillinen aspekti sisältää vuorovaikutusta ja inhimillistä yhteyttä. Yhteys ylittää organisaatorajoja sekä organisaatiotasoja ja saa voimansa kontaktista. Vuorovaikutuksen kautta haetaan ja saadaan uusia vaikutteita, joita voi hyödyntää omassa toiminnassa. Ajatusprosessien kautta uudet ideat muuttuvat toiminnaksi. Keskeistä on tunnustaa muiden taidot ja osaaminen, mutta myös omat vajavaiset taidot, jotta palautteen voisi muuttaa positiiviseksi kannustimeksi.

Inhimillinen aspekti toimihenkilöiden luovuuden yhteydessä on siten yhteistyötä ja yksilöiden kanssakäymistä. Yhteistyö on välineellisen luovuuden muoto, jossa synergiaetuja saadaan verkostoista. Yhteistyön perusteena on dialogi, josta seuraa rakenteiden tunnistamista sekä asioiden yhdistelyä.

Siinä yhdessä ... kanssa tuumailtiin ja rakennettiin siihen sellainen systeemi ja testattiin ja se toimi oikein hyvin. (TH3)

Ja toki sitten tietysti henkilötasolla varmasti sitten semmosta luovuutta voi käyttää kanssa, että jos niinkun yhteistyötä kehittää, niin siinähan pystyy sitä luovuutta kyllä käyttämään. (TH8)

TH3:n ja TH8:n yhteistyön kuvaukset kertovat rajojen yli tapahtuvasta yhteisestä toiminnasta, joka johtaa synergiaetuihin. Tilannetaju voi auttaa löytämään yhteistyökumppanin ajatuksista omaa toimintaa hyödyntäviä ideoita, joita toinen ei ole välttämättä omassa tehtävässään osannut hyödyntää puuttuvan tilannekohtaisen tiedon vuoksi. Keskustelun merkitys on siten keskeinen.

Vuorovaikutus liittyy olennaisesti myös ihmisaspektiksi nimeämäni luokkaan. Ihmisaspektissa on kyse ihmisosaamisesta. Luovuus löytyy ihmisestä itseltään ja vapautuu dialogin kautta.

Sanotaan niin, että kyllä sen natkutuksen saa yleensä pois, mutta konstit on kyllä välillä moninaiset. (TH1)

Oikeastaan käyn ... mestareiden kanssa niinkö mä ensiksi sen, teen tämän niinku ... ja sit me käydään sitä ... porukalla lävitse, ja siinä tulee aina uusia ajatuksia siltä, joka lähtee ihan konkreettisesti toteuttamaan sitä hanketta. (TH2)

TH1 ja TH2 kuvailevat, kuinka he jo aikaisessa vaiheessa pyrkivät ottamaan mukaan keskusteluun ihmisiä sidosryhmistä saadakseen ideoita toteutusta varten. Näin he pyrkivät tekemään valmistelutyön mahdollisimman perinpohjaisesti, minimoimaan mahdolliset riskit, mutta myös tarjoamaan psykologista sitoutumista lähiorganisaatiolleen ja näin varmistamaan projektin läpimenon.

Ihmisaspektiin liittyy myös kokemuseräisen tiedon kartuttaminen tai lähempi tutustuminen työtehtäviin liittyviin henkilöihin.

Toisella on tavallaan niin hyvät puheenlahjat, että se osaa puhua sen työn iteltään pois. Senkin mä näen luovuutena, mutta se on sitä negatiivista luovuutta. (TH5)

TH5:n näkemyksestä tulee ilmi, että luovuus asuu dialogissa. Dialogin avulla voi järjestää, keventää ja helpottaa eli näin säästää aikaa ja vaivaa. Tämä tekee dialogista keskeisen metodisen luovuuden välineen. Vuorovaikutus avaa uusia ajatuspolkuja ja epäsuorasti vapauttaa sekä valtuuttaa ihmisiä toimimaan luovalla tavalla. Vuorovaikutuksesta voi saada ajatuksen siemenen, jota voi jalostaa omien kokemusten pohjalta.

Implisiittinen luovuus on sisäistä luovuutta, jolle ei ole olemassa selvää ulkoista ilmenemismuotoa. Implisiittinen luovuus on rakenteellista luovuutta, joka johtaa luovuuden ulkoiseen ilmenemiseen. Observointi ja inhimillinen aspekti

muodostavat perusteet sisäisen luovuuden rakenteelle. Suureksi osin kyse on havainnoinnista, tunnistamisesta, vuorovaikutuksesta sekä evoluutiosta. Implisiittinen luovuus on periaatteeltaan eksplisiittistä luovuutta kokonaisvaltaisempaa ja abstraktimpaa.

7.4 Työntekijöiden kulttuuri

Työntekijöiden kulttuuri luovuuden näkökulmasta jakautui läheisen ja kaukaisen ympäristön vaikutukseen. Nämä ympäristöt nimesin makro- ja mikroympäristöiksi (kuvio 7).

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
muutos	menneisyyden anti	makroympäristö	kulttuuri
mennyt aika			
kulttuurin perustila			
rakenteet	nykyaika		
”päättäjät päättää”			
odotukset			
luottamuksen kulttuuri	luottamus	mikroympäristö	
hiljainen hyväksyntä			
vapaus			
esimiehet	yhteistyö		
kommunikaatio			
ryhmädynamiikka			

KUVIO 7 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttava kulttuuri

Makroympäristö on toimintaympäristön heijastusta luovuuden kulttuuriin ja siihen sisältyy aikaisempien vuosikymmenten muovaamia toiminta- ja ajattelutapoja kyseisellä toimialalla ja kaupunkikontekstissa. Toisekseen se on nykyajan painopistealueita ja pinnalla olevia työelämäkulttuuriin liittyviä aspekteja. Opittujen ajatusmallien kohtaaminen nykyajan työelämän vaatimusten kanssa aiheuttaa työntekijöille epätietoisuutta, mikä vaikuttaa heidän työhönsä.

Mikroympäristö on työntekijöille läheisempi ympäristö, johon kuuluu työnantajaorganisaatio sekä ympäristön vuorovaikutussuhteet. Esimiesten toiminnalla on suuri vaikutus työntekijän kokemaan luottamukseen ja siten luovuuteen. Myös yhteistyö ja kommunikaatio työtovereiden ja asiakkaiden kanssa vaikuttaa luovuuden kulttuuriin.

Seuraavissa kappaleissa erittelen tarkemmin luovuuden kulttuuriin vaikuttavia makro- ja mikroympäristön ylä- ja alaluokkia.

7.4.1 Makroympäristö

Työntekijöiden luovuuteen vaikuttava makroympäristö koostuu menneisyyden annista kulttuurille sekä nykyajan arvoista ja asenteista (kuvio 8).

Makroympäristö on organisaation ulkopuolista kaukaista kulttuuria. Kyseessä on kulttuuria pidemmällä aikavälillä ja se on suhteellista ja aikasidonnaista. Organisaatio ei pysty vaikuttamaan siihen, vaan määrääviä tekijöitä ovat ajan kulumiseen liittyvät aspektit, toimintaympäristön kehittyminen ja yleiset suhdanteet sekä painopistealueet. Makroympäristöllä on vaikutusta kulttuurin mikrotason muuttujiin niitä ohjaavalla tavalla. Makroympäristö asettaa suuremmat raamit yrityksen kulttuurille.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
muutos	menneisyyden anti	makroympäristö
mennyt aika		
kulttuurin perustila		
rakenteet	nykyaika	
päätäjät "päättää"		
odotukset		

KUVIO 8 Työntekijöiden luovuuden kulttuurin makroympäristö

Menneisyydellä ja alan historialla on merkitystä tämänhetkisel­le luovuuden kulttuurille. Menneisyyden anti kulttuurille koostuu siitä, mitkä asiat ovat johtaneet nykyhetkeen. Vaikuttavia seikkoja ovat yleisluontoinen muutos, toimialan muutos sekä se, minkälainen kulttuuri on ollut voimassa rakentamassa työntekijöiden nykyistä työntekijyyttä heidän kulttuurisina herkkyyksina. Alaluokkiin jaoteltuna menneisyyden anti nykyisyydelle koostuu muutoksesta, menneen ajan kulttuureista sekä nykykulttuurin perustilasta.

Muutoksen alaluokka kuvaa toimintaympäristöstä kumpuavaa muutosta. Muutosta tapahtuu jatkuvasti työntekijän työuran aikana ja se on hidasta, mutta määrätietoista. Jos vertaa eläkeikää lähestyvän työntekijän alkuaikojen työ­kulttuuria nykyiseen, niissä tuskin on paljon yhteistä. Usein muutokseen havahdutaan murrosaikoina ja tällöin pysähdytään arvioimaan kulttuurin nykytilaa usein vertaamalla sitä aikaisempaan. Näin ollen työntekijän henkilökohtaisella suhtautumisella muutokseen on suuri merkitys kulttuuria tarkasteltaessa.

Ennen oli ..., joka ei tehnyt mitään muuta kuin sen. Tai sitten oli joku sellainen, jolla oli joku homma ja sille sanottiin, että sen pitäisi tehdä joku toinen homma, niin se sanoi, että en kun tämä on mun homma. Nyt kaikki lähtee joka paikkaan, kun alkaa pikkuhiljaa kiinnostaa se oman työpaikan säilyvyys. (TT1)

Jos olet historiaa katsonut, niin onhan tässä kaikenlaista liikehdintää tapahtunut paljon joka paikassa, mutta sehän on tämän päivän ... että pitää säästää. Välillä se säästö sitten tuntuu, että ei ole ehkä oikeista paikoista. (TT7)

No onhan täällä joitakin semmosia, ketkä on ollut pitkään täällä, ja menee sillä samalla kaavalla, mutta ei enää nykyään niinkään. Ne on jäänyt pois jo eläkkeelle. Sellaiset, mitkä oli jo aikanaan silloin, mitkä sanoi silloin jo, että kun näin tehtiin ennenkin. Että jos ehdotti jotain, niin ne sanoi, että kun näin tehtiin ennenkin. Mutta ei sellaisia enää nykyään ole, sellaiset on ollut eläkkeellä jo pitempään. (TT2)

Muutos työntekijöiden roolituksessa on ollut selkeää. Nykyään työntekijöiltä odotetaan monipuolisempaa panosta organisaation hyväksi. TT1:n ja TT2:n kommentit taustoittavat muutosta kuvailemalla ympäristöä, jossa nykyiset yli viisikymmentävuotiaat työntekijät ovat aloittaneet työuransa. Nykyään työtä tehdään vähemmällä henkilöstöllä ja työnkuvat ovat avoimempia keskittyen kokonaisuuteen aikaisemman tehtäväspesifin kuvauksen sijaan. TT7 kuvailee enemmänkin yleisluontoisesti menneisyyttä, jonka kautta organisaatio on tullut tähän päivään.

Menneen ajan kuvaukset taustoittavat menneisyyden antia nykyiselle luovuuden kulttuurille. Mennyt aika on mukana nykypäivän työympäristössä ja osaltaan vaikuttaa alan käytänteisiin, työtapoihin sekä asenteisiin. Erilaisissa työuran vaiheissa olevat työntekijät voivat kokea menneen ajan joko turvallisena tai turhauttavana. Mennyt aika värittää vahvasti työntekijöiden suhtautumista nykyisyyteen.

Se oli ehkä sellaista parasta aikaa se ... aika. Meillä oli siellä pieni tiimi ja se työnjohtaja siellä, että se oli aivan erilaista, että siellä näki ja teki. Oli kyllä paljon mielekkäämpikin lähteä töihin mitä nykyään. (TT2)

Se (ajatusmaailma) on muuttunut tosi paljon. Työnkuva ja laatu ja kaikki on muuttunut niin paljon entisestä, että ne on niinkun ihan täysin muuttunut. Työn luonne on niin erilainen, että senkin takia on niin paljon joutunut muokkaamaan sitä. (TT4)

No sieltä mutta osalla on, se on sitten, voiko nyt puhua geeniperimästä, mutta osalla se on verissä se semmoinen periaate, että ruokatauko on neuvoteltu pidettäväksi yhdestätoista puoli kahteentoista ja se pidetään silloin. (TT8)

TT2:n ja TT8:n kuvauksissa ilmenee, että osalla työntekijöistä on hankaluuksia sopeutua nykykulttuuriin. Voimaa haetaan vanhoista hyvistä ajoista tai sitten etsitään turvallisuutta tai erottautumista nykytilanteesta vetoamalla neuvottelutulosiin. Kaupunkiorganisaatiossa työ on ollut hyvin ohjattua ja työntekijöitä on ollut paljon tekemässä tehtäviä, joten kulttuurin muutos on siltä osin suuri. Osalla työntekijöistä voi olla rajalliset kognitiiviset sopeutumiskeinot, eivätkä he tunne hallitsevansa tilannetta. TT4:n kommentti alleviivaa kokonaisvaltaista eroa menneeseen aikaan.

Muutos ja mennyt aika taustoittavat kulttuurin nykytilaa. Peruskuvaus kulttuurista sisältää organisaatiokulttuurin pohjavireen, eli nykytilanteen ja miten siihen on päädytty.

Tää ... pienentää meidän menoja oleellisesti, niin meillä säilyy jossain määrin työpaikat. Muuten vastaavaan säästötavoitteeseen pääseminen olisi edellyttänyt parinkymmenen henkilön irtisanomista. Mä nään sen oikeesti semmosena, että tässä on niinkun valoisa näkökulma eteenpäin. Mutta on sitten semmosiakin, jotka sanoo, että puhuu vaan mukavia, katotaan vaan vuosi-pari eteenpäin, niin kenkää saadaan. Tällaiset ihmiset, ne on puhuneet 20 vuotta siitä. Ensi vuonna saadaan loparit, eikä vieläkään ole saatu, ja koko ajan on töitä. Firman nimi on korkeintaan muuttunut ja työvaatteet, mutta sama työ jatkuvasti on jatkunut. Että esimerkiksi silloinkin, kun oli nämä yt:t, ja ihmisiä sai lopputilin, niin oli hirveen kaunaisia ja katkeria, että vitsi mikä touhu, että no onneksi pääsee tästä paskasta. ... Kun sanotaan että vitsi, kolmenkymmenen vuoden palveluksesta saa lopputilin, sullahan on kaikki kunnossa. Mulla on samanikäisiä kavereita, joita mä olen tuntenut lapsesta asti, niin heillä kaksikymmentä työnantajaa ei edes riitä, mitä on kolmenkymmenen vuoden aikana tehnyt. Jos toiminimellä tekee, tai yksityisyrittäjänä, niin se on hirveän paljon erilaista kuin tämä, täällä on hyvät oltavat. (TT1)

Jos opiskelet teknikoksi tai insinööriksi, niin vääjäämättä siihen, mitä opiskelet, niin tulee mukaan sellaisia yleissivistäviä ilmiöitä, jossa saa näkökulman laajuutta siihen, miten tämä yhteiskunta toimii moniulotteisesti. Ja että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Mutta kun olet kersasta asti ollut jossain montussa ukkojen kanssa, ... ja tällainen pomoviha, niin se iskostuu siellä ja taas työntekijän selkänahasta revitään. (TT1)

TT1:n kuvaukset luovat yleiskatsauksen nykyiseen kulttuuriin menneisyyden kautta. Kulttuurin kokeminen ja siihen suhtautuminen ovat henkilökohtaisia ja suhteellisia ilmiöitä. Tärkeintä on elää ja kehittyä elämän mukana, vaikka perinteinen kouluttautuminen jäisi vähemmälle. On tärkeää havainnoida ympäristöä sekä sen muutoksia ja pyrkiä mukautumaan niihin, koska se vähentää katkeruuden ja vihan tunteita. Etäisempi suhtautuminen työelämän muutoksiin auttaa näkemään ne oikeassa kontekstissa ja näin voi itse suorittavassa työssä keskittyä enemmän olennaiseen ja näin ollen parantaa mahdollisuuksiaan selviytyä eteenpäin.

Makroympäristöön liittyy menneisyyden lisäksi nykyaika. Nykyajalla tarkoitetaan aikaa, jolloin asiat ovat tai ovat olleet lähestulkoon samoin kuin nykyään. Mennyt aika on muokannut nykyajasta nykyisen kaltaista, ja siihen liittyy erityisesti se, mikä koetaan tällä hetkellä tärkeäksi kulttuuriin liittyen. Nykyaika kuvaa syy-seuraussuhteita ja sitä, minkä koetaan lisäävän tai estävän luovuuden käyttöä.

Nykyaikalle ominaista on yksilöllisyys. Toimialan kulttuuri ja perintö vaikuttavat ajattelutapoihin sekä yksilöiden suhtautumiseen toisiin ihmisiin sekä heidän työtapoihinsa. Lähestymistapa on individualistinen ja työntekijät ymmärtävät, että työtoveri on voinut oppia tekemään tietyn asian eri tavalla ja tärkeimmäksi muodostuu, että tehtävä tulee tehtyä.

Mutta ei täällä yleensä kukaan tule sanomaan, että miten sinä noin teet, että tämä on helpompaa näin ja tämä on helpompaa noin. (TT2)

Mutta sehän on aina niin, että jokainen tekee työnsä omalla tavallaan, ja jos se työ tulee suoritettua, että joskus kaikillahan on joissain työvaiheissa silleen, että osaisin tehdä tämän nopeammin, ehkä jopa paremmin. (TT7)

Toimialalle ominainen yksilöllisyys nousee aikaisemmista tehtäväspesifeistä työnkuvista. Vaikka vuorovaikutuksen kynnyks madaltuu, itse työlle keskeisiin piirteisiin ei haluta puuttua. Vallalla on elä ja anna toisten elää -kulttuuri. Toisen työhön puuttumisen kynnyks on suuri varsinkin horisontaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä saattaa olla luovuuden kulttuuria hidastava teema, koska palautteen kautta ei päästä ajoissa korjaamaan menetelmiä eikä luomaan itse työn tekemiselle keskeisiä uusia käytänteitä.

Nyky aika on kulttuurin näkökulmasta rahakeskeistä. Taloudelliset seikat vaikuttavat päätöksentekoon ja organisaatiossa suoritettaviin työtehtäviin. Toisaalta joku entinen toiminta saattaa muodostua kannattamattomaksi, ja tilalle etsitään uutta tehtävää. Työntekijän näkökulmasta raha ratkaisee -retoriikka muodostuu helpoksi vastaukseksi moniin kysymyksiin. Vastaavasti työntekijöiden kesken ymmärretään, että nykypäivänä odotetaan laadukasta työnjälkeä, eikä ylpeyden erinomaisesta laadusta odotetakaan realisoituvan suoranaiseksi taloudelliseksi hyödyksi itse tekijälle.

Eihän ne selkään taputukset tilillä näy ja kehumiset mutta kyllä sitä on ihan tilaaja-puolelta asti tullut (positiivista palautetta). (TT7)

Eihän me voida tällaiseen vaikuttaa, nehän katsoo vain sen, mitä viivan alle jää rahaa. Se ratkaisee täällä. (TT2)

Työhön motivoivaa palkitsemista meillä ei ole muuta kuin kiitos. (TT8)

Kyllä ne tilipäivänä yleensä on ne hyvän fiiliksen hetket. Kyllä se näin on tässä vaiheessa, kun on niin paljon jo tota työvuoasia, niin alkaa jo olla vähän sellasta että. Olen kuullut, että joku saa työstä jotain sellaista iloa, että se nauttii ihan siitä pelkästä työstä, mutta kyllä se tuota niin alkaa olla, että se tilipäivä on se, kun se hyvä fiilis tulee. Tietysti voi kai sitä joskus onnistua, että tulee niin hyvää jälkeä, että voi niin kun olla, että tästä tuli hyvä. (TT5)

TT2:n, TT5:n, TT7:n ja TT8:n rahaan liittyvät kommentit tuovat esiin rahan ja luovuuden kulttuurin välisen yhteyden. Näkemykset rahasta saavat usein työntekijät passiiviseen asemaan, eivätkä he koe, että omalla tekemisellään he voivat vaikuttaa henkilökohtaiseen tai organisaation taloudelliseen tilanteeseen. TT2:n kommentti antaa kuvan työntekijöistä sivullisina hahmoina, joille selviää silloin tällöin taloudelliset tilanteet, ja työntekijät ikään kuin ajalehtivat virran mukana. Toisaalta TT5:n ja TT7:n näkemykset esittelevät myös eroavaisuuksia suhtautumisessa rahaan. TT5:lle kuukausipalkka on tärkein työhön liittyvä positiivisuuden lähde, kun taas TT7 kokee ylpeyttä omasta työstään ja näkee myös muunlaisia ilon lähteitä.

Organisaation ulkopuolella olevista asioista toimialan rakenteet vaikuttavat sisäiseen luovuuden kulttuuriin. Työntekijän näkökulmasta rakenteet ovat etäisiä ja vaikeasti hahmotettavia, mutta monesti luovat ideat pysähtyvät niihin. Rakenteellisia työntekijän vapautta rajoittavia seikkoja ovat esimerkiksi saadut

urakkasopimukset sekä toimialan byrokratia. Työntekijän ääni ei pääse kuuluviin ja hyvätkin ideat pysähtyvät matkan varrelle.

On niistä puhuttu organisaatiossakin, mutta se on niin hankala toteuttaa kuulemme näitä. Aina löytyy joku ... nää on kuitenkin kaupungin hommia, sitten on kaupungilla muitakin yksiköitä, ja kateellisia on, niin sitten ne ei aina toteudu. (TT6)

Eikä ole yksi asia, vaan siinä on monta, että jostain syystä se asia vaan klikkaa. Mutta kun tämä on niin laaja, että jos me oltais jossain Teikäläinen Oy:ssä, ja mä oisin toimitusjohtaja, joka tekee moka, niin sähän annat mulle potkut. Niin sähän otat siihen tilalle toisen, jonkun, joka osaa ne hommat. Mutta meillä se ei ole niin yksinkertaista, koska se syyllisen löytäminen voi olla todella hankalaa. Se ei ole välttämättä se työnjohtaja, se ei ole välttämättä se välijohtaja, eikä se ole välttämättä meidän päällikkö eikä johtaja. Että se voi olla tuolla tilaajapuolella, että se tilaus jo tulee sellaisena, että se on niinku hankala. Sitten vaan jokainen laittaa sen sähköpostin eteenpäin, kunnes se tulee mun eteen ja mä nään, että ei hitto, ei tätä voi tehdä näin. Sitten se takaisin palautuminen, että meneeks se viesti koskaan sinne vai jääkö se johonkin välille seilaamaan. (TT8)

Jos mä saisin päättää niin tästä tota, mikä niin itseä koskettaa tässä tosi paljon, niin on tämä tämmöinen malli, että esimerkiksi (yritys) myy tai tekee sopimuksia työura-koitsijan kanssa ... osalta työmaista. Ja se ei ole toimiva malli, että siellä on (kohdeyritys) ja esimerkiksi tämä (toinen yritys), kaksi erillistä firmaa. Toiset tekee ...työt, pohjat ja toiset tulee ja tökkii (osat) paikalleen, ... , siinä on tosi epäselvää, mitä kenenkin oikeesti kuuluisi tehdä. (TT3)

Työntekijöillä olisi ideoita ja he keskustelevat niistä jopa esimiesten kanssa, mutta ideat pysähtyvät johonkin. TT8 puhuu monesta klikkaavasta syystä ja TT6 kuulemistaan useista hankaluuksista, joiden mukaan ei voida toimia. Työntekijöiden ymmärrys toimintaympäristön rakenteesta ja vaikuttavista tekijöistä on vähäinen tai jäsentymätön, jolloin heillä ei ole selkeää mallia edistää ideoitaan. Rakenteellisesti on kyse siitä, että työntekijät eivät ole mukana päätöksenteossa. TT3 kuvaa tilannetta todellisessa työympäristössä siten, että kohteessa on kaksi toimijaa, eikä itse työntekijälle ole selvää, mitä hänen odotetaan tekevän. Työntekijät näkevät tilanteessa olevansa olevan vain objekteja, joille tehtävä lankeaa, eivätkä he koe saavansa annettua palautetta vastaisuutta varten takaisin ylöspäin.

Yleistä rakenteiden merkitystä täsmällisemmin tilannetta kuvaa päättäjät päättää -ajattelutapa, jossa työtä koskevat päätökset tapahtuvat jossain aivan muualla kuin toteuttavan portaan lähiympäristössä. Työntekijät kokevat, että lähipiirissä työt etenevät ja omien esimiesten kanssa edistetään samaa asiaa, mutta suuret linjaukset tulevat johtajilta, sopimuksista ja päätöksistä. Yksilön vaikutusmahdollisuudet suuressa kokonaisuudessa ovat hyvin pienet.

Kyllä työnjohtajat on sanoneet, että ne on erittäin tyytyväisiä mun työhön niinku työntekijänä, mutta kun nämä päätökset on tehty ylemmällä portaalla, niin eihän niihin voi silloin vaikuttaa mitään. Ei sillä ole mitään merkitystä, vaikka tekisi viikonloputkin ja ilman palkkaa, niin ei sillä mitään väliä ole, se on ihan yhtä tyhjän kanssa. (TT2)

Ja sitten varmaankin sitä, että osa on niinku turtunut ja antaa asioiden olla ja mennä omalla painollaan. (TT6)

Se on aina ollut semmoinen ja mä en tiedä mistä se lähtee. Päätäjät päättää tuommoiset asiat. Tämä on täysin hölmö käytäntö, tämä on kallis, tämä on hidas, ei tässä ole mitään järkeä. (TT3)

Rakenteisiin ja päätäjät päättää -asenteisiin liittyy työntekijöiden keskuudessa alistumisen teema. TT2, TT3 ja TT6 kaikki kuvaavat tilannetta niin, että tavallisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat, ja osa on lakannut jopa yrittämästä muuttaa asioita. Työntekijän alistumiseen ei vaikuta mikään yksittäinen nimettävissä oleva asia, vaan se, että he kokevat heitä koskevien reunaehtojen ja päätösten tapahtuvan heidän vaikutuspiirinsä ulottumattomissa. Päätävävallan etääntyminen antaa osalle työntekijöistä motiivin passivoitumiselle, kuten TT6:n esimerkistä käy ilmi.

Menneisyyden anti kulttuurille ja kulttuurin nykytilan kohtaaminen tuottavat työntekijöille kollektiivisen hämmennyksen kulttuurin. Hämmennys vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen, koska heille ei ole selvää, mitä omiin tehtäviin kuuluu. Työntekijöillä on historiallisesti ollut aikaa ja resursseja tehdä asiat kiirehtimättä kunnollisesti valmiiksi. Toisekseen nykykulttuurissa yksilön merkitys yhteisölle ei ole täysin kirkas.

Kaupungin töissä on ollut aikaisemmin laatukulttuuri, että tekijöitä ja aikaa on ollut reilusti työtehtävän suorittamiseen. Nykyaikainen tilaaja-tuottajamalli edellyttää ripeyttä ja tiettyä laatutasoa, mikä kuuluu tilaussopimukseen. Näin ollen käytettävä aika ja odotettu laatu on ennalta määritetty. Työn tekemiseen käytettävä aika on vähentynyt ja useissa tapauksissa odotettu laatu on aikaisempaa alhaisempi. Nykyään riittää, kun tehdään tarpeeksi hyvää.

Eli siis, jos tämä työnjohtoporukka katsoisi tätä maailmaa niinku samalla lailla, niin olisi sellainen yhtenäinen käytäntö siinä, että jos tän työnjohtajan alainen tulee tän työnjohtajan alaiseksi, niin niillä olisi suurin piirtein samanlainen kasetti siihen hommaan, mutta se ei mene aina silleen. Siellä on hirveen tunnollisia työnjohtajia, tai aikanaan ainakin oli, jotka teki sillä, että kun ei sielu kestänyt katsoa sitä, että jäi paikat rempalleen, että tehtiin enemmän kuin oli tilattu. Ja tekijät tottui siihen, että pidetään paikat siistinä ja tehdään asiat hyvin vaikka menisi sitten kuinka kauan. Nyt kun on talous kysymyksessä ja jossain määrin aikataulu kysymyksessä, ja sitten kun on tarkkaan laadittu ...sopimus... (TT1)

Meillehän sanottiin aina ... että te teette ylilaatua. Me tehtiin vähän liian hyvää, liian siistiä ja hyvää tehtiin. Nykyään ei tehdä ylilaatua ja sen kyllä näkee. (TT2)

Meillä aika paljon määritellään se työmenetelmä, kun se on täällä aika paljon täällä kuntapuolella enemmänkin, kun meillä on tämä tilaaja-tuottajamalli. Tilaaja määrittelee sen mitä me tehdään. Esimerkiksi tässä ... nytkin mitä me tehdään tää ... Meillä on paljon tehokkaampiakin menetelmiä siihen mutta ne ei oo niin nopeita ja nyt siis tavallaan luovuus niin kun kielletään. Meidän pitää tehdä sen mukaan mitä on tilattu. Eli nyt se tavallaan sidotaan siihen tilaajaan. (TT8)

TT1:n, TT2:n ja TT8:n näkemyksistä ilmenee epäsuhta toteutettavissa olevan ja odotetun laadun välillä. Työntekijät ja osa esimiehistäkin haluaisi tehdä parempaa laatua, mikä osin saattaa olla haikailua menneeseen kiireettömyyden kulttuuriin. Aikaisemmin rahaa oli käytettävissä tietty summa budjetissa, jolloin yksilöt pystyivät enemmän toteuttamaan henkilökohtaisia laatuodottamiaan. Nykyään laatu on standardoitu, jolloin työntekijöille ei ole selvää, mikä on odotettu

riittävä laatu. Aikaisempaan työnteon malliin verrattuna osa on joutunut laskemaan laatustandardiaan, mutta toisaalta osa on joutunut nostamaan. Joka tapauksessa laatu on nyt mitattavissa.

Hämmennyksen kulttuurille on ominaista kognitiivinen dissonanssi. Työntekijöillä kaksi erilaista tiedollista rakennetta ilmenee samaan aikaan ja aiheuttaa ristiriitaisia tuntemuksia. Menneen ajan ja nykyajan kohtaaminen lisää tietämättömyyttä. Työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan, mutta toisaalta ympäristön kehittyessä ei myöskään tunneta täysin omia vaikutusmahdollisuuksia. Meillä on paradigman muutos kansalaisen palvelemisesta tilaajan palvelemiseen. Ympäristö luo paineita luovuudelle sekä omatoimisuudelle, mutta työntekijät saattavat vastaavasti kokea merkityksettömyyden tunteita.

Tämä ...sopimus, niin se ei ole edes kaikille tekijöille auennut. Niin se työn laatu, että toiset saa fiiliksiä siitä, kun ne tekee laadukkaasti, ja sitten jos pitäisikin vaan jättää joku juttu ja jatkaa vain eteenpäin, että ehditään ja säästetään, niin se ottaa päähän joitain ihmisiä ja se on raskasta sietää sitä. (TT1)

No me on sitä yritetty ja edelleenkin se on varmaan jossain hallinto- tai missä lie käsiteltävänä tämä, että meille tulee ylijäämää koko ajan ja kuinka kaupunki kiristää meidän määrärahoja. Siitä huolimatta me tehdään kuitenkin se plus-tulos, vaikka meidän pitäisi tehdä miinusta. Että miten me voitaisiin niin kun jakaa sitä hyvää tulosta. Mutta kun me ollaan kaupunkikonserni ja pitäisi olla tasavertainen muiden yksiköiden kanssa ... Me ollaan niin kuin sillä tavalla eriarvoisessa asemassa niitten kanssa. Sitä ollaan yritetty päästä niin kuin neuvottelusopimuksella, että me ollaan niin, että me ollaan niin erilainen työ, että me niin kuin tehdään sitä tulosta, tehdään sitä puhdasta rahaa. (TT8)

TT1:n ja TT8:n kuvaukset työntekijöiden vastakkaisista ajatuksista kuvaavat heidän kokemaansa tiedon puutetta ja hämmennystä. Yhtäältä pitäisi tehdä hyvää laatua, mutta ei kuitenkaan liian hyvää ja toisaalta pitäisi säästää tehdäkseen tulosta, mutta tuloksen tekeminen ei näy mitenkään konkreettisesti yksittäiselle työntekijälle. Suuren konsernin erilaiset yksiköt on asetettu tasavertaiseen asemaan erilaisista lähtökohdista huolimatta, jolloin esimerkiksi yksittäisen yksikön palkitseminen on mahdotonta palkitsemisen tapahtuessa konsernitason tasoisesti. Viestit työntekijöiden suuntaan ovat siten ristiriitaisia ja vaikuttavat yksilön työhön.

Makroympäristön merkitys työntekijöiden luovuuden kulttuurille on merkittävä. Viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtuneet muutokset ja työelämän muuttuminen vaikuttavat eri tavalla työntekijöihin. Vaikutukset riippuvat hyvin pitkälti yksilöllisistä tekijöistä, kuten minkä ikäinen työntekijä on, minkälaisessa tilanteessa hän on tullut organisaatioon ja minkälaisia suhdanteita työuran aikana on ollut. Nykyhetken tilanne kietoutuu menneisyyden annin kanssa yhteen ja muodostaa uniikin kulttuurin, joka on spesifiä yksilölle sekä organisaatiolle. Nykyhetkelle keskeistä on taloudellinen rajallisuus sekä etäinen päätöksenteko. Työntekijän suuntaan nämä ilmenevät kognitiivisen dissonanssin muodossa, ja eri suunnista tulevat erilaiset viestit tuntuvat heistä hämmentäviltä.

7.4.2 Mikroympäristö

Työntekijöiden mikroympäristö on makroympäristön lisäksi toinen luovuuden kulttuuriin vaikuttava pääluokka. Mikroympäristö on alisteinen makrokulttuurille saaden vaikutteita siitä. Mikroympäristöön liittyy organisaation luottamus sekä kommunikaatio esimiesten suuntaan ja työntekijöiden kesken (kuvio 9). Mikroympäristö on työntekijöille läheistä kulttuuria ja heillä on siihen vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijöiden suuntaan suurimmat mikroympäristöön vaikuttavat faktorit ovat organisaation suuntaviivat sekä esimiesten toiminta.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
luottamuksen kulttuuri	luottamus	mikroympäristö
hiljainen hyväksyntä		
vapaus		
esimiehet	yhteistyö	
kommunikaatio		
ryhmädynamiikka		

KUVIO 9 Työntekijöiden luovuuden kulttuurin mikroympäristö

Luovuudelle ja sen käytölle on olennaista luottamuksen ilmapiiri, eli että työntekijä kokee turvalliseksi hyödyntää täysipainoisesti omia kykyjään. Organisaatiossa ilmenee luottamusta, mutta myös epäluottamusta.

Luottamuksessa on kyse luotetuksi tulemisen tunteesta. Luottamus on monitahoista ja ilmenee formaalissa ja informaalissa viestinnässä tai tekojen kautta. Työntekijöiden tapauksessa luottamukseen vaikuttaa läheiset esimiehet, kollegat sekä organisaatio.

Esimiehiä on monenlaisia, taas sitten meilläkin erilaisia joo, mutta kyllä mä sanon, että enimmäkseen mä oon sellaisten esimiesten kanssa ollu, mitkä antaa niin kuin aikalailla vapaat kädet tehdä, ja mikä on minun mielestä tosi hyvä juttu, että eivät puutu tekemisiin kun se homma luistaa ja kaikki onnistuu. (TT3)

No kohtuuden rajoissa, mutta tietysti on semmosia asioita, joita ei pysty siinä tavallaan tietämäänsäkään, että jos suunnitelma jatkuu johonkin suuntaan ja se voi olla, että sitten suunnittelija on ajatellut sitä jo eteenpäin. Että jos me tehdään joku ratkaisu, että onko se sitten jatkossa kuitenkin huono ratkaisu. (TT5)

Tulee vuosien saatossa se luottamus, että ei sitä sitten niin kysellä perään. Mutta tietysti se vaatii sen oman juttunsa, että sen luottamuksen saa, eli niin sanotusti ne natat pitää ansaita. Eli ei niitä niin kuin myydä kaupassa. (TT8)

Esimerkin kuvaukset luovat kuvan, että työntekijöillä on työssään vapaat kädet toteutuksessa, ja esimiehet voivat siten keskittyä omiin tehtäviinsä. TT5:n kommentti taustoittaa luottamusta toteamalla, että työntekijät miettivät työvaihteita

ja käyttävät saamaansa luottamusta rajojen sisällä. Tällainen luovuuden ja luottamuksen yhdistäminen työvaiheiden yhteydessä tapahtuvaan harkintaan johtaa TT8:n mainitsemaan luottamuksen ansaitsemiseen. Luovuuden kulttuurin rakentaminen on siten prosessi, jossa työntekijät ja esimiehet havainnoivat jatkuvasti tilanteita ja vuorovaikutuksessa rakentavat tai heikentävät keskinäistä luottamustaan.

Epäluottamuksen kulttuuriin organisaatiossa liittyy kokemus vilpittömien ideoiden pysähtymisestä toisten henkilökohtaisten arvostusten vuoksi. Kyse voi olla kehitysideoiden pysähtymisestä, koska ajatuksella saattaisi olla negatiivisia vaikutuksia johonkin toiseen ryhmään, vaikka idea olisi kollektiivisesti hyödyllinen. Tällaiseen epäluottamuksen kulttuuriin vaikuttaa osastojen huonot keskinäiset välit tai esimiesten kontrollin halu.

Mutta sitten on sellaisia ihmisiä mun mielestä, jotka on luovia ja niillä on ideoita, mutta ne eivät uskalla sanoa sitä tai halua sanoa tai justiin on tällainen kinkkinen, vaikka konflikti työntekijän ja työnjohtajan välillä tai kahden työntekijän välillä. Niin tätä luovuutta saatetaan panttailla sen takia, että ei haluta auttaa ihmistä, josta ei pidetä. (TT1)

No se tyssäsi näihin työnjohtajiin, että kun he eivät halua sitä vaihtaa. Kun he pelkäävät sitä, että he saavat niin sanotusti sitten huonomman. Työnjälkihän meillä on tavallaan sama, mutta sitten jos mäkin menen tuonne ... opettelemaan uutta ... niin meenhän mulla oma aikansa siinä, että mä osaan sen ... yhtä nopeasti... (TT8)

TT1:n ja TT8:n kommentteissa ilmenee, että hetkellisiä muutoksia ei haluta tehdä, koska siitä tulisi lyhytkestoinen vaiva omalle kohdalle tai muuta negatiivista, vaikka laajemmassa kuvassa idea olisi hyödyllinen ja mahdollisesti auttaisi tulevaisuudessa itseä ja kollegoita. Kysymys on pelon ja turvallisuuden tunteista, ei haluta poiketa tutuista rutiineista.

Luottamukseen sisältyy luovuuden ilmenemiseen liittyen leppoisa ilmapääpiiri. Leppoisuus antaa aikaa pohdiskelulle ja harkinnalle koskien työntekijän omia työtapoja ja se osaltaan mahdollistaa kehityksen. Jatkuva kiire johtaa tulipalojen sammuttamisen tilaan, jossa prosessit kyllä etenevät, mutta kehittyminen ei ole mahdollista. Leppoisuuteen liittyy sallivuus, lempeys ja turvallisuus sekä tieto, että aikaa kuitenkin on ja asema kaupungin työntekijänä on osaltaan erityinen.

No mä luulen, että se on just tämä hyvä puoli kaupungin hommissa, että täällä tuomosiin asioihin panostetaan. Samaten kuin tarkkuuteen tai niin kuin, että hommat tehdään niin kuin ne kuuluu tehdä. Yksityiset saattaa vetää halvemmalla, ja pikkusen ehkä minusta tuntuu, tää on minun oma mielipide, mutta kiertää, tai niillä ei oo niin tarkat ne säännöt. Niin samalla tavalla kaupunki sitten, se on jotenkin ... yksityisellä se ei oo esimerkiksi tuommoseen perehdytykseen, ei oo varaa, koska niiden pitää pysyä urakassa. Kaupunki näkee sen sitten kuitenkin sillä tavalla, että ei oo tarvetta kiirehtiä tuommosessa asiassa, minkä näkee niinkun hyväksi. Niin mun mielestä se on hyvä juttu. (TT3)

Mitä vaan tekee, niin mulla on se kuukausipalkka, ja palkan saa. (TT1)

Mä koen itse, että mä olen aika joustava työnantajaa kohtaan, enkä nurise, jos joudun jotain outoa tekemään, tai jotain mitä en ole ennen tehnyt, niin kyllä sen joku sitten opettaa. (TT10)

TT1:n ja TT10:n näkemykset työn monipuolisuudesta liittyvät työn sisältöihin. Ajattelutapa kuukausipalkasta ja tietyistä työajasta nähdään raameina, joiden sisällä työn sisältö voi olla monipuolista. Vastaavasti TT3 arvostaa kaupunkityönantajan resursseja ja eräänlaista rauhallista tunnelmaa. Tällaiset joustavuuteen ja turvallisuuden tunteeseen liittyvät aspektit luovat työntekijälle tunteen, että heidän mahdollistetaan tekevän hyvää työtä. Tällöin he myös osaavat vaalia ympäristöä ja pyrkivät antamaan sille takaisin samalla mitalla oman hyvän työpanoksen muodossa.

Turvallisuus vaikuttaa laajemmassa katsannossa työntekijän henkilökohtaisiin näkymiin. Turvallisessa ympäristössä voidaan luottaa siihen, että asiat järjestyvät.

Minun silmiin, eihän tässä mitään. Kyllä tää tästä menee, maailma muuttuu ja me siinä mukana. (TT4)

No osittain joo, mutta tuo tunnelma nyt on koko ajan ollu tuon (kaupungin) talouden takia, kyllähän se maissa on ollut tuo meininki ainakin tossa. Nyt ehkä näyttäis paremmalta. En osaa sanoa, ite nyt en oo ollu huolissani hommista, sen takia se nyt ei oo ainakaan vaikuttanu... (TT6)

En minä ainakaan ole joutunut seisomaan täällä kädet taskussa, että koko ajan on saanut tehdä. Ei tule oikein sellaista hetkeä, että ei olisi mitään hommia. (TT10)

Henkilökohtaisiin näkymiin liittyy turvallisuuden puitteissa tieto töiden riittävyydestä. Tärkeää on luottamus esimiehiin, kollegoihin ja organisaatioon siinä mielessä, että hommat sujuvat ja työntekijä itsessään riittää. TT4, TT6 ja TT10 kertovat henkilökohtaisesta luottamuksesta ja luottavaisuudestaan. TT4:n sanoin maailma ympärillä muuttuu, mutta yksilöillä silti riittää työtä tehtävänä. Mikäli tilanne jatkuu tällaisena, muutosta työtilanteeseen tuskin on tulossa. Tavallaan yleisnäkymät voivat olla kurjia ja työntekijän selviytymiskeinoksi jää tehdä oma osuutensa mahdollisimman hyvin ja olla miettimättä turhaan ulkoisia asioita.

Hiljaisen hyväksynnän vaikutus luovuuteen näkyy ammattitaitoon luottamisena, omatoimisuuteen ohjaamalla sekä valtuuttamalla työntekijöitä työhönsä. Hiljainen hyväksyntä antaa työntekijälle vapauden toteuttaa itseään työssä ja täyttää tai ylittää odotukset. Palkitseminen ei ole niinkään merkityksellistä tahdolle suoriutua erinomaisesti, vaan se tulee työntekijästä itsestään oikeanlaisessa ympäristössä. Hiljainen hyväksyntä ilmenee konkreettisesti esimerkiksi pulmatilanteissa, joissa työntekijällä on tunne, että taitoihinsa luottaen hän saa ratkaista sen itsenäisesti, ja toiminnalle on todennäköinen jälkikäteinen hyväksyntä. Työntekijät siirtävät tällaista hyväksynnän kulttuuria myös uusille työhön perehdytettäville henkilöille.

Sitten meillä on tuossa lähipiirin porukassa semmonen ... että ei me nyt tehdä aina kaikkia hommia, jos me tiedetään, että se sujuu paremmin niin et me tehdään niin kun sanotaan, mutta kyllä sen lähiesimies ymmärtää. (TT7)

Mahollisimman nopeesti sille kaverille niin kuin silleen, että tää on nyt sun juttu, mä lähden vaikka syömään. Pidän vaikka puolentoista tunnin ruokatunnin puolen tunnin sijaan, että se saa itse olla siinä silleen, että se ei jännitä sitä, että mitä se ope nyt

sanoo. Heti vaan sitten se pitää niin kun itse vaan tunnistaa, milloin sen kaverin voi hylätä. Ei liian aikaisin mutta turha siinä on myöskään koko päivää roikkua. (TT8)

No, en mä nyt tiedä, tuleeko sitä niin paljon sitä positiivista palautetta, sitä ehkä oletetaan että..Oletetaan että ratkaistaan? Niin. (TT3)

Enkä mä sitä sano, että työnjohto sanoisi, että niin ei saa tehdä. Eli jos on hyvä ratkaisu, sitten sen voi tehdä niin. (TT2)

TT7 ja TT2 kuvailevat kommentteissaan omaa vapauttaan ja toimintatapojaan, joihin sisältyy hiljainen hyväksyntä esimiesten puolelta. Työntekijät saavat tehdä työnsä parhaaksi näkemällään tavalla, kunhan tehtävä tulee hoidetuksi. TT3:n kommentti ratkaisun oletuksesta vahvistaa sallitut toimintatavat ja nykyisen omatoimisuuden kulttuurin ja TT8 kulttuurin siirron tuleville työntekijöille. Hiljainen hyväksyntä esimiehiltä työntekijöiden suuntaan mahdollistaa vastakkaiseen suuntaan kulkeutuvan ymmärryksen laajenemisen koskien työntekijöiden ammattitaitoa. Hiljaisen hyväksynnän kulttuuri esimiesten puolelta parantaa heidän kykyään keskittyä paremmin olennaisiin työtehtäviin.

Hiljainen hyväksyntä, leppoisa työyhteisö ja luottavaisuus tulevaisuuden näkymiin rakentavat työntekijöiden vapauden kulttuuria. Nämä seikat mahdollistavat sen, että työntekijä voi toteuttaa itseään ja tuoda persoonallisen otteensa työhön. Koko persoonalla tehtävä työ vaatii paljon ympäristöltä luottamuksen ja hyväksynnän muodossa.

Mulla on sellainen olo, että mä saan vaikuttaa työhöni ja ei mulla ole tarvetta mihinkään sen enempään. Saan vaikuttaa omaan työhöni tosi paljon, työtapoihini ja mitä siinä nyt voisi ollakaan sitten, työjärjestykseen, niin kyllä mä nään että mä saan vaikuttaa työhöni. (TT3)

Mä teen niin itsenäisesti hommia siellä ... että siellä kun työt tuli hoidettua, niin ei kukaan siellä vahdannut tai seurannut. (TT2)

Kyllä se onnistuu. Ei välttämättä tarvii edes tilaajalle sanoa, että jos se nyt toimii paremmin ja tietää sen ite, niin sen voi toteuttaa, että se on, molemmat voittaa siinä tavallaan. (TT7)

Vapautta joko koetaan tai ei, ja tässä yhteisössä työntekijöillä on sellainen tunne, että he saavat vapaasti toteuttaa itseään. Kyseessä on kokonaisvaltainen tunne ja se voidaan kokea tiettyjen rajojen sisällä. Siinä roolissa, mikä työntekijällä on tässä organisaatiossa, sekä TT3, TT2 ja TT7 toteavat voivansa toimia niin vapaasti kuin se teknisesti on mahdollista. Pääsääntöiset vapauden kokemukset ovat siis positiivisia ja luovuus näin ollen mahdollistuu. Vapauden käyttö on persoonallista ja siihen organisaatio voi vaikuttaa ohjaavin ja kannustavin toimin.

Kuviossa 9 yhteistyön yläluokka rakentuu esimiesten vaikutuksesta, kommunikaatiosta ja ryhmädynamiikasta. Esimiehen toiminta voi vaikuttaa luovuuden kulttuuriin luomalla luottamusta tai epäluottamusta, mutta tarkemmin tarkasteltuna tapoja on useita. Esimiehen ja työntekijöiden välinen dynamiikka on tärkeää, kuin myös se, minkälainen käsitys ja kuva työntekijöillä on esimiehestä. Yksittäisten esimiesten työtavat ovat persoonallisia ja yksilöllisillä tavoilla on vaikutuksensa työntekijöihin.

Pääsääntöisesti työntekijät näkevät esimiestensä olevan heille läheisiä ja he lukevat heidät omaan lähipiiriinsä työyhteisössä. Ensisijainen samaistumiskohde työntekijöillä ovat heidän kollegansa, mutta esimiehet ovat hyvin lähellä myös. Työntekijät näkevät esimiehet ja muut työntekijät kuitenkin yksilöinä eikä yleistettävänä ryhmänsä edustajina. Tähän yksilöllisyyteen liittyy mahdollisuus tai valinta henkilökohtaiselle muuttumiselle sekä suhtautumistapoihin muita ihmisiä kohtaan.

Joillain on, joillain on, hyvinkin paljon on sitä, mutta itse oon pystynyt toimimaan kaikkien kanssa hyvin. Mutta mitä olen kuullut ... tuolla niinsanotusti kentällä, niin siellä ihan nimitellään ja puhutaan sillä lailla, että kyllä sen sieltä aistii, että on semmosta niinkun, mutta se on molemminpuolista. Kyllä tiedän, että nämä henkilöt työnhodosta sitten kyllä parjaa näitä samoja kavereita myöskin, että sehän siinä kurjaa onkin, että sen kuulee sitten sieltä päästä, mitä ei kannattaisi ääneen sanoa, koska sehän menee kuitenkin sitten korviin. On se sitten sillä lailla kurjaa, että se henki pystytään sitten pilaamaan niin pienellä. (TT7)

Tässä sitten tullaan siihen, että jos meille annetaan täysin vapaat kädet, meidän ruokatunti on kohta puolitoista tuntia, koska se aina kuitenkin riistyy käsistä. Kun me ei kuitenkaan saada mitään tuotantolisiä tai palkkaa, niin on ihan sama, teetkö vaikka 12 tunnin työt kuuteen tuntiin. Se on silti se sama liksa. Tai oot tekemättä vaikka neljä päivää, saat silti sen saman liksan. Mutta se on siis ihan sama, kummin päin tahansa sitä asiaa lähdetään lähestymään, joko työnantajan asemasta tai meidän asemasta, niin jompikumpi rupee aina lypsämään lisää kun siltä vaan jotain saadaan. (TT8)

Mun näkökulma niinku työn tekemiseen ja siihen luovuuteen on se, että se on joka tasolla ja kaikissa tilanteissa. Että mä en nää tätä tekemistä, että on työnjohtaja ja työntekijät ... niin mä tiedän, että sekin on työtä. Eikä mulla oo koskaan ollut sellaista ajatusta, että työnjohtaja ei olisi työntekijä. Työtä sekin tekee. Joku nimi pitää tietysti olla sellaisella joka on suorittavaa porrasta. Nimitykset helposti aiheuttaa sen, että varsinkin työntekijöille tulee sellainen alamainen tunne ja tämmönen pieni leimautuminen. (TT1)

TT7:n kuvailee pääsääntöisesti hyvin toimivaa yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden välillä, jota kuitenkin varjostavat muutamien yksilöiden käytös sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden puolella. Samaa teemaa lähestyy TT1 viittaamalla nimitysten aiheuttamaan alamaisuuteen ja kahtiajakoon. Erityisesti TT8 ja TT1 kuvailevat kollektiivista tilannetta, jossa puolin ja toisin pyritään varmistamaan mahdollisimman suuria etuja ja tilaisuuden tullen hyötymään kaikesta mahdollisesta. Kyseessä on enemmän kulttuurillinen tilanne kuin yksittäisiä toimihenkilöitä tai työntekijöitä koskettava ajatustapa. Yksilötasolla on siten havaittavissa pääsääntöisesti toimiva yhteistyö yhdistettynä äänekkääseen vähemmistöön. Kollektiivin tasolla kahtiajako on kuitenkin olemassa ja se periytyy historiallisista toiminta- ja ajatustavoista.

Työntekijät hahmottavat esimiehiä monipuolisesti yksilöinä ja tekevät heistä havaintoja verraten toimia oman esimiehen suoritukseen. Usein tiedostetaan oman esimiehen toiminnan puutteet ja toivotaan toisten esimiesten parhaiden käytäntöjen laajenemista muillekin. Toisaalta työntekijät ymmärtävät esimiesten yksilöllisyyden perustuvan varianssin.

Mutta meillä on myös sitten sillä tavalla, että työnjohtajien kanta alaisten ideoihin on pikkusen kirjavaa, siten että jotkut antaa periksi, selvä, kokeillaan tätä. Toiset ajattelee, että selvä, mä tiedän miten tää tehdään, sä teet näin. (TT1)

Kyllähän sä itekin sen huomaat, että kenen kanssa sä oot tuolla kasvotusten ja enemmän tekemisissä, niin onhan sellaisen kanssa paljon mukavampi touhuta kuin sellaisen, joka on tuolla jossain kulmahuoneessa ja käy sulle aamulla sanomassa, että mene tuonne ja tee tolleen, ja sitten soittaa perään että käypä tekemässä tuommonen. (TT9)

- Osa vaikuttaa, osa ei. Se riippuu niin paljon esimiehestä ja varmaan esimiehen kokemuksesta ja näin. (Millä lailla se vaikuttaa..?) No osaa antaa vapauksia, eikä niin paljon välitä, että esimiehistä ei kuule juurikaan. Ite soittaa sitten, jos tarvii apua. Tai sitten esimies käy kerran päivässä katsomassa, miten menee. Mutta toiset taas sitten enemmän vahtii tekemisiä. (TT6)

Työntekijöiden näkökulmasta esimiehet ovat yksilöitä ja jokaisella on omat toimintatapansa, kuten TT1:n, TT9:n ja TT6:n näkemyksistä ilmenee. Toisaalta on huomioitava, että se mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. Esimerkiksi TT6 ei niinkään välitä esimiehen työtavoista, mutta TT9 toivoisi omalle kohdalleen vuorovaikutuksellisempaa yhteistyötä esimiesten puolelta. Esimerkkien perusteella tärkeintä olisikin, että esimiehet havainnoisivat tarkemmin myös työntekijöitä yksilöinä homogeenisen massan sijaan, jolloin olisi mahdollista räätälöidä omaa toimintaa tilanteen mukaan.

Esimiesten lisäksi työntekijöiden toimiin vaikuttaa useat muutkin sidosryhmät. Kaikenlaisella vuorovaikutuksella sekä ryhmädynamiikalla on vaikutusta yksilön luovuuteen. Suhteet voivat olla sivusuuntaan tai ylöspäin, mutta myös ulkopuoliset sidosryhmät vaikuttavat. Työtä tehdään usein yhteistyössä muiden yritysten sekä yrittäjien kanssa, jolloin yhteistyön on oltava sujuvaa.

Kommunikaatio tarkoittaa tässä kontekstissa sitä, että työntekijät pystyvät puhumaan avoimesti kollegoiden ja esimiesten kanssa sekä tuomaan ideoitaan esiin. Kommunikaatioon kuuluu alhainen palautteenannon kynnys, jolloin voidaan yhdessä kehittää toimintaa. Erilaiset kuppikunnat ja erottautuneet ryhmät vaikeuttavat vuorovaikutusta, mutta toisaalta yhteistyö on rakenteellisista syistä myös lisääntynyt yksiköiden välillä.

Jos se häiritsee työtä, niin silloin mä aina sanon asiasta. (TT6)

Sit että ne asiat ärsyttää ja näissä henkilöissä sitten, joita en nimeltä maininnu, niin ne on välillä semmosta että tota, näkee sitä mutta eihän sitä voi, sehän on työnjohdon asia sanoa. Ei siihen itse sillä tavalla, tottakai siihen jos, joskus tulee sanottua, jokainen joskus sanoo pahasti työkaverille jossain välissä, mutta sehän on ihan luonnollista. Kyllähän niistä sitten konflikteja syntyy väkisinkin välillä. Välillä sitten tommosista asioista, kun jostain väittelee jonkun kanssa, kylläpä ne on saatu sitten aina, yleensä ne menee sitten aika äkkiä ohi. (TT7)

Eikä se ole vain sitä, että katsotaan laput silmillä ja sitten jos tulee palautettakin, niin palautekin on hirveen vaikee. Että vaikka kuinka hyvin sen yrittäisi antaa, niin sitten sanotaan, että no vitsi se haukkui mua virheestä enkä tee enää koskaan tätä, kun se ei kerran kelvannu. (TT1)

Nämä on niitä tiettyjä kulttuurieroja meillä, mistä tuskin ikinä päästään eroon, ennen kuin meille tulisi niin jämmäkkää työnjohto, että se sanois, että nyt tehdään näin. Nyt

ne on meidän kavereita kaikki ja kaveriahan ei kiusata. Se on semmonen yks tietynlainen ongelma. Eihän sen tarvii mikään Hitler olla, mutta riittävän jämäkkä. Jos se vaatii, niin se myöskin palkitsee. (TT8)

Kommunikaatio ja erityisesti palautteen antaminen nousee merkittäväksi tekijäksi ryhmädynamiikan muodostumiselle. TT6, TT7, TT1 ja TT8 kaikki kuvaavat palautteen antoa eri tavoin. Yhtäältä palautetta annetaan ja saadaan, toisaalta tärkeäksi nousee, kuka antaa palautetta ja miten. Esimerkiksi keskeistä taitoa tai spesifiä tehtävää koskeva palaute on tabumaisessa roolissa organisaatiossa. Kollegat tai esimiehet eivät voi helposti ohjeistaa tai neuvoa tällaisissa tilanteissa. Muunlaisen palautteen antaminen on helpompaa ja niistä syntyy keskustelua. Kommunikaation alueella työntekijät saattaisivat hyötyä esimiesten tiukemmasta otteesta, kuten TT8:n kommentista ilmenee. Esimiesten toiminta heijastaa vanhaa aikaisemmilta esimiehiltä perittyä kulttuuria, jolloin menetelmät eivät olleet niin tärkeitä eikä ollut aikataulullisia rajoitteita. Toimintaympäristö on nyttemmin muuttunut, jolloin vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet.

Kommunikaatiosta seuraa yhteisössä ryhmädynamiikka, johon liittyy lähiryhmästä saatavissa oleva voima ja hyväksyntä. Dynamiikassa on kyse organisaatiotasoisesta ilmiöstä. Työntekijät arvostavat suuresti lähipiiriään, mutta yhteisöllisyyden kaipuu on myös olemassa. Hyvä porukka auttaa jaksamaan, mutta toisaalta huomioidaan kollegoiden yksilölliset piirteet ja moninaisuus sekä se, että kaikki eivät voi tulla kaikkien kanssa toimeen. Erilaisuus liittyy arvostelmiin työtehosta sekä ahkeruudesta, mutta mukana on myös kateellisuuden tunteita. Organisaatiotasolla työntekijämäärän pienennyttä kaivataan entistä enemmän työntekijöiden keskinäistä yhteisöllisyyttä, kulttuuria halutaan ylpeästi siirtää eteenpäin sekä olla solidaarisia toisia kohtaan.

Kyllä sataprosenttisesti luotan kyllä tohon ... väkeen mitä mä nyt olen ... oppinut tuntemaan. Meillä on tosi loistava porukka ... , pidetään yhteyttä siviiliaikanakin ja kaikki painaa yhteen hiileen. (TT10)

Nää on vähän erillään ainakin minun mielestä nää hommat. Aika vähäistä on kuitenkin se periaatteessa se yhteistyö sillä tavalla. (TT3)

Jotenkin pystyittäis motivoimaan sitä porukkaa tekemään työtä, että se ois niinkun sitä, että se tähtäis siihen yhteiseen lopputulokseen, että mietittäis sitä isompaa kuvaa siinä. (TT7)

TT3:n, TT7:n ja TT10:n kommentteista ilmenee, että pienessä porukassa on usein hyvä ryhmähenki, mutta yhteistyö muiden yksiköiden kanssa jää vähäisemmäksi. Toisaalta TT7 kuvailee havaintoaan, että yhteistyötä pitäisi lisätä säilyttääkseen aseman kilpailussa. Yhteistyön kautta yksilöt voisivat vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, ja erityisesti organisaation pienentyessä yhteistyötapoja olisi hyvä löytää lisää.

Mikroympäristö saa vaikutteensa makroympäristöstä ja seurailee yleisiä taloudellisia suhdanteita ja painopistealueita. Mikroympäristö on työntekijöille läheistä kulttuuria ja he voivat osaltaan olla muokkaamassa sitä, joskin todelliset vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Keskeisiä seikkoja luovuuskulttuurin

mikroympäristölle ovat luottamus ja yhteistyö, jotka koostuvat esimiesten toimista ja valtuutuksen tunteesta. Mikroympäristö on sellainen, johon organisaatio voi omin toimin vaikuttaa. Perimmäinen luovuutta vapauttava aspekti on työntekijöiden kokemaa kokonaisvaltaisen vapauden tunne, mikä vapauttaa heidät persoonallisella tavalla toteuttamaan itseään ja osaamistaan työtehtävissä.

7.5 Toimihenkilöiden kulttuuri

Toimihenkilöiden luovuuden kulttuuri jakautuu kahteen osa-alueeseen, annettuun kulttuuriin ja vaikutettavaan kulttuuriin (kuvio 10). Annettu kulttuuri on kulttuuria, joka tulee toimihenkilöille jostain muualta, kuten ympäristöstä ja organisaation rakenteen ja johdon myötä. Vaikutettavassa kulttuurissa he ovat itse aktiivisia toimijoita, ja siihen kuuluu heidän oma mukautuminen ympäristön vaatimuksiin sekä vuorovaikutus heidän oman vaikutuspiirinsä kanssa.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
muutos	toimintaympäristö	annettu kulttuuri	kulttuuri
rakenteet			
raha-aspekti			
tasapäistäminen	organisaatiomuoto		
päälliköt ja johto			
eri suuntiin			
vapaus			
yhteistyö	ihmiset	vaikutettava kulttuuri	
dialogi			
ihminen ihmiselle			
sopeutuminen	mukautuminen		
fakkiutuminen			

KUVIO 10 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuuri

Seuraavissa otsikoissa käsittelen annettua ja vaikutettavaa kulttuuria tarkemman luokittelun myötä.

7.5.1 Annettu kulttuuri

Toimihenkilöiden annetussa kulttuurissa on kyse kulttuurin yleisilmeestä ja toiminnan mahdollistavista tai estävistä rakenteista. Annetulle kulttuurille on ominaista, että se on syntynyt organisaation ulkopuolella, eikä se ota huomioon organisaation erityispiirteitä. Kyseessä on enemmänkin vastaavanlaisten organisaatioiden yhteinen toimintaympäristö. Toisaalta yleismaailmalliset virtaukset kuitenkin vaikuttavat kuhunkin organisaatioon uniikein vaikutuksin.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
muutos	toimintaympäristö	annettu kulttuuri
rakenteet		
raha-aspekti		
tasapäistäminen	organisaatiomuoto	
päälliköt ja johto		
eri suuntiin		
vapaus		

KUVIO 11 Toimihenkilöiden luovuuteen vaikuttava annettu kulttuuri

Annettu kulttuuri jakautuu toimintaympäristön ja organisaatiomuodon yläluokkiin (kuvio 11). Toimintaympäristö on se viitekehys, jossa yritys ja sen työntekijät työskentelevät. Siihen kuuluu toimialan historia, nykytila sekä yleismaailmalliset asenteet ja työelämän virtaukset.

Toimihenkilöiden kulttuurille keskeistä on muutos. Muutos tässä yhteydessä tarkoittaa ympäröivän maailman muutosta ja työntekijöiden suhdetta siihen. Maailma nopeutuu ympärillä ja samaan aikaan miehet vanhenevat. Toimihenkilöille suhde tarkoittaa tasapainoilua menneen ja tulevan välillä, kyse on toimijuudesta sekä sopeutumisesta.

Tosin, että siinä nyt sitten kaupunkitahdosta riippumattomia muutoksia ollut tähän aikaan justiin tämmöset lakimuutokset ja muut, että tässä on niinku monennäköistä aikakauden muutosta ollut, kun on ollut liitoksia ja näitä hankintamuutoksia, mitkä johtuu valtiovallasta, mutta ne kuvastaa tätä aikaa nyt. (TH7)

Jatkuvien erinäisten muutosten kautta tässä ollaan koko ajan oltu. Aina täällä on muuttunut, on erilaista asiaa ollut, mutta toisaalta sitten niin, mikä muuttuu, tietyt tavat ja asiat. Talvella aurataan lunta ja kesällä leikataan nurmikkoa, niin sehän ei siitä muutu. (TH4)

Sanotaan, että kulttuuri on kyllä tosi paljon muuttunut ... että silloin oli kolme kertaa enemmän työntekijöitä ... ja siellä oli varmaan, todellakin varmaan kolmas- tai neljäsosa sellaista ainesta, jotka oli suojatyöpaikassa periaatteessa. (TH3)

TH3, TH4 ja TH7 kuvaavat kokonaisvaltaista muutosta ympäristössä, minkä läpi he ovat olleet töissä. Kansallisen tason muutokset, mutta myöskin työmarkkinoihin liittyvä kehitys vaikuttaa toimihenkilöiden toimintaan ja sitä kautta koko organisaation kulttuuriin. Erityisesti TH3 kuvaa työntekijämäärän vaikutusta kulttuuriin. Mikäli työntekijöistä on ylitarjontaa ja määrän sopeuttaminen on hankalaa, tai sitä ei ole haluttu tehdä, tilanteella on vaikutus esimiesten mahdollisuuksiin.

Kyllä mun mielestä on, varsinkin jos ajatellaan nykyisellään tuota ... kokonaisuutta, kyllä ne on aika luovia tyyppejä. ... Niin se on kentällä se porukka ihan kuin eri planeetalta, ne on ensinnäkin hyvinkin kokenut tuo sakki, mutta ei kuitenkaan mitään huru-ukkoja, osaavat tehdä kaiken ja on halu tehdä kaikkea. Jos sitä verrataan siihen mitä se silloin oli (ennen), jos oli joku kirvesmiehen nimikkeellä, niin se ei todellakaan tehnyt mitään muuta kuin kirvesmiehen töitä. Kirvesmies ei esimerkiksi kantanut metriäkään lautaa, vaan sille piti olla lautapoika, joka toi sille lautaa äärelle. Ja jos ei se lauta ollut siinä metrin päässä, niin se ei ollut missään. Näitä omanarvontuntoisia ammattilaisia oli silloin hyvinkin paljon, ehkä se oli koko Suomessa se tilanne silloin vähän toisenlainen. Se ei todellakaan, no en mä sitä sano, että toki silloinkin tuli työt tehtyä. (Maailma on muuttunut...?) Maailma on muuttunut hirmuisesti siitä, että sitä porukkaahan oli työmailla silloin vallan hillittömästi... (TH2)

Päivittäin niitä saattaa tulla niitä tilanteita, että ihmettelee, että eikö ihmiset huomaa ollenkaan, mitä on ollut takana, mihinkä se on, miten se on vaikuttanut. Tulee niitä semmosia tilanteita, mutta kyllä mä sanon, että pitkällä jänteellä, niin siinä on kuitenkin valtaosa huomioinut sen, että kyllä tässä niinkun omalla tekemisellä on merkitystä. (TH1)

TH2 ja TH1 jatkavat kuvausta erityisesti työntekijäkunnan monipuolisesta muutoksesta. Väkeä on vähemmän ja osaamisen pitää olla monipuolisempaa. Toimihenkilöiden ja esimiesten tehtävä on siirtynyt henkilöjohtamisesta hallinnolliseen suuntaan. TH2:n ja TH1:n kuvauksissa tulee esiin myös ikäkohorttien merkitys. Väkeä on vähentynyt vanhemmasta päästä, jolloin TH2:n mainitsemat omanarvontuntoiset ammattilaiset ovat jääneet pois ja nuorempien on täytynyt mukautua uusiin toimintatapoihin. Tämä tekee esimiestyöstä tasalaatuisempaa.

Muutoksen lisäksi toimintaympäristöön vaikuttaa ulkopuoliset tekijät. Lait ja määräykset aiheuttavat rajoitteita luovuudelle. Säätely ja noudatettavat ohjeistukset lisääntyvät, jolloin niiden noudattaminen vaikuttaa yksilön vaikutusmahdollisuuksiin ja toteuttamisvaihtoehtoihin. Toisaalta rajoitukset voivat vaikuttaa positiivisesti luovuuteen, kun toimihenkilöiden täytyy aktiivisesti keksiä uusia tapoja kehittää toimintaa niistä huolimatta.

Hullu, että on tämmönen hankintalaki kehitetty, mutta tuota siinähan lähtökohtana tuntuu olevan se, että me kaikki ollaan rosvoja. Ja sitten, kun menetellään kirjaimellisesti hankintalain mukaan näissä kunnallisissa, valtiollisissa hankkeissa, ei kyllä välttämättä saada sitä lopputulosta, mistä haaveiltiin. (TH2)

Että tietysti kun ne tätä loi, niin siinä vanhassa oli ne epäkohdat. Että siellä saattoi tulla joku Uffe, jolla oli keskittynyt valta ja se käytti sitä väärin. Mutta tuota tämmönen taas, että siinä oli hyvää se joustavuus, että kyllä tuolla varmaan ... semmonen raja-aitojen purkaminen, se on varmaan monen toive, että siellä saisi tilata niinku omaa työtakin. Niin tämä on vähän kankea tämä meidän systeemi. (TH7)

En mä niitä lakia oo lukenut, en mä siitä tiedä, mutta että meillä on joskus aiemmin ollut joustot neuvoteltu ... että me päästiin niinku, sovittiin vaan tietty korvaus siitä työntekijöille, minkä ne saa niinku ylimäärästä siitä, että ne suostuu, että lyhyelläkin aikavälillä sanotaan, että tuukin ensi yönä jo kolmeen töihin. Mutta että nyt jos me meinataan, tota niin, tehdä sillä lailla työaikasiirtoa, esimerkiksi, että nyt jos olis niinkun maanantaipäivä ja huomattais että ok, olis yöllä hyvä keli. Jos meidän ilmoitus lähtee yli puolen päivän luottamusmiehelle niin ei onnistu, se on ylitöitä sitten. Ennen puoltapäivää pitää ilmoittaa, että jos työntekijät tulee siirrettyyn työaikaan. Että tämä on hirmu kankea systeemi. (TH9)

TH2 ja TH7 nostavat suurimmaksi rakenteelliseksi ongelmaksi hankintalakiin ja kilpailuun liittyvät haasteet. Aikaisemmin hankinta on ollut vähemmän säänneltyä ja siten vapaampaa, mutta raportoinnin tarkentuminen ja lainsäädännön tarkentuminen on lisännyt hankintaan liittyvää byrokratiaa. Hankintalaki aiheuttaa toimihenkilöiden näkökulmasta ajallista pitkittymistä, mutta myös kompromissin tarvetta, kun hankintoja saa tehdä vain tietyistä lähteistä. TH9 tuo esiin työvoiman siirrettävyyteen liittyvän haasteen, mikä yhtäältä liittyy työehtosopimuksen kirjauksiin, mutta toisaalta työnantajan ohjeistukseen ylitöiden välttämiseksi. Toimihenkilö on tällaisessa tilanteessa kahden eri rajoitteen välissä, ja toimenpiteiden tehokkuus ja ajallinen kohtaaminen eivät ole optimaalisia.

Toimintaympäristön kolmas kulttuuriaspekti muutoksen ja rakenteiden rajoitusten lisäksi on raha ratkaisee -kulttuuri. Raha on useimmiten rajoite toimihenkilöiden kulttuurissa. Rahan käyttöön liittyvät rajoitukset ja ohjeistukset vaikuttavat sen käyttömahdollisuuksiin. Toisaalta raha sellaisenaan ei näy toimihenkilöiden arjessa, vaan se tulee jostain muualta. Epäsuora yhteys rahan lähteeseen tuo epätietoisuutta rahan käytön yhteyteen.

Sitten taas kustannukset kasvaa, ja nyt kun ollaan muutenkin puristuksessa, ei olisi varaa kasvaa. Päinvastoin, pitäisi saada kuluja pois. (TH9)

Mutta sitä ei pystytä kaikessa kiertämään, etteikö se määräävä asema ole kaikessa sillä hankintahinnalla. Mutta jokainen nyt tietää sen, että siinä on, jos se pelkästään se hinta on määräävä siinä hankinnassa, niin silloin ei välttämättä saada sitä, mitä haluttiin. (TH2)

Että se on kyllä siihen euroon nähden, se on ihan kyllä erilaista, sanoisin. Vaikka tarkasti kyllä täälläkin, ja tarkemmin koko ajan asioita käydään etukäteen läpi, ... mutta siinä vastapäätä, kun se asiakas tuli ja rahapussista maksoi sen homman, niin onhan siinä ihan valtava se ero. (TH1)

TH9, TH2 ja TH1 kuvaavat rahan vaikutusta kahdesta näkökulmasta. TH9 ja TH2 näkevät rajoitteet rahakeskeisesti siten, että hinta määrää yksipuolisesti asioita. Hankintahinta tai välittömiin kustannuksiin keskittyminen ohjaavat toimintaa liiaksi. Välilliset tai pitkän aikavälin kustannukset jäävät paljon vähemmälle huomiolle ja toimihenkilöillä on tunne, että lyhyen aikavälin säästöt eivät ole rahan aspektin koko kuva. Myöskään hintaan keskittyminen ei anna parasta lopputulosta muilla osa-alueilla. TH1:n näkökulma rahaan liittyy sen tunnottomuuteen. Rahan lähdetä, maksajaa tai saajaa ei näe konkreettisesti, joten suhtautuminen rahaan muuttuu. Mikäli rahan vaikutukset näkee vain paperilla, sen käytön ohjaaminen hankaloituu ja eriytyy ihmisestä.

Toimintaympäristön lisäksi toinen annettuun kulttuuriin vaikuttava yläluokka on organisaatiomuoto. Organisaatiomuoto tarkoittaa organisaation oman rakenteen asettamia rajoituksia ja mahdollisuuksia. Organisaatiomuoto määrittää, millaiseksi luovuuden kulttuuri muodostuu näiden reunaehtojen sisällä, ja mitkä asiat vaikuttavat toimihenkilöiden luovuuden käyttöön. Organisaatiomuodon alaluokkia ovat tasapäistämisen kulttuuri, päälliköiden ja johdon vaikutus, organisaation sisäiset erilaisuudet sekä toimihenkilöiden vapauden kulttuuri.

Tutkimuksen organisaatiossa vaikuttaa tasapäistämisen kulttuuri. Kaupunkikontekstissa saman organisaation alla on useita erilaisia toimialoja, joilla on erilaiset tehtävät ja tavoitteet. Näillä toimialoilla perussäännöt ovat yhteiset, mikä johtaa samanlaisiin toiminnan suuntaviivoihin ja käytänteisiin yksiköiden erilaisuudesta huolimatta. Kulttuuri ohjaa tekemistä ja estää osaltaan yksilöllisten tai toimintokeskeisten ideoiden läpivientä ja toteuttamista.

Ne on sanonut, että jokaiselle pitää tulla talossa. Että jos tuolla yksi (kohde) menee hyvin, niin koko tälle isolle porukalle pitää jakaa. Niin silloin siinä on käynyt niin, että se tuota, se mikä se porkkana siitä tulee, niin se on niin mitätön, että sillä ei ole mitään merkitystä. Se ei niinkun kannusta sitten. (TH8)

Mutta eihän se voi olla niin, että kun on näin monta tuhatta ihmistä, niin että kaikilla olisi samanlainen tilanne. Joillakin on jo asiat kunnossa ja ne haluaisi enemmänkin. Sitä tarjottiin silloin, mitkähän säästötalkoot silloin oli, mutta ei nämä sitten liittotassolla ne ei siihen päätyneet. En mä tiedä, olisiko se ollut mikään uhka sitten, että jos olisi saanut vaikka olla, valikoida kukin halunsa mukaan. Että tämäkin on semmoinen, että siinä on liikaa niinkö, joissakin asioissa on semmosta vanhakantaisuutta. Että itsekin olisin voinut vaihtaa vaikka osan lomarahosta vapaaseen, että se olisi tietysti. Niitä on varmaan muitakin, jos lähtisi miettimään, mutta semmosta valinnanvapautta jos tulisi näihin systeemeihin, niin sehän olisi hieno juttu. (TH7)

No se nyt ei ole ylhäältä tullut tietysti, mutta että tota kun yksi tapa, mikä meillä täälläkin on, on vielä edelleenkin osittain valloillaan, että jos on vähän sellainen hankalan puoleinen esimerkiksi (kohde), niin osa niin kun ottaa niin kun kaikki töihin. Osa työnjohdosta ottaa mieluummin vaan reilusti sitä porukkaa töihin, että tuota mä luulen, että se on takana justiin se, että sitten ei ruveta napisemaan, että joku on jäänyt (kohteesta) pois. (TH9)

Tasapäistämisen kulttuuri vaikuttaa toimihenkilöihin kahdesta suunnasta, ja osaltaan he vaikuttavat siihen myös itse. TH8 ja TH7 viittaavat kaupunkiorganisaation rajoitteisiin, joissa yhden yksikön tilanteen huomioiminen muista erikseen on mahdotonta. Esimerkiksi yksikkökohtainen palkitseminen tai muiden kohdennettujen motivointikeinojen käyttö ei ole mahdollista. Vastaavasti TH9 kokee rakenteellisen tasapäistämisen kulttuurin tulevan alhaalta päin. Työntekijät voivat käytöksellään osoittaa toivomaansa kohtelua. Toimihenkilöillä on toisaalta mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, mutta se on hankalaa, mikäli toimihenkilöt eivät toimi yhtenäisesti.

Organisaatiomuodolle keskeistä on päälliköiden ja johdon toiminta. Toimihenkilöiden päälliköiltä saamat vaikutteet ohjaavat luovuuden kulttuuria toimihenkilöiden keskuudessa, jota he sitten välittävät edelleen työntekijöille.

Mutta kyllä täällä niinkun on annettu mahdollisuus kehittää omaa työtään, jos siinä on kehitettävää, ja aina siinä on jotain kehitettävää. Eri menetelmiä ja missä ja mihin aikaan, tietysti sitten työaikalakikin on. Mutta mahdollisuus on annettu, vaikka kiireitä aikoja onkin. (TH6)

Se on parantunut kyllä huomasti näinä vuosina, mitä minä olen tässä ollut, ja se varmaan osaltaan johtuu siitä, että siellä on tätä ylempää johtoa vaihtunut. (TH3)

Ja mulla on kuitenkin ollut sama esimies koko ajan ... meillä on kuvio kuitenkin tosi hyvin yhdessä. Jotakin kun mä saan, jotakin ajatelmia, mihinkä suuntaan tai jotakin muuta, osaan sen näihin asioihin suhteuttaa hyvin, hyvin saman tyyppisesti, että meillä semmonen peli on pelannut tosi hyvin kyllä. Että mä saan tehdä hyvin vapaasti. On niinkun tietenkin rajoja sanottu ja on noissa kaupungin ohjeistuksissa ihan euromääräisiä rajoja hankintoihin ja tämmösiin nähden, niin koen sillä tavalla, että vapaasti ja hyvällä luottamuksella saan tehdä tätä työtä... (TH1)

Kokemukset johdon ja päälliköiden tuesta ovat positiivisia, eikä heidän koeta rajoittavan toimihenkilöiden työtä. Toimihenkilöt ja päälliköt tekevät yhteistyötä, kuten erityisesti TH1 kuvaa. TH6 ja TH3 kuvailevat ylemmän johdon vaikutusta luovuuden kulttuurille positiiviseksi. Kulttuuri kannustaa kehittymiseen ja erityisesti johdon henkilövaihdokset on nähty myönteisiksi muutoksiksi.

Organisaation koheesio on kulttuurille keskeistä. Organisaatioissa tapahtuu vetoa moniin suuntiin ja näillä erilaisuuksilla ja erillisyyksillä on merkitystä luovuudelle. Siiloutuminen on suuressa organisaatiossa selkeää ja se aiheutuu organisaation rakenteesta. Koko organisaation laajuisen siiloutumisen lisäksi kyse on yksikkökohtaisesta ilmiöstä. Omankin yhtiön eri osat ovat toisistaan erillään. Eri suuntiin vetoa aiheuttaa myös yksilökohtaiset hajaäänet.

Täällähän on ollut semmonen vanhoja peruja, en edes tiedä, että mistä saakka (yksiköiden välillä) on ollut vähän sellasia, että niillä ei ole välttämättä tultu välttämättä kauhean hyvin toimeen keskenään. Eikä ole sitten osattu hyödyntää näitä resursseja tehokkaasti, että vaikka toisella puolella on ollut vähän töitä, niin ei ole kuitenkaan sitten annettu apuja toiselle. (TH3)

Onko sitten niin että 10% on viisasta ja sitten on se iso massa ja 10% tyytymättömiä. Jokaisessa on sitten sitä tyytymättömyyttäkin ja ne puretaan siihen työpaikkaan. Vaikka monesti se ongelma, monen ihmisen kanssa, kun jonkun aikaa juttelee, niin huomaa, että ei tämä ole se, se valittaa täällä työvälineitään tai työolosuhteita tai joku muu. Mutta niin se semmonen tyytymättömyys tulee muuten helposti siviilielämän puolelta. Taloudellisia, terveydellisiä, parisuhdeongelmia, päihdeongelmia. Kaikki nämä on niinku julki tullu ihmisten kanssa. (TH4)

TH3 ja TH4 kuvailevat eri suuntiin vetäviä intressejä yksiköiden ja yksilöiden toiminnaksi. Yksiköiden yhdistäminen on tapahtunut vasta lähiaikoina, jolloin ihmiset eivät ole ehtineet sopeutua uuteen toimintatapaan. Yhä on voimassa näkymättömät vanhat organisaatorajat, jotka estävät yhteistyötä. Ihmiset kuitenkin muodostavat organisaation, jolloin vanhojen ajatustapojen muuttumiseen kuluu aikaa. Toinen koheesiota estävä seikka on yksilöiden henkilökohtaiset ongelmat, jotka heijastuvat työpaikalle. Osalla työntekijöistä elämän hallinta voi olla huonolla mallilla, jolloin elämän hankaluudet heijastuvat töihin ja sitä kautta muihin henkilöihin luoden huonon työilmapiirin.

Rajoitusten vastapainoksi toimihenkilöillä on vapaus toimia annettujen raamien sisällä haluamallaan tavalla. Toimihenkilöille annetaan tehtävä tehtäväksi ja he saavat itse päättää, miten asia hoidetaan, kunhan vastataan kokonaisuuden toteuttamisesta. Toimihenkilöillä on siten vapaus ja vastuu toteuttamisesta. Vapauteen liittyy omatoimista oman työn suunnittelua ja toteuttamista. Vapauden kulttuuri toimihenkilöillä on siten yksilöllisyyden tunnustus, jolloin työtehtävät tehdään henkilön omien taipumusten mukaisesti ja yksilölle jää päätäntävaltaa työtään koskien.

Minä en oikeastaan tiedä, että mikä minua nyt rajoittaisi (Rakenteet esimies..?) Mä en oikeastaan tunne, että mua rajoittaisi tavallaan mikään, että mun mielestä mulla on hyvin vapaat kädet toimia omalla kentällä. Esimies tukee ja olen tällä hetkellä todella tyytyväinen esimieheeni, että sieltä saa tukea ja kannustusta, jos tarvitsee. Joskus aiemmin on ollut eri esimiehen aikaan vähän semmosta ylimielistä asennetta, että ei ole viitsinyt edes mennä kysymään oikeastaan. Niissä raameissa toimitaan, mitä on annettu vastuuta, että en mä kauheasti koe, että tässä mikään rajoittaisi. (TH3)

Niin mä käsitan sen luovuuden sillä lailla konkreettisena, että meillähän on rajana taivas tietyllä tapaa sillä luovuudelle, jos tätä työtä ajatellaan. Me voidaan tehdä uusia toimintamalleja ja me voidaan niitä käyttää, jos vain se kustannuksiltaan on tehokasta. (TH8)

Niin mä tykkään itse nimenomaan siitä, että pystyy itse määrittämään, aikatauluttamaan ja kattomaan, että miten tämä paletti pyörii parhaiten. Ja sen hyvin handlaamalla ja katsomalla, että kaikki rullaa, niin kuin kuuluu, niin siitä tykkään... (TH10)

Vapauden kulttuuri on huomioitavaa toimihenkilöiden keskuudessa. Toimihenkilöillä on mahdollisuus tuntea itsensä vapaaksi tehtävässään, kuten TH3:n, TH8:n ja TH10:n näkemyksistä ilmenee. Vapaus on toki suhteellista, koska toiminnalla on raamit, mutta niiden sisällä ilmenevä koettu vapaus on merkityksellistä ja saa toimihenkilöt viihtymään työssään.

Toimihenkilöiden annetulle kulttuurille on tunnusomaista rajojen ja vapauden välinen tasapainoilu. Toimintaympäristö sekä organisaatiokulttuuri vaikuttavat toimihenkilöiden mahdollisuuksiin hyödyntää luovuuttaan. Yleinen jatkuva koettu muutos ja toisaalta kiristyvät normit ja säännöt aiheuttavat esteitä toimihenkilöiden luovuuden kulttuurille sen lisäksi, että organisaatiolle on tunnusomaista eri toimintojen asettaminen samaan muottiin. Toisaalta suuri osa suorittavan työn tekijöistä myötämielisen johdon lisäksi antaa toimihenkilöille mahdollisuuden kokea vapautta työssään ja voivat toteuttaa itseään omien tehtäväraamiensa sisäpuolella. Toimihenkilöiden perimmäinen annetun kulttuurin johdannainen on siten vapaus, joka liittyy työn tekemiseen.

7.5.2 Vaikutettava kulttuuri

Toimihenkilöiden vaikutettava kulttuuri on organisaation kulttuurin osuus, johon toimihenkilö voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa. Toimihenkilöt ovat siten kulttuurinsa jäseniä ja toimijoita, jolloin kulttuurinsa subjekteina he muokkaavat sitä ja sopeutuvat siihen. Vaikutettava kulttuuri on annettua kulttuuria

läheisempää ja niillä on yhteys toisiinsa. Yksilö voi parhaassa tapauksessa välillisesti vaikuttaa vaikutettavan kulttuurin kautta annettuun kulttuuriin, jolloin pienetkin asiat muuttuvat merkityksellisiksi. Vaikutettavassa kulttuurissa on kyse henkilön oman mukautumisen tasosta.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
yhteistyö	ihmiset	vaikutettava kulttuuri
dialogi		
ihminen ihmiselle		
sopeutuminen	mukautuminen	
fakkiutuminen		

KUVIO 12 Toimihenkilöiden luovuuteen liittyvä vaikutettava kulttuuri

Vaikutettava kulttuuri muodostuu ihmisten sekä mukautumisen yläluokista (kuvio 12). Ihmisten kautta kulttuurin muutos on mahdollinen ja se tapahtuu yhteistyön ja dialogin kautta. Toimihenkilön roolissa on myös keskeistä nähdä ihminen yksilöllisesti, eikä viiteryhmänsä edustajana. Vaikutettavalle kulttuurille on ominaista sopeutuminen, mutta myös fakkiutumista ilmeni. Yksilöiden toimintamallit sekä vaikuttamisen halu ovat kuitenkin yksilöllisiä ominaisuuksia, jolloin niihin perehtyminen auttaa selvittämään kulttuurin nykytilaa.

Toimihenkilöiden vaikutettavan kulttuurin ensimmäisen pääluokan muodostaa ihmiset. Kyseessä on ihmisten muodostama eetos, joka vallitsee organisaatiossa. Ihmisiin liittyy vuorovaikutus ja se, miten ja ketkä sitä käyvät. Ihmisten muodostamaan kulttuuriin vaikuttaa organisaatiossa ilmenevä ihmiskuva sekä ihmisten kokema merkityksellisyys. Ihmiset myös muodostavat kulttuuriperinnön yhteisöön ja siirtävät jatkumoa uusille työntekijäpolville.

Yhteistyön kulttuurille on ominaista yhteistyön muodot eri sidosryhmien kanssa. Toimihenkilöiden sidosryhmiä ovat tilaajat, ostajat, myyjät, asiakkaat, kollegat sekä työntekijät.

Ja tuossa on ... täällä toimittu, niin tullut tutuksi ja vierailee niidenkin työmailla. Keskustellaan asioista ja yhdessä pohditaan välillä, että jollain on joku ongelma, niin siihen jollain toisella saattaa olla parempi idea sitten, joka ei ole ehkä itselle tullut mieleen. (TH3)

Mutta kyllä mä ajattelen sitä luovuutta vielä sillä lailla, että mulla vähän semmonen tapa tossa työn tekemisessä ollu, että mä niinkun koitan niinku koko ajan, kun täällä pyörii, niin meidän ja (toisen yksikön) työnjohdon ja meidän työntekijöiden kanssa vähän niinkuin olla korvat höröllä joka suuntaan. Meidän (työntekijöille) ja tilaajapuolelle ja että sitten tavallaan niinkun yhdistelen sitä kautta, kun kuulee joka puolelta niitä eri asioita. Ja sitten kun välillä ajattelee, että hetkinen, tuohan olisi yksi juttu, voisiko sitä tehdä näin, ja sillä lailla niinku yhdistellä niitä asioita ja että yhdenlaista luovuutta sekin tietysti on, että pyrkii sillä lailla ratkomaan asioita. (TH9)

TH3:n ja TH9:n kuvaukset yhteistyön moninaisista suunnista kuvaavat yhteistyön mahdollisuuksia. Yhteistyötä on mahdollista tehdä lähes kaikkiin suuntiin, ja sen kautta on löydettävissä omaa toimintaa helpottavia oivalluksia, kuten TH9 mainitsee tekevänsä. Yhteistyö nähdään siis tapana hankkia lisätietoa omaa työtä helpottaakseen. Sen myötä lisätään ymmärrystä muiden näkökulmista ja omalla ajatustyöllä voi helpottaa tulevia työvaiheita omasta ja muiden osalta.

Dialogi on yhteistyön edellytys. Dialogi on kansakäymistä, keskustelua ja kuuntelua. Sen kautta voidaan pyrkiä avoimempaan kommunikaatioon ja luovuuden kulttuurin vapautumiseen.

Mutta siinä pitää olla myös tuki sitten, että jos tarvitaan suunnitelmia tai kuvia, tai jotakin, niin siinä pitää olla koko ajan kontakti siinä poikien ja itsen välillä, että on se yhteinen päämäärä. Siinä pitää olla saatavilla tai muuten käydä semmonen, että mennään oikeeseen suuntaan... (TH7)

Ainakin itse olen pyrkinyt sellaiseen keskustelemaan ilmapiiriin ainakin omassa työporukassa ja yleisestikin meidän ... puolella että tuota, justiinsa näitä samantyyppisiä, että mietitään, miten tätä omaa hommaa voisi parantaa. (TH3)

Ehkä esimiehet tietysti jollain tapaa siihen kulttuuriin jo tottunut, että se on tämmöstä jatkuvaa kehittymistä niin, että sitä mennään suuntaan ja toiseen. Että ehkä se kuitenkin enempi tuolla työntekijöissä ja siellä, kun ei, ja se on toisaalta sitä tiedon puutettakin, että meille pikkusen enempi aina kerrotaan, että mistä ja mikä tässä olisi tarkoitus. Semmonen niin niin meillä löytyy pikkusen sitten perusteluja sille hommalle. Mutta työntekijöille kun sitten pikkusen vähempi vielä kerrotaan, niin se tulee ykskaks, että nyt tuolta lähtee työvälaineitä tuon ja tuon verran pois, tiloja pienennetään tuon verran, niin se on heti, että jaahas, taas pienennetään. Niin se on semmonen henkisesti negatiivinen ajatusmaailma. (TH8)

Dialogilla jatketaan kulttuuriperinnettä ja toisaalta kehitetään toimintaa keräämällä kokemuksia ja tietoa sieltä, mistä sitä on saatavilla. Toisaalta pienennetään organisaation hierarkioita ja madalletaan palautteen annon kynnyksiä. TH7 ja TH3 kuvaavat pyrkivänsä mahdollistamaan matalammat rajat eri organisaatio-
tasojen välillä ja siten saamaan palautetta suorittavalta portaalta. Mikäli työntekijät voivat kokea olevansa samalla tasolla esimiesten kanssa, heidän on helpompaa tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Toisaalta TH8 tuo esiin, että hänen näkemyksensä mukaan työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä voisi olla parempikin dialogi. Toimihenkilöillä voi olla hankaluuksia arvioida, mikä on työntekijöille riittävä määrä informaatiota organisaation suunnitelmia koskien. Toimihenkilöiden arvioitavaksi jäisi, millaiset vaikutukset etukäteisillä negatiivisilla uutisilla olisi organisaation dynamiikkaan. Tällaisissa tapauksissa voi olla parempi kertoa liian vähän kuin liikaa, koska työntekijöiden palaute helposti vaikuttaisi esimiehen omiin edellytyksiin tehdä työtä.

Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin kolmas olennainen piirre dialogin ja yhteistyön lisäksi on kohdella ihmisiä ihmisinä. Toimihenkilön toiminnassa tämä näkyy huomiointina, yksilön erityispiirteiden huomioon ottamisena sekä työntekijöiden arvostamisena ja heidän työnsä kunnioittamisena. Työntekijöiden ikärakenteen huomiointi on tärkeää ja sen huomioon ottaminen esimiestyössä. Toimihenkilöt johtavat työtä ikärakenteen mukaisesti ja suovat henkilöstölle vä-
lillä vapauksia sen perusteella.

Sitä tota, että meillä kuitenkin keski-ikä on kohtuullisen korkea ja silleen jos ajatellaan, että ruvetaan piiskaamaan armottomaan työtahtiin noita kuusikymppisiä ukkoja, ruvetaan retuuttamaan sitten tuolla hirveästi, niin ehkä sellaista tietynlaista empatiaa on tullut lisää tässä vuosien mittaan sen suhteen. (TH3)

Mielestäni ainakin yritän keskustella siinä, että ne ei helposti myönnä sitä, että ne on väsyneitä ja joskus tarviis huilata. Jos meillä olis mahdollista vaikka vaihtaakin joku kerta siihen vaikka joku toinen kaveri, niinku tämä on tunnetusti kuitenkin kunnalla ollaan pienellä palkalla, se on niin, kun ylitöistähän se tulee se pieni lisä siihen hommaan, niin ne ei mielellään luovu siitä ... Niin kyllä sitä vaan aina pitäisi kysyä, että onko kaikki ok ja jaksako ne. (TH6)

Meillä kuitenkin on hyvä ammattitaitoinen porukka. Mutta että jos me niinkun tiettyyn lokeroon aina pakotetaan ja sen sisällä koitetaan väkisin niitä töitä tehdä, niin kyllä siinä sitten tulee niitä hankaluuksia. Sitten ei enää muisteta, että niinkun työntekijät ja meidän työnjohtopuoli, että sen saman päämäärän eteen tehdään molemmat töitä, samaa joukkuetta ollaan. (TH9)

TH3:n, TH6:n ja TH9:n kommentteista paistaa henkilöiden arvostus ja huomiointi. Toimihenkilöt ovat tässä suhteessa huomioivia, ja työkulttuuri on armollinen. Toimihenkilöt osoittavat arvostusta ja luottamusta työntekijöitä kohtaan ja ottavat huomioon heidän jaksamisensa rajat. Inhimillisyyden yhteydessä näkyy parhaiten nykyaikaan tuotu vanha kulttuuri, joka osaltaan sallii työtahdin leppoistamisen ja ottaa sen huomioon kokonaisuuteen liittyen. Ihminen ihmiselle -ajatelutapa tarkoittaa toimihenkilöiden puolelta työntekijöiden palvelemista.

Toimihenkilöiden vaikutettavan kulttuurin toinen yläluokka on mukautuminen. Mukautuminen voi olla joko sopeutumista tai fakkiutumista. Toimihenkilöiden on omalta osaltaan mahdollista aktivoitua käyttämään heille suotua valtaa asemoituakseen työntekijöinä tehtävänsä. Mukautuminen tai fakkiutuminen seuraa katsantokannasta, onko näkökulma menneessä vai tulevassa. Mukautumisessa on kyse aktiivisesta valinnasta, eli adaptoitumisesta itselle tarkoitettuun tilaan.

Sopeutuminen liittyy omaan tilaan mukautumiseen. Yhtäältä ympäristö määrää reunaehdot, joiden mukaan toimitaan, toisaalta yksilön rooli on täyttää oma tehtävänsä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. On sitten yksilöstä itsestään kiinni, millä tavalla hän käyttää mahdollisuuden.

Mutta kyllä mä tiedän, että se on kuitenkin sellainen työ tässä, kun koko ajan tuota, jos jotakin suunnitellaan ja kehitetään, niin siitä on menoa koko ajan. Niin tässä on niinkun tyytynyt kuitenkin aika siinä mielessä pieneen. Sanoisin, että en mä ole hirveitä lähtenyt niinkun esittämäänkään, mitä olisi taas torpattu sitten. (TH1)

...mutta se, että nyt on semmonen päättäjeliitti, että se yrittää muuttaa ja parantaa, että siitä ei voi moittia. Että sillä mä just tähän omaan kohtaankin viittasin, nyt kun on uskallusta ja ollaan tehty niin, ei ne isot päätökset oo sitten vaikeita. Jos on ollu sellanen aikakausi, että ei olla koskaan tehty järeitä, että aina ollaan vaan loppuun asti, niin onhan se ollut tehotontakin sitten. Että sitä on saanut olla vaikka miten päin, että siinä mielessä mä sanon, että semmonen, että jos ei anna mitään vastinetta omasta työstään, niin siinä on sitten kiittämättömyyden palkka. Ja ennen, jos on ollut niinkö siinä mielessä välinpitämätön, hän on saanut olla, että niillä on aina hyviä ja huonoja puolia. Se, että siinä on joku muutos tai tämmönen pelotekin, niin jos joku meinaa niinku pudota siitä, niin siinä ainakin semmonen pieni ryhti säilyy. Mutta myös toistepäin, että jos siellä joku iso poliittinen juttu tulee tai tämmönen ... niin eihän se ole kuin päätös. (TH7)

Esimerkiksi itse tuossa kehityskeskustelussa toin esiin sellaisen asian, että haluan kehittää omaa osaamistani tuossa (tietyssä osa-alueessa) ja samantien järjestyi, että nyt ollaan lähdössä koulutuspäiville ... että kyllä täällä minun mielestä kannustetaan erilaisiin koulutuksiin. Joka vuosi katsotaan, että olisiko sellaisia mihin olisi halukkuutta ja josta olisi hyötyä. (TH3)

TH1, TH7 ja TH3 kuvaavat sopeutumista eri tavoin. TH1:n esimerkissä sopeutuminen on tapahtunut suuret linjat huomioiden alistumisen muodossa, kun taas TH7:n mukaan suurista linjoista voi ottaa opiksi ja siten vaikuttaa omiin työmahdollisuuksiinsa. TH3:n esimerkissä organisaation mahdollisuuksia voi käyttää omaan kasvuun ja kehitykseen ja siten hyötyä organisaation kulttuurista. Sopeutuminen vaatii organisaatiossa tilanteen hyväksymistä ja tunnustamista. Tunnustaminen mahdollistaa tilannetarkastuksen ja omakohtaiset toimintamallit toimihenkilöille.

Sopeutumiselle läheinen toimintatapa organisaatiossa on fakkiutuminen. Fakkiutuminen vaalii vanhoillisuutta sekä tottumista, mutta myös sille on ominaista aktiivisuus. Fakkiutumisessa sopeudutaan aktiivisesti vallitsevaan kulttuuriin ja pyritään ylläpitämään olemassa olevia valta- ja muita rakenteita. Suhtautuminen annettuihin reunaehtoihin on passiivisempaa. Silti nykykulttuurin tunnistaminen kuuluu myös fakkiutumiseen. Tunnistaminen on tärkeää, jotta vanhaa kulttuuria voi noudattaa ja sitä voi pitää voimavarana.

Kyllä se varmaan sama asia on niinku itsellä kuin muillakin, että tässä on niin pitkien taustojen kautta oltu tässä työssä, että tietynlaiset rutiinit on tullu ja ne koetaan turvalliseksi. Että siinä on niinkuin helppo olla ja näin on tehty... (TH4)

Ja milloinka pääsee ne nuoremmat, joilla on ihan uudenlaisia visioita sitten. Että kyllä sieltä ne tietyt päättäjät-ryhmät, ja kyllä se vaatii sitten liitto- ja toimihenkilö tasolta ja kaikilta uudenlaista näkemystä, että sitä päästäisiin. Että niin kauan, kun on semmosta vanhoillisuutta tai joku vanhoillinen näkemys niinkö voimassa, niin eihän sitä semmosta tapahdu että. (TH7)

Kun suuri osa työntekijöistä on sillä lailla, että kun ne on ollu jo, voi sanoa että ikänsä kaupungin töissä, niin ne on tietysti tottunut tuohon rytmiin, mitenkä se menee. (TH9)

Sopeutumisen ja fakkiutumisen ero on pieni. Kyse on siitä, miten suhtautuu ympäröivään kulttuuriin ja rakenteeseen. Vaihtoehtoina on tutustua ympäristöön ja adaptoitua oman suhtautumisen ja toiminnan osalta organisaation kulttuurin muuttamiseen tai sopeutua ja mukautua olemassa olevaan kulttuuriin.

Toimihenkilöiden vaikutettava kulttuuri on annettuun kulttuuriin verrattuna suppeampi. Vaikuttaminen voi tapahtua ihmisten ja mukautumisen kautta. Ihmisiin vaikuttaminen on esimiestyössä tärkeää ja sillä voi rakentaa ja edistää haluttua organisaatiokulttuuria. Kulttuuriin edistämiseen vaikuttaa myös toimihenkilön oma mukautumistapa, onko kyseessä sopeutuva vai fakkiutuva ihmisyyppi.

7.6 Kehittämismahdollisuudet työntekijän näkökulmasta

Luovuuden kulttuurin kehittäminen työntekijän näkökulmasta tapahtuu kohdeorganisaatiossa kahdella tapaa. Työntekijöillä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa ympäröivään kulttuuriin, mutta toisaalta työntekijöiden kokemaan kulttuuriin vaikuttavat myös työnantajan toimet (kuvio 13). Työntekijän oma tähtäin on yksilöllisessä ja kollektiivisessa työoloihin ja -tehtäviin liittyvässä kulttuurin kehittämisessä. Työntekijöiden vaikutus kulttuuriin vaihtelee työntekijöiden erilaisten aktiivisuustasojen mukaan. Yksilölliset kehittämissyrkimykset ovat henkilöstä riippuvaisia, koska työntekijä voi olla hyvin passiivinen kulttuurin kehittämiseen liittyvissä toimissaan.

Työnantajalla on myös käytössään konkreettisia keinoja, joilla se voi vaikuttaa työntekijöiden luovuuden kulttuuriin. Yksittäisten esimiesten merkitys nousee suureksi, koska on heistä kiinni, kuinka hyvin he osaavat tulkita ja tukea työntekijöitään. Esimiehen pitäisi löytää työntekijöille yksilölliset kommunikatiomenetelmät ja tavat saada heidät hyödyntämään omaa osaamistaan parhaalla tavalla. Esimiestyön lisäksi työnantajaorganisaation rakenne vaikuttaa epäsuorasti työntekijöiden kykyyn, haluun ja uskallukseen käyttää tehokkaasti omia persoonallisia taitojaan.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
reflektointi	itsereflektio	työntekijän oma osuus	työntekijöiden luovan kulttuurin kehittäminen
avoin asenne	passiivinen positiivisuus		
luottamuksen rakentaminen		"tempu" eli keinot	
luottamuksen osoitus	työnantajan osuus		
esimiehen konstit			
henkilöstöpolitiikka	rakenteet		

KUVIO 13 Työntekijöiden luovuuden kulttuurin kehittäminen

Kaksi seuraavaa kappaletta esittelee tarkemmin työntekijän ja työnantajan osuuksia luovuuden kehittämisen näkökulmasta.

7.6.1 Työntekijän omat kehitysmahdollisuudet

Työntekijän omat luovuuden kulttuurin kehittämissahdollisuudet jakautuvat aktiiviseen itsereflektioon sekä passiiviseen positiivisuuteen (kuvio 14). Aktiivisuus tarkoittaa, että työntekijä voi omalla panoksellaan olla mukana luomassa uutta kulttuuria organisaatioon. Passiivinen positiivisuus viittaa mukana kulkeamiseen, eli positiiviseen suhtautumiseen työpaikalla sekä hiljaiseen osallistumiseen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
reflektointi	itsereflektio	työntekijän oma osuus
avoin asenne	passiivinen positiivisuus	
luottamuksen rakentaminen		

KUVIO 14 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet luovuuden kulttuurin kehittämisessä

Itsereflektio on havainnointia, tarkkailua sekä mukautumista. Yksilö ajattelee tällöin, kuinka oma tehtävä tai koko organisaatio voisi toimia paremmin. Tähän liittyy harkinta, mitä yksilö voisi tehdä paremmin ja mitkä ovat hänen mahdollisuudet ja rajat.

Jos saadaan tehostettua toimintaa, niin työpaikka on varmempi. Sitä kannattais aina niin kun ajatella. Ite oon aina yrittänyt miettiä, että miten siinä omassa työssä pysyisi toimia silleen, että työpaikka on varma. (TT7)

...sillon mulla oli semmonen ajatus, että olisi hyvä, kun joku tulisi taputtamaan olalle, että hyvä se on, vaikka sä et siedäkään sitä, että että tämä riittää, sä oot oikeesti hyvä. Että tämä on just se, mitä tässä haetaan. Eli ihmisien, tai ainakin joidenkin, tulisi oppia uuteen näkökulmaan ja hyväksyä se, että minua ei hylätä, vaikka en teekään niin kuin ennen tein. (TT1)

Minun mielestä kaikki tuommonen lähtee työntekijästä itsestään, että mitä haluaa. Haluaako ottaa vastuuta ja päättää ite päätöksiä tehdä. (TT3)

TT7:n, TT1:n ja TT5:n ilmaisuista nousee reflektio eri lailla esiin. Esimerkiksi TT7 pohtii omaa työn tekoaan pitkällä aikavälillä ja näkee oman työnsä laajemmassa kontekstissa eli jonkun suuremman kokonaisuuden osana. TT1 toisaalta on kokemustensa perusteella muuttanut ajatteluaan, jotta jaksaisi paremmin työn vaatimuksia. TT3 summaa TT1:n ja TT7:n näkemykset yleiseksi merkitykseksi jokaisen omasta vastuusta. Ajattelun kautta voidaan tavoittaa yrityksen toimien syitä ja seurauksia ja sitä kautta löytää merkityksiä omalle työlle.

Aktiivisen reflektion vastapainoksi työntekijä voi vaikuttaa luovuuden kulttuuriin passiivisella positiivisuudella. Passiiviseen positiivisuuteen liittyy avoin asenne ja luottamuksen rakentaminen. Kyseessä on vastaanottavaisuus, itsensä ja organisaation asettaminen alttiiksi muutokselle. Alttiiksi asettuminen on askel uuden syntymiselle, mutta passiivisella positiivisuudella ei yksistään ole vielä vaikutusta. Muutokselle alttiiksi asettuminen antaa esimerkkiä lähiympäristölle ja voi auttaa muita pyöristämään kantojaan. Passiivinen positiivisuus on teko, joka vaatii uskallusta, koska yksilö asettaa siinä itsensä näkyväksi ja tuo näin omat ajatuksensa esiin.

Passiiviseen positiivisuuteen vaikuttaa työntekijän avoin asenne. Avoinnessa asenteessa on kyse luottamuksesta ja uskalluksesta. Uskalletaan luottaa siihen, että viimein kaikki on hyvin. Luottamusta legitimoit kunkin työntekijän

ainutlaatuinen kokemus- ja taitoyhdistelmä, jollaista muilla ei ole. Tämä vaikuttaa työntekijän kokemukseen, että yksilö voi vaikuttaa asioihin.

Ettei ei voivoteltais tätä päivää, vaan lähettäis kattomaan sinne niin kun sinne eteenpäin. (TT4)

Mutta mulle itselleni on helpompi käydä töissä, kun ei oo semmosta asiaa työn tekemisessä, jota täytyisi sietää. Se sietäminen vie energiaa. Mutta en oo kyllä aina ajatellut näin, vaan se on pikkuhiljaa muotoutunut vuosien mittaan, kun on tehnyt erilaisissa rooleissa ja on nähnyt, että eihän tätä jaksaa, jos pistää hanttiin joka käännteessä tai ajattelee, että en mä tota halua, tää on inhottavaa hommaa. Se kuitenkin loppuu, aika kuluu ja päästään kotiin ja työpäivä loppuu. (TT1)

TT1 ja TT4 ovat omaksuneet asenteen, että katse on tulevaisuudessa ja tässä hetkessä, eikä menneisyydessä. Erityisesti TT1:n kokonaisvaltainen näkemys kaiken suhteellisuudesta antaa rauhallisen vaikutelman ja muille esimerkkiä, kuinka voisi olla mahdollista ajatella ja suhtautua työn tekemiseen. TT4 on havainnut saman, että vaikka tilanne on tällä hetkellä tämä, töitä kuitenkin vielä on ja todennäköisesti on myös tulevaisuudessa, mikäli tilanne jatkuu samanlaisena. Ainaakaan voivottelemalla ja harmittelemalla ei saavuta mitään.

Avoin asenne vaikuttaa myös osaltaan luottamuksen rakentumiseen. Luottamus rakentuu osin esimerkin näyttämisen myötä. Luottamusta rakennetaan organisaation ja esimiesten, mutta myös kollegojen suuntaan. Luottamuksen rakentamisen funktio on vähentää kollektiivista epävarmuutta, mutta myös lisätä uskallusta hyödyntää yksilöllisyyttä ja yksilöllisiä toimintatapoja. Tapoja rakentaa luottamusta ovat dialogi ja palautteen antaminen.

Varmaan sellaisia yhteisiä tapahtumia, tilaisuuksia. Vaikka käytäis keilaamassa tai jotain, ihan mitä vaan. Tehtäis tän meidän koko porukan kanssa, että ei mitään sellaista, että käydään jossain syömässä nopeesti ja häivyttään huitsin nevedaani. (TT9)

No kyllä mä toivon senkin, että tosiaan tulee sitä joustavuutta myös työnantajan puolelta, koska mä koen itse, että mä olen aika joustava työnantajaa kohtaan. (TT10)

Se, että ei ole naisia työntekijöinä niin paljon kuin olisi suotavaa, niin se aiheuttaa vähän sellaista mölöö asennetta. Että tulee vähän sellainen olo, että ihmiset ei aina mieti, mitä puhuu ja tekee. (TT1)

TT9:n mukaan koko yhteisön laajuinen toiminta voisi lisätä yhteistyötä ja madallata kommunikaation rajoja ja näin rakentaa yhteistä luottamusta. Vastaavasti TT10 hakee luottamusta organisaatiota kohtaan pyrkimällä itse osoittamaan luottamusta ja olemalla aloitteellinen. Toisaalta TT1:n näkemys liiasta työntekijöiden homogeneisyydestä osoittaa, että palaute voi olla huonosti muotoiltua ja siten osaltaan vähentää keskinäistä luottamusta. Dialogin pitäisi olla ymmärrystä lisäävää ollakseen hedelmällistä.

Työntekijät voivat siis osaltaan vaikuttaa luovuuden kulttuuriin itsereflektion kautta kehittymällä, mutta myös passiivisen positiivisuuden kautta. Itse-reflektio antaa työkalut yksilölle, jotta hän voi havaita itsensä laajemmasta näkökulmasta ja voi avautua ympäristön mahdollisuuksille. Passiivinen positiivisuus mahdollistaa ulkoisten vaikuttimien tehon ja osaltaan levittää kulttuuria hiljaisen

hyväksynnän kautta. Muut voivat ottaa mallia edelläkävijöistä. Yksittäisen työntekijän aloitteelliset vaikutusmahdollisuudet sisäsyntyisen kulttuuriin rakentamiseen ovat pienet, mutta ne ovat olemassa.

7.6.2 Työnantajan osuus kulttuurin kehittämisessä

Työnantajalla on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan luovuuden kulttuuriin erilaisten käytännön keinojen kautta kuin myös rakenteellisilla toimilla (kuvio 15). Työnantajalla on työntekijöitä suuremmat konkreettiset vaikutusmahdollisuudet koko organisaation laajuisten muutosten tekemiseen. Työnantajalla on käytössään johtamistyöhön kuuluvia konspteja, joihin kuuluu luottamuksen osoitus, erinäiset esimiestyön osa-alueet sekä palkitseminen. Toisaalta rakenteellisilla tavoilla voidaan myös vaikuttaa organisaation ilmastoon.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
luottamuksen osoitus	"tempuut" eli keinot	työnantajan osuus
esimiehen konstit		
henkilöstöpolitiikka	rakenteet	

KUVIO 15 Työnantajan vaikutusmahdollisuudet työntekijän luovuuden kulttuurin kehitykselle

Työnantajan vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden luovuuden kokemuksiin liittyvät työntekijöiden olojen konkreettiseen parantamiseen sekä yksilöllisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Hyvinvoinnin lisäämisen tavat ovat yksilökohtaisia vaihdellen rahallisista palkinnoista tunnustuksen antamiseen ja henkilöstöryhmien välisen luottamuksen lisäämiseen. Työnantajan toimet luovuuden kulttuurin hyväksi ovat tarkoitushakuisia välittämiä tai välillisiä tapoja kohdata työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita.

Luottamuksen osoitus on henkilökohtaisin tapa vaikuttaa ihmisiin. Luottamuksen osoittaminen sisältää inhimillistä vuorovaikutusta, mikä lähentää ihmisiä ja tuo siten erilaisia motiiveja ihmisten pyrkimyksille tavoitella parempia lopputuloksia.

Tietysti on, että on tommonen homma, mitä pitäis tehdä, ja saattaa olla, että työnjohtaja on pohtinut, että se saattais käydä näin parhaiten. Mutta jos on itsellä rakentava ehdotus ja tietää, että se onnistuu näin paremmin, niin voi sanoa ja se meneekin helposti läpi. (TT1)

Työnjohtajat vois oikeesti, kautta, tai ei pelkästään työnjohtajat, vaan ylemmiltä tasoiltakin, niin vois joskus, vois joskus kertoo asioita etukäteen, ettei kaikkee tarvii lukee lehdestä. (TT9)

Ja kysyin työnjohtajalta, että voinko tehdä niin, että lähdin jo aikaisempaan sinne aamulla ja teen niin pitkään kuin jaksan. Ja sitten toinen päivä perään, että mä kerkiän

kahdessa päivässä tekemään ne työt, niin jää se välin kulku pois siitä, niin minä pidin sitten vapaana ne tunnit mitkä tuli ylitöitä. Siinä tuli kyllä työnjohtaja vastaan, vaikka itse ehdotin. (TT10)

Työnantajan näkökulmasta työntekijät kokevat olevansa työnsä asiantuntijoita, joita työnantajan kannattaisi kuunnella enemmän. TT1, TT9 ja TT10 viittaavat luottamukseen sekä onnistuneiden että epäonnistuneiden tilanteiden kautta. TT9:n tapauksessa epäluottamus on aiheuttanut pitkäkestoisen luottamusvajeen ja epäilyn työnantajaa kohtaan, kun taas TT1 ja TT10 ovat saaneet luottamustaan vahvistavia kokemuksia omien ideoiden esiintuomisesta. Työntekijöiden ehdotukset ovat luonteva tilanne ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, toisin kuin koko organisaation tulevaisuutta koskevat tiedotusasiat. Onnistuneella viestinnällä voitaisiin toisaalta estää luottamusta rapauttavien tilanteiden syntyminen.

Perusluottamuksen herättämisen tunteen lisäksi työnantajalla on käytössä organisaation kulttuurin muokkaamiseen kunkin esimiehen yksilölliset taidot ja kokemukset. Lähiesimies on keskeisessä roolissa työnantajan ja työntekijän välissä ja heillä on suuri vastuu henkilöstön kokemasta ilmapiiristä.

Kyllä sen työnjohtokin tietää, että kenen kanssa me ei välttämättä haluta työskennellä, niin ei meitä sitten laiteta sinne. Kyllä sitä tietysti aina katotaan, että mikä porukka tekee yhteen paremmin. Sehän on täysin järkevää. (TT7)

No varmaan ainakin yksi mahdollisuus osalle ois, en tiedä, kaikki ei pysty siihen, että annetaan joku tehtävä eikä sen enempää. Että meet tekemään sen, siellä on semmonen kohde, ja siellä on tuo sulla apuna, että menkää tekemään ja ratkaiskaa. (TT6)

TT7:n mainitsema esimerkki esimiesten pelisilmän käytöstä on keskeistä esimiestyössä. TT6 toisaalta kaipaisi enemmän vapautta soveltaa. Työntekijöiden tunteminen ja sen mukaan heidän vastuuttaminen on yksi tapa saada työntekijät tietoisemmiksi itsestään ja siten parantaa heidän asemaansa organisaatiossa. Esimiesten taidoilla voidaan estää konflikteja ja löytää oikeat tekijät oikeaan tehtävään. Kun työntekijöiden energiaa ei kulu epäoleellisten tekijöiden kanssa, he voivat kohdentaa voimavarojaan tuottaviin töihin.

Työntekijöiden näkökulmasta esimiehet ovat keskeisessä asemassa erityisesti palkitsemisen suhteen. Koska konsernissa on tarkat rajat ja palkitseminen ei muutoin ole kovin mahdollista, esimiehillä on monia ei-materiaalisia tapoja huomioida työntekijöitä. Mikäli työntekijät saavuttavat esimiehen kanssa hyvät ja luottamukselliset välit, sen aikaansaama työntekijän vapaus ja työrauha voidaan kokea palkintona. Tällainen palkinto myös koetaan syvästi ja henkilökohtaisesti positiivisena asiana.

Oishan se tietenkin sitten kun se näkyis meillä, meillä jotenkin. Että onhan ne nyt lupailut, että jotakin bonuksia mutta. Ja työajastakin se, että silloin tällöin jotain tunnin ylitöitä tulee, mutta siitäkin on puhuttu työaikapankista. Että semmonenkin on hyvä, että kun tulee niitä tunteja, niin sai sitten vapaata. Talvella on kuitenkin yleensä aina hiljaisempaa. (TT6)

Niinhän sitä sanotaan, että urakkamies on työmaan halvin mies. (TT7)

Ei tarviis olla niin kuin mitään sellaista, että jokaiselle 500 euroa kouraan, tai että jyvitetäisiin sen mukaan, että sä oot tehnyt niin ja niin monta tuntia töitä. Se aiheuttaa aina ristiriitoja koska kaikki ei aina voi tehdä vaikka ylitöitä tai ei pysty vaikka valvomaan öitä. Kaikkien panos on kuitenkin yhtä tärkeää, mutta niinku satsattaisiin vaikka sellainen x summa rahaa, vaikka sitten 500 euroa per henkilö vuodessa ja tehdään vaikka joku neljä tai vastaavaa juttua. Esimerkiksi vaikka Savonlinnan Oopperajuhlat ja ketkä lähtee, joku päivämäärä ja bussiin ja täysi ylläpito. Äkkiä meni 500. No sitten joku haluaa lähteä JYPin peliin. Noniin, vippi aitioon, ostetaan sellaiset liput, että olkaa hyvä. Tai sitten jotain muuta, ihan sama, juoko ne siellä itse vai, mutta että työnantaja tarjoaisi jotain konkreettista. Muuta kuin se, että kiitos taas pojat hyvästä menestyksestä. (TT8)

TT6, TT7 ja TT8 kuvaavat hyvin erilaisia palkitsemistapoja työaikapankista urakatöiden kautta suoranaiseen rahaperustaiseen palkitsemiseen. Työntekijät näkevät palkitsemisen suhteellisina etuina ja useista palkitsemisen muodoista osataan olla tyytyväisiä. Suhteellisuuden toinen puoli on se, että palkitseminen koetaan pienen ryhmän voittona. Työntekijöiden muistaminen nähdään myös esimiehen ylimääräisenä pinnistykseenä, jolloin siihen sisältyy myös ulkoisen mielihyvän lisäksi tunnustuksen saamisen aiheuttama tyytyväisyys.

Yksilöllisten ja yksilökohtaisten keinojen lisäksi työnantajan osuuteen kulttuurin muuttamisessa kuuluu rakenteisiin vaikuttaminen. Rakenteet voivat tukea tai estää luovuutta, joiden lisäksi rakenteellisia painotuksia ovat asenteet koulutusta kohtaan ja muut henkilöstön kehittämisen painopistealueet.

Henkilöstöpolitiikka on keskeisin rakenteellinen luovuuden kehitykseen vaikuttava teema. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluu henkilöstön kollektiiviset kehittämistoimenpiteet, mutta myös henkilöstön spesifi ja universaali koulutus. Henkilöstöpolitiikka myös ilmentää yrityksen arvovalintoja.

Tämä on siinä mielessä, että mä olen saanut käydä täällä koulutuksen ... ja tommoset noin, niin tottakai nekin tuo jonkunnäköistä varmuutta ja kaikkea muuta hommaa... (TT3)

Tota yläkerran porukkaa, että jos meilläkin karsitaan, niin kyllä sitä pitäisi karsia sieltäkin. Että kyllä se ois niin, että kyllä siinä näkis, että se ois miehistölle, porukalle semmonen viesti, että myöskin sieltä, kun täältäkin puolelta vähennetään. Että jos sanotaan, että täältä pitää väkeä vähentää, että saadaan tehostettua, niin kyllähän se pitäisi lähteä sieltäkin. Sieltä on hirveän vaikea nimetä ketään, kuka minun mielestä olisi turha, kun en kaikesta johtamisesta tiedä sillä lailla, mutta ei siellä tarvitsisi montaa miestä 80:ä pyörittämään. (TT7)

Työntekijät näkevät henkilöstöpolitiikkaan liittyvät toimenpiteet yksilöllisestä näkökulmastaan, jolloin he eivät voi, eivätkä välttämättä osaa arvioida tilannetta muiden henkilöstöryhmien kantilta. Koulutukseen ja henkilöstövalintoihin liittyvät ratkaisut liittyvät työntekijöiden kokemukseen liittyen siihen, mikä heille on mahdollista.

Työnantajan vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden kokemaan luovuuden kehitykseen liittyvät esimiesten ja päälliköiden toimiin sekä organisaation rakenteisiin. Erityisesti lähiesimiesten kautta työnantaja voi välittää haluamaansa kulttuuria työntekijöille. Toisaalta johdonmukaiset henkilöstövalinnat ja suhtautuminen yleiseen kehitykseen koulutusmyönteisyyden kautta muokkaavat myös

asenneilmastoa ja vaikuttavat mahdollisuuksien ja vapauden kokemuksiin organisaatiossa.

7.7 Kehittämismahdollisuudet toimihenkilön näkökulmasta

Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin kehittäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa joko yksilöllisen tai yhteisöllisen kehittämisen kautta (kuvio 16). Yksilöllinen kehittäminen viittaa yksilöiden suoraan kannustukseen mahdollistamalla heille riittävät toimintaedellytykset sekä kannustimet. Toinen vaihtoehto on kehittää epäsuorasti työntekijöiden kognitiivisia luovuusprosesseja erilaisilla ärsykkeillä, kuten perinteinen koulutus tai ajattelun vaikutteiden saaminen organisaation ulkopuolisista lähteistä. Tällaisia lähteitä voivat olla toiminnalle läheiset sidosryhmät, rekrytoinnit tai muut tarkoitukselliset henkilövalinnat.

Vastaavasti yhteisöllisen kehittämisen funktio on vaikuttaa rakenteellisiin luovuuden kehittymisen esteisiin, kuten eristäytyneisyyden kokemuksiin tai erilaisten artefaktien luomiin haasteisiin. Tällaisia artefakteja ovat organisaatiossa siiloutumisen kulttuuri, säädökset sekä kommunikaatiokulttuuri. Yhteisöllisessä kehittämisessä on keskeistä organisaatiotasoisien epäsuorien toimintaedellytysten luominen.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
työvälineet	välineet	yksilöllinen kehittäminen	toimihenkilöiden luovan kulttuurin kehittäminen
palkitseminen			
tiedon lisääminen	ajatteluun vaikuttaminen	yhteisöllinen kehittäminen	
muutosagentti			
rakenteiden purkaminen	metodit	yhteisöllinen kehittäminen	
yksilölliset toimet			
dialogi	yhteistyö		
yhteiskehittäminen			

KUVIO 16 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin kehittäminen

Seuraavat kaksi kappaletta kertovat yksilöllisestä sekä yhteisöllisestä kehittämisestä tarkemmin tutkimalla niitä muodostavia luokkia ja niiden yhteyksiä.

7.7.1 Yksilöllinen luovuuden kulttuurin kehittäminen

Toimihenkilöiden yksilöllisen luovuuden kulttuurin kehittäminen tapahtuu joko ulkoisesti välineiden kautta vaikuttamalla suoraan ihmisten työoloihin tai -tyy-

tyväisyyteen tai sitten sisäisesti vaikuttamalla ajattelutapoihin (kuvio 17). Ajatteluun vaikuttaminen on epäsuora tapa kehittää luovuutta, sitä voi olla hankala mitata, ja sen vaikutukset ovat yksilöllisiä. Sisäinen ajatteluun vaikuttaminen on tapa, joka mahdollistaa kehityksen, mutta työntekijän on aktivoitettava itse saavutukseen edistystä.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
työvälineet	välineet	yksilöllinen kehittäminen
palkitseminen		
tiedon lisääminen	ajatteluun vaikuttaminen	
muutosagentti		

KUVIO 17 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin yksilöllinen kehittäminen

Yksittäisten henkilöiden luovuuden kehitykseen voi vaikuttaa välineellisesti konkreettisin toimenpitein. Välineellisen kehittämisen keinoja ovat työvälineisiin panostaminen sekä erilaiset palkitsemisen tavat. Välineet joko mahdollistavat tai kannustavat yksilöä toteuttamaan itseään arjessa luovalla tavalla.

Työvälineet ja koneet mahdollistavat luovuuden käytön eri tavalla kuin aikaisemmin, koska työn fyysinen kuormitus on vähentynyt. Tehtävissä voidaan käyttää enemmän energiaa aivotyöskentelylle ja lisäksi koneiden avulla voidaan tehdä erilaisia asioita kuin manuaalisin menetelmin. Tämä vaikuttaa siihen, että organisaation työntekijät voivat toteuttaa näkemystään aikaisempaa paremmin edellytyksin.

Toki jos se liittyy siihen laitteeseen, niin sittenhän siitä keskustellaan, että voisiko sitä laitetta käyttää eri lailla, onko siinä jotain ominaisuuksia. Sen takia meillä pyritään ottamaan nytkin (keskusteluun, kun) meillä on tullut joitakin uusiakin laitteita. (TH1)

Se, mikä on näitten miesten työtaakkaa pienentänyt siellä työpisteellä, on koneiden tekniikan parantuminen. Elikkä ennen oli kaivinkoneessa jäykkä kauha, millä kaivettiin ja siellä oli käsitöitä, mitä piti tehdä enemmän. Nykyään on kauhanpyörittäjät, nykyisin 3D-koneohjausjärjestelmät, jotka poistaa vielä enemmänkin sitä tiettyä työtä niiltä jalkamiehiltä. Elikkä koneet on korvannut osittain miehiä ja nyt nämä miehet, mitkä on siellä työpisteellä ja näin, niin ne pystyy tekemään sitä työtä tehokkaammin kevyemmin mitä se oli ennen. (TH10)

Uusien koneiden ja menetelmien käyttöönotto ei välttämättä kuitenkaan suoraviivaisesti näy työn laadussa tai tehossa. Esimiestyössä tai työntekijöiden keskuudessa ei heti välttämättä osata hahmottaa uusien menetelmien mahdollisuuksia. TH1:n mainitsema dialogi täytyykin siksi käydä aina, kun tulee uudistuksia. Jonkun täytyy olla tietoinen käyttömahdollisuuksista ja perehdyttää ihmisiä välineiden oikeaan käyttöön. Toisaalta kuten TH10 tuo esiin, viime aikojen uusilla menetelmillä on jo näkyviä vaikutuksia työkohteissa. Nämä paradigman

muutokset voivat olla suuriakin ja ne vaikuttavat muun muassa henkilöstöressien kohdentamiseen ja sitä myötä koko organisaation painopistealueisiin.

Yksilöllisen välineellisen kehittämisen toinen keskeinen metodi on palkitseminen. Palkitsemisessa on useita tapoja perinteisestä taloudellisesta palkkiosta urakkaluontoiisiin tehtäviin tai vapaa-ajan antamiseen. Palkkiot ja palkitsemisen muodot ovat hyvin toimihenkilön omasta aktiivisuudesta ja mielikuvituksesta riippuvaisia. Avain olisi tuntea henkilöt, jotta voisi tietää, mikä kenenkin mielestä on hyvä tapa huomioida onnistuminen työssä.

Että se on se vapaa, millä pystyy vähän sitten pelaamaan. Mutta tietysti sellaisissa hommissa, missä on mahdollisuus urakkahommaa tehdä, jossa pystyy hankkimaan vähän paremmin, pyritään antamaan sellaisiakin. (TH3)

Raha on se paras motivoija, koska motivointi pitäisi löytyä siitä työstä. Että se olisi nyt peruspyrkimys, mutta se on ikävä, mutta totta, että kaikille lisää rahaa. On se missä muodossa vaan, niin se tulee aina se motivointi. (TH5)

Mutta mä sanon, että jos joskus päästäisiin urakka- tai joihinkin muihin tuottavuusperäisiin juttuihin, niin kyllähän sillä olisi iso piristysruiske, sillähän saataisiin, että enemmän se olisi mahdollisuus kuin uhka. (TH7)

TH3, TH5 ja TH7 mainitsevat vapaa-ajan antamisen, urakkatöiden teettämisen sekä perinteisen rahan toiminnan motivaatiotekijöinä, mutta heidänkin näkökulmistaan tulee esiin yksilöllisiä eroja. TH5 ei huomioi rahapalkitsemisen lisäksi muita vaihtoehtoja ja TH3 ja TH7 näkevät urakkatyön mahdollisuuden eri lailla. Toimihenkilöiden tulisi nähdä itse vaivaa keksiäkseen erilaisia palkitsemisen keinoja, mutta myös suhtautuakseen niihin eri tavalla. Aktiivinen panostus vaikkapa urakkatehtävien järjestämiseksi voisi näkyä kerrannaisvaikutuksina koko henkilöstössä. Osan henkilöstöstä siirtäminen uusiin tehtäviin vapauttaisi tilaa muille työntekijöille kokeilla erilaisia tehtäviä tai ottaa enemmän vastuuta nykytehtävissään.

Ulkoisen välinevaikuttamisen lisäksi toimihenkilöiden näkemyksistä luovuuden kehittämisestä nousi esiin ajatteluun vaikuttaminen. Ajatteluun vaikuttamisessa on kyse tiedon lisäämisestä ja muutosagenteista, jotka vaikuttavat yksilön kognitiivisiin prosesseihin. Ärsykkeiden myötä yksilöt joutuvat reagoimaan erilaisiin tilanteisiin ja tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista. Toisenlainen ajattelutapa etäännyttää positiivisella tavalla organisaation jäsentä omista arkirutiineistaan ja lisää vuorovaikutusta lähiympäristön kanssa.

Ajatteluun vaikutetaan ensisijaisesti tietoa lisäämällä. Organisaatio voi vaikuttaa jäsentensä tietämyksen tasoon kouluttamalla henkilöstöä tai tutustuttamalla heitä oman työtehtävän ulkopuolisiin funktioihin. Tieto lisääntyy näissä tapauksissa ulkopuolisen informaation ja kokemusperäisen tiedon kautta. Tiedon lisääntyminen lisää yksilön ymmärrystä organisaatiosta sekä sen tarkoituksesta ja siten auttaa suhteuttamaan omaan näkökulmaan laajempaan kokonaisuuteen.

Niin mä sanoisin, että joskus mä koen vähän sitä, että tuota miten sen sanoisi sillä tavalla, että se jotkut varmaan niinkun luulee tavallaan, että mitä se tekeminen on niin kun käytännössä mitä mä teen. Koska ne näkee per Jantunen niin pienen siivun siitä

työtehtävästä, enkä mä ole yrittänytkään sitä niinku paisuttaa tai tuoda eteen. Mutta se niinkun tavallaan ahdistaa, että mä niin kun koen tavallaan että olen yrittänyt enempi kuin mitä sitten joskus saa palautetta. Että semmonen siinä niin kun tulee, että mikä joskus ehkä vähän aiheuttaa sitä, sanotaan pientä tuskaa. Vaikka olisikin saanut niitä asioita eteenpäin ja muuta, mutta niin se näkemys on välillä toisesta suunnasta niinku kapea. (TH1)

Olisiko tästä nyt 3–4 vuotta, kun järjestettiin sellainen ... koulutus, mihin kahdeksan kaveria lähti sitten ja ne suoritti tavallaan, ja ne suoritti oppisopimusmaisesti ... pätevyden. Niitä halukkaita olisi ollut muutama enemmänkin. (TH3)

Mutta sitten jos toisella alueella on ... ja toisella ... niin ne voisi välillä tulla toiselle puolelle katsomaan, että huomaisko ne siinä työmenetelmiin jotain erilaisia. Että semmonen on mahdollista. Kokeilis vaikka kuukauden sitä, ne oppisi tuntemaan alueen. Sitten kun tulee taas sitä alueen vaihtoa niin, että joudutaan toiselta alueelta kaveri siirtämään sinne vähäksi aikaa, niin se olisi helppo tulla, että mä tiedän sen alueen, mä voin lähteä sinne viikoksi töihin. Että mä tuuraan sitä viikon ja tämmöistä kiertoa. (TH5)

Tiedon lisäämistä voi siis tapahtua monella tavalla, joko esimiesten aloitteesta tai organisaatiolähtöisesti. Koulutuksen järjestäminen, kuten TH3:n esimerkissä, on organisaation tehtävä ja usein mittakaava on yksittäistä tekijää suurempi. Tiedon lisääminen yksittäisessä tehtävässä korostuu TH1:n ja TH5:n esimerkeissä. TH1 toivoisi voivansa selventää omaa tehtäväkuvaansa työntekijöille, jotta oma asema yhteisössä legitimoituisi, mutta se helpottaisi myös kommunikaatiota. Työntekijät eivät ymmärrä TH1:n tehtävän vaatimuksia eikä rajoituksia, jolloin heillä voi olla epärealistiset odotukset toimihenkilöä kohtaan. Epätietoisuus saattaa sitten realisoitua tyytymättömyytenä. Vastaavasti TH5:n esimerkissä tuodaan esiin olemassa olevia mahdollisuuksia. Mikäli tehtäväkiertoa hyödynnettäisiin tavoitteellisemmin, organisaatio voisi olla joustavampi työnjohdollisissa tilanteissa.

Muutosagentit ajatteluun vaikuttavina attribuutteina vaikuttavat myös tietoa lisäävästi, mutta ne saavat alkunsa sattumalta tai ulkopuolista lähteistä. Agentin vaikutukset ovat suunnittelemattomia ja organisoimattomia tapahtumia, jolloin uutta informaatiota tulee organisaation jäsenten tietoisuuteen. Agentti aiheuttaa toiminnallisen vasteen yksilössä ja siten niillä on vaikutus organisaation dynamiikkaan.

...jonka jälkeen jäi sitten pois useita näitä vanhempia mestareita, niin tuota tuntuu, että se oli melkein sellaista ihan kiusantekoa. (TH3)

No tärkeintähän on että, mistä tänne tulisi nuoria, että jos kerran tätä meinataan omana työnä jatkaa, niin tarpeeksi ajoissa jos pystyisi ottamaan niitä nuorempia, niin pystyisi sitten niitä sopeutumaan taloon. Vaikka tänne on niinku aika helppoa tulla, niin että eri työtehtäviin sun muihin. (TH6)

TH3 ja TH6 puhuvat agenteista uusina nuorina työntekijöinä. Uudet virtaukset voivat olla kokonaan uusia tai sitten henkilöitä uudessa tehtävässä. Johdon kokoonpanomuutokset sekä henkilövalinnat yleisesti ovat organisaatiota muokkaavia hetkiä, koska uusilla henkilöillä on aina uusia ajatuksia ja painopistealueita tehtävää ajatellen. Lisäksi henkilöstön luonnollinen vaihtuvuus ja määrääi-

kaiset sekä kausityöntekijät tuovat oman vivahteensa työyhteisöön. Uusissa henkilöissä on siten kyse agenteista, jotka tuovat kulttuuriin uniikin panoksensa ja vievät näin ollen kokonaisuutta eteenpäin.

Luovuuden kulttuurin yksilöllinen kehittäminen on organisaation ja toimihenkilöiden tehtävä. Luovuuteen vaikuttavat välineet tulevat työnantajalta, jonka suuntautuneisuudet ja investoinnit vaikuttavat käytettävissä oleviin työkaluihin. Välineiden myötä organisaation jäsenet voivat vapauttaa luovuuttaan sekä voimavarojen vapautumisen, että työkalujen uudenlaisten käyttömahdollisuuksien kautta. Palkitseminen on vastaavasti organisaation rakenteesta johtuen hankalaa ja jää toimihenkilöiden ja päälliköin yksilölliseksi toiminnaksi. Palkitsemisen tavat ja laatu riippuvat palkitsemista suorittavasta henkilöstä ja näin ollen se henkilöityy vahvasti. Palkitseminen tai palkitsemattomuus voidaan nähdä tekona ja henkilöä arvioidaan sen myötä. Palkitseminen tai palkitsematta jättäminen voi lisätä tai vähentää yhteistyötä ja yhteishenkeä.

Lisäksi ajatteluun vaikuttaminen on tapa muuttaa organisaation kulttuuria. Tiedon lisääminen ja tietorakenteisiin vaikuttavat muutosagentit muokkaavat yksilöiden ajattelutapoja. Ulkoiset ärsykkeet aiheuttavat muutoksia henkilöiden kognitiivisissa prosesseissa ja he muuttavat käytöstään kokemustensa perusteella.

7.7.2 Yhteisöllinen luovuuden kulttuurin kehittäminen

Luovuuden kulttuurin kehittämisen toinen tapa yksilöllisen kehityksen lisäksi on kulttuurin yhteisöllinen kehittäminen. Yhteisöllisesti tapahtuvaan kehitykseen kuuluu kehittämisen metodit sekä tapa toteuttaa niitä. Rakenteet ovat yksi kulttuurin osatekijä, ja siihen vaikuttamisella on merkityksensä organisaation kaikkien jäsenten kannalta. Toisaalta myös yksittäiset tapaukset voivat vaikuttaa pitkäänkin organisaation toimintatapoihin. Vuorovaikutukseen kannustavalla kulttuurilla ja yhdessä tekemällä organisaatio voi saavuttaa hyviä tuloksia luotaessa erilaista toimintakulttuuria (kuvio 18).

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
rakenteiden purkaminen	metodit	yhteisöllinen kehittäminen
yksilölliset toimet		
dialogi	yhteistyö	
yhteiskehittäminen		

KUVIO 18 Toimihenkilöiden luovuuden kulttuurin yhteisöllinen kehittäminen

Yhteisölliseen kehittämiseen liittyvä metodi-luokka viittaa menetelmiin, joilla organisaatio tai sen edustajat voivat vaikuttaa yksilöihin tai joukkoihin. Metodit voiva olla myös henkilöriippuvaisia, eli saman päämäärän edistäminen voi tar-

koittaa eri ihmisten kohdalla erilaisia asioita. Organisaatio voi metodien myötävaikutuksella helpottaa vuorovaikutusta ja luovien ideoiden organisaationlaajuista leviämistä. Rajojen madaltaminen lisää yhteistyötä, ja esimiesten ja päälliköiden yksilöllisillä toimilla on vaikutus ainakin lähiympäristön luovuuden kulttuuriin.

Että me voitais enemmän tehdä yhteen, että (yksikön x) kaveri voi käydä vaikka (yksikön y hommissa) tai tulla asentamaan (yksikön z tehtäviä) jonnekin, että kun opastetaan homma. Että sitä on tapahtunut paljon sitä lähentymistä ja näin, mutta että me ollaan edelleen semmosissa lokeroissa. (TH4)

Kyllä jos, kyllä mä yrittäisin niinkun saada semmosen jonkun paikallisen sopimuksen päälle näihin ...töihin, että pystyttäisi pikkusen joustavammin sitten käyttämään tätä meidän henkilöresurssia hyväksi. Saatais tämä semmonen älytön kankeus pois. Enemmän kun se kuitenkin on, loppupeleissä siinä sahataan omaa oksaa poikki niin rajusti, että tuota sitten kohta ei ole enää, nehän on ulkona kaikki loputkin työt. Että olisiko se sitten joku työaikapankki tai joku palkkio sitten siitä semmosesta vähän niinkun helpommasta työvoiman liikuttelusta sitten niille työntekijä porukoille. (TH9)

Tämmöset etäpesäkkeet pitäisi saada kaikki pois, kun meillä on ennen ollu monessa paikassa työpisteitä, niin kaikki pitäisi tulla saman katon alle. Ja täällä niin kuin porukassa jaettas työt ja kaikki lähtis töihin, että ei olisi mitään, että tämä on mun alue ja tämä on sun alue, vaan että kaikki tämä on (yhteistä) aluetta, semmoseen olis pyrittävä. (TH5)

Organisaation rakenteiden koetaan haittaavan luovuuden kulttuurin kehittämistä, ja luovuuden rakenteellisia esteitä pitäisi purkaa. Erityisesti TH4 ja TH5 tuovat esiin, että olemassa olevia siloja, organisaatioita ja yksiköjä pitäisi purkaa ja siten parantaa niiden välistä vuorovaikutusta, jotta voitaisiin ottaa oppia muilta. TH9 lähestyy rakenteiden purkamista työn teettämiseen ja sopimiseen liittyvien säädösten kautta. Nykyinen järjestelmä on kankea ja aiheuttaa haasteita sekä työntekijälle että organisaatiolle kohtaanto-ongelmien muodossa, jolloin työntekijöitä ei ole saatavilla tai käytettävissä sopivalla hetkellä.

Yhteisölliseen kehittämiseen liittyvät yksilölliset toimet tarkoittavat toimihenkilöiden persoonallisia ratkaisuja työntekijöiden luovuuden kulttuuriin liittyen. Toimihenkilöt ovat yksilöitä yksilöllisine ratkaisuineen, mutta myös työntekijät ovat yksilöitä. Molempien osapuolten tulisi tunnistaa ja tunnustaa yksilöllisyys ja erillisyyys toisissa osapuolissa ja toimia sen mukaisesti. Se, mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle.

Kyllä mä semmoset pyrin tekemään, mitkä mä huomaan, että niillä on oikea vaikutus, niin kyllä mä pyrin ne saamaan sitten paremmalle mallille. Sitten sitä hommaa käydään sillä lailla läpi, jos ei ole mahdollisuuksia, että tuota niin siinä nyt on vuosien varrella niin paljon erilaisia juttuja ollu, mutta kyllä niitä nyt kuitenkin, sanotaan niin, että kyllä sen vaikutuksen saa yleensä pois. Mutta konstit on kyllä välillä moninaiset, ei välttämättä välillä oo ihan niinku, että korjattaisiin vaan joku kohta. (TH1)

No kyllä meillä on työryhmiä, mutta itse asiassa kaikista ei välttämättä ole siihen. On paljon ihmisiä, ketkä niinkun vaatii, aikuisia ihmisiä niin kun, ohjausta siihen ja puuttuu tavallaan semmonen itsevarmuus ihmiseltä, että se kysyy sen monta kertaa.

Että menet sinne ja kaivat kuopan, niin sitten se soittaa, että tähänkö minä sen kuopan kaivan. Vaikka ite en oo paikalla, että se vaatii sen työnjohtajan ohjeistuksen siihen. (TH4)

TH1 ja TH4 tuovat esiin esimiestyöhön kiinteästi liittyvän työntekijöiden moninaisuuden. TH1 viittaa menneisiin kokemuksiin, jotka ovat muokanneet hänen työtään antamalla näkemystä ja valmiita malleja. Näitä malleja hyödyntämällä hän pyrkii ratkaisemaan yksilöllisiä pulmatilanteita ja löytämään tyydyttäviä keinoja parempaa kokonaisuutta ajatellen. Toisaalta TH4 tuo esiin myös, että ei ole välttämättä selvää, että toimintamalleista huolimatta kaikki sopeutuisivat niihin ja pärjäisivät itsenäisesti kohteessa. Kollektiivisista toimista huolimatta esimiehen on tärkeää henkilöstä riippuen olla tukena varovaisempienkin työntekijöiden kohdalla. Työelämän moninaisuuden nimissä on tärkeää, että kaikenlaiset ihmiset pysyvät mukana yhteisössä ja tuntevat olonsa hyväksi.

Yhteisöllisen kehittämisen toinen aspekti on yhteistyö. Yhteistyö syntyy dialogista ja yhteiskehittämisestä, jotka ovat tapoja vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti organisaatiossa vallitseviin kulttuureihin ja asenteisiin. Yhteistyön myötä voidaan löytää yllättäviä ideoita uusissa yhteyksissä. Lisäksi on mahdollista kehittää organisaatiota yhteistoiminnallisesti suunnitellulla ajatustenvaihdolla ja siihen kannustavalla kulttuurilla.

Dialogissa kehittämisen muotona on kyse ajatusten ja kokemusten vaihdosta ja uuden oppimisesta. Kyseessä on vuorovaikutuksen muoto, jossa keskustelua käydään myös ilman päämäärää ja uudesta informaatiosta voidaan saada virikkeitä toiminnan kehitykselle.

Ja sitten sitä työtä, että monestikin kuvittelisi, että sitä menee helpostikin liian pieniin yksityiskohtiin, vaan se voi olla jollekin tärkeää. Sellaiselle, joka ei ole vaikka koskaan ollut aikaisemmin, niin se tuntuu itsestä, voi tuntua vähän hölmöltäkin, mutta silti se voi olla tärkeätä sille. (TH6)

Tehdään pikkusen yhteistyötä. Jos nähdään, että on semmosia, että tuota niin, mä sanoisin oikeastaan niin päin, että esimerkiksi esimiehen olisi vaikea nähdä hyvissä ajoin, se tulisi melko varmaan myöhässä se vaikuttaminen. On kerennyt tapahtua jo jotain, elikkä me pidetään sen takia semmonen, se tuntemus on meidän kesken hyvää ja sitten pikkusen etukäteen yritetään aina mieltä. Ettei ne tilanteet menisi sellaiseksi, että toinen olisi ollut eri mieltä, ja haistella sitä niinku pintaa, niin mä sanon, että se on onnistunut aika hyvin. (TH1)

Dialogin seurauksena yhteistyö lisääntyy ja sillä on vaikutus ryhmädynamiikkaan. Onnistunut dialogi vaatii alhaiset rajat keskustelun aloittamiselle ja omien ajatusten julkituomiselle. Esimiehellä on suuri vastuu olla tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä. TH6 huomioi esimerkissään keskustelukumppaneiden erilaisuuden ja keskustelun tärkeyden. Esimiesasemassa olevalle henkilölle monet asiat voivat olla arkipäiväisiä, mutta työntekijä voi kohdata tilanteen harvoin. Siitä syystä esimiehen tulee muistaa tiedon määrän epätasa-arvo ja pysähtyä vuorovaikutukseen työntekijän kanssa. Vastaavasti TH1 pitää dialogia tapana pitää vuorovaikutussuhde kunnossa ja dialogi avoimena. Kun dialogi on jatkuvaa, molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan paremmin prosessin kuluessa.

Dialogi on yhteiskehittämisen esiaste. Yhteiskehittäminen on kohdeorganisaation tapauksessa yhdessä tapahtuvaa molemminpuolista päämäärätietoista toiminnan parantamista.

Se oli niinku mukava palaute, ja ainakin avautui se, että kyllä se aika prosessi kuitenkin on. Että siinä niin kuin yritetään tosissaan tehdä sitten ja saada hyvä lopputulos. Kun joskus on sitten, että taas hommattiin sitä ja tätä ja se onkin tommonen ja tämmönen. Niin sitten tämmönen, kun se oli ihan hyvä palaute sitten ja kyllä varmaan muistan sen hyvin pitkään kyllä. (TH1)

No tietenkin sehän lähtee varmaan meistä itsestämme, niin työporukasta kuin työjohdostakin. Kyllä se pitää olla tarpeeksi avointa, että keskustelun kautta ja puhumalla ne asiat, että joku voi sen nuo hommat ymmärtää paljon helpomminkin. Että sitä ei mitenkään tyrmätä toisen ajatuksia, että niinku vaikka kokeillaankin, että sieltähän voi löytyä ja kyllä mä sitä väitän, että tuo porukka joka tuolla niinku tekee sitä työtä, sehän sen näkee päivittäin, että mikä olisi se kehitettävä. (TH6)

Kehittämisehdotuksia tulee aina silloin tällöin tuolta työntekijöiltä. Mutta tuota varmasti sen luovuuden lisääminen ei yhtään pahasta olisi, että sitä varmasti pitäisi jollain lailla semmonen, en mä tiedä, mikä se on, semmonen luovuuden kehittämishetkiä ja -tuokioita olla sitten, että siinä pääsisi vähän niin kun rönsyilemään ajatus. Niin se saattaisi tuoda tuloksia sitten vielä lisääkin. (TH8)

Yhteiskehittämisessä kerätään informaatiota toiselta osapuolelta keskustelun kautta ja yhdistetään se omaan tietotaitoon. Tämän jälkeen idea palautetaan uudelleen keskusteluun ja näin syntyy keskustelun sykli, jossa edellistä ajatusta on aina luonteva jatkaa. TH1:n tapauksessa yhteiskehittäminen on tuonut monipuolisia tuloksia tyydyttävän ratkaisun jälkeen. Onnistunut valinta on lisännyt työntekijän tyytyväisyyttä samalla kun työntekijä on nähnyt prosessin lähempää ja näin tuloksesta on tullut yhdessä tehden parempi. TH6 ja TH8 näkevät, että henkilöstöllä olisi paljon ideoita ja kehittämisajatuksia, joiden toteuttamista varten olisi hyvä olla sopiva foorumi. Yhteiskehittäminen tarvitsee sitä tukevat rakenteet luonnollisen keskustelu- ja palautejärjestelmän muodossa, jolloin itse keskusteluyhteyden rakentamiseen ei kulu energiaa.

Toimihenkilöiden näkökulmasta yhteisöllinen kehittäminen koostuu pääasiassa tavoista toteuttaa sitä sekä dialogista, jonka kautta kehitys mahdollistuu. Rakenteiden purkaminen ja toimihenkilöiden yksilölliset toimet ovat keskeisiä metodeja kehittää luovuudelle sopivaa kulttuuria. Yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden välillä on löydettävissä tapoja parantaa toimintaa. Vuorovaikutuksen kynnyksen madaltaminen ja sitä seuraava yhteiskehittäminen avaisivat yksilöille paremmat edellytykset ratkaista itsenäisesti tilanteita työssään.

8 DISKUSSIO

Diskussio-osassa on kyse tutkimuksen tulosten vertailusta aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen sisäisestä yrittäjyydestä sekä luovuudesta. Esittelen uudelleen tutkimuskysymykseni alaotsikotasoisin kappaleina ja tarkastelen tutkimustuloksia aikaisemman kirjallisuuden valossa. Vastauksissa tutkimuskysymyksiin korostan erityisesti työntekijöiden ja toimihenkilöiden eroavaisuuksia ilmiöön liittyen. Lopuksi arvioin tuloksia alkuperäisiin tavoitteisiin peilaten ja arvioin tutkimuksen toteutusta, siihen liittyviä mahdollisia kehitysideoita sekä esitän ajatuksiani jatkotutkimusta ajatellen.

Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

- 1) Mitä luovuus on tässä organisaatiossa?
- 2) Minkälainen kulttuuri organisaatiossa on luovuuden mahdollistamista ajatellen?
- 3) Miten luovuutta voisi kehittää organisaatiossa?

Luovuus kohdeorganisaatiossa oli sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden kohdalla näkyvää sekä näkymätöntä. Näkyvä luovuus liittyi luovuuden konkreettiseen ilmenemiseen luovuutta vaativissa tilanteissa. Näkymätön luovuus oli yksilöllisistä sekä välillisistä. Näkymätön luovuus ilmeni yksittäisissä tilanteissa implisiittisesti, eikä sen hyödyntämistä välttämättä voinut päätellä.

Luovuuden kulttuuri organisaatiossa sai muotonsa yksilön objektin tai subjektin kokemuksen myötä. Erityisesti työntekijät kokivat itsensä voimakkaasti objekteina, joihin kaukainen ja läheinen kulttuuri vaikuttaa, eivätkä he kokeneet voivansa vaikuttaa siihen suoranaisesti. Toimihenkilöillä objektin ja subjektin rooli vaihteli sen mukaan, mistä näkökulmasta asiaa katsoo. Toisesta suunnasta he olivat organisaation luovuuskulttuurin kokijoita, toisesta suunnasta he itse pystyivät vaikuttamaan työntekijäryhmän luovuuskulttuuriin.

Luovuuden kehittämiseen liittyen työntekijät kokivat edelleen olevansa objekteja, joiden luovuutta kehitetään ulkopuolelta. Heidän oma kehittämisensä oli mahdollista, mutta yksilöriippuvaista. Toimihenkilöillä oli mahdollisuus vaikuttaa luovuuden kehittämiseen organisaatiossa, mutta aktiivinen kehittäminen oli hankalaa. Valmiit kehittämismallit olivat vanhentuneita, eivätkä siten sovellu nykyaikaiseen palkitsemiseen. Valmiin mallin hyödyntäminen on helppoa, mutta sen vaikutus ei välttämättä kohdennu oikein. Luottamuksen ilmapiirin luominen ja vuorovaikutuksen lisääminen olivat keskeisiä luovuuden kehittämisen osia sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden näkemysten mukaan.

8.1 Luovuus organisaatiossa

Työntekijöiden luovuuteen liittyi odotettu ja odottamaton luovuus (kuvio 1), toimihenkilöille eksplisiittinen ja implisiittinen luovuus (kuvio 4). Luokat kuvasivat tavallaan samaa asiaa, mutta näkökulma muodostui erilaiseksi. Molemmissa tapauksissa peruseriaate oli, että on olemassa ilmenevää luovuutta, jota tässä tutkimuksessa nimitettiin näkyväksi luovuudeksi. Näkyvän luovuuden taustalla oli näkymätön luovuus, joka muodostaa luovuuden rakenteen. Kehittämistoimenpiteet sekä luovuuden vahvistaminen kohdistuvat näkymättömään luovuuteen. Luovuuden näkyvät ilmenemismuodot ovat siten konkreettista tekemistä ja ne pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiin sekä opittuihin asioihin. Työntekijöillä näkyvä luovuus oli nimeltään odotettava luovuus ja toimihenkilöillä eksplisiittinen luovuus. Näkymätön luovuus on välillistä, eikä sen ilmetessä ole välttämättä mahdollista päätellä, mihin toiminta liittyy tai johtaa. Työntekijöiden kohdalla näkymätön luovuus oli odottamatonta luovuutta ja toimihenkilöillä implisiittistä luovuutta.

Keskeinen eroavaisuus työntekijöiden ja toimihenkilöiden luovuudessa ilmeni luovuuden käyttökohteessa. Toimihenkilöiden pääasiallinen eksplisiittisen luovuuden ilmentymä oli tehtävään keskeisesti kuuluva koordinointi, missä asioita on ajateltava useasta näkökulmasta (kuvio 5). Koordinointi on kokonaisuuden havainnointia sekä ennakointia, jotka työntekijöillä kuuluivat odottamattoman luovuuden puolelle. Eroavaisuudet liittyivät henkilöstöryhmiltä odotettuihin asioihin. Työntekijältä odotettavat ominaisuudet kohdistuivat enemmän nimenomaisen tehtävän mallikkaaseen suorittamiseen (kuvio 2), kun taas toimihenkilöillä tehtävä itsessään sisälsi monipuolista suunnittelua ja asioiden yhdistelyä.

Runcon & Jaegerin (2012) mukaan työelämässä luovuuteen täytyi liittyä omaleimaisuuden lisäksi tehokkuus. Myös Shalley ym. (2004) liittivät organisaatioon liittyvään luovuuteen tuotteisiin, palveluihin, käytänteisiin tai toimintamalleihin liittyvän uutuusarvon sekä potentiaalisen hyödyn.

Työntekijöiden luovuus jakautui odotettuun sekä odottamattomaan luovuuteen. Odotettu luovuus viittasi konkreettisiin tilanteisiin ja tiettyihin luovuuden käyttökohteisiin tai -hetkiin, jolloin luovat taidot tai luova ajattelu tulivat esiin. Odotettu luovuus oli siten hyvin persoonallista ja kontekstisidonnaista. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu Runcon & Jaegerin määritelmän mukainen työntekijöiden luovuus liittyy odottamattomaan luovuuteen.

Työntekijöiden odottamaton luovuus oli itsekästä välillistä luovuutta sekä holistista luovuutta. Näiden ilmeneminen riippui vahvasti henkilöstä ja heidän persoonallisuudestaan sekä kokemuksistaan. Osa näki itsekkään välillisen luovuuden (kuvio 3) laiskuutena, mutta kyseessä on näkökulmaan liittyvä asia, ja näkemys riippuu arvioitsijasta. Mikäli työntekijä välttelee raskaita työtehtäviä ja helpottaa niitä vaikkapa koneiden avulla, organisaatio voi saada hyötyä sairauspoissaolojen tai työtapaturmien vähentymisenä tai tehtäviä ylipäättään siirrytään tekemään uusilla tekniikoilla.

Työntekijöiden odottamaton luovuus oli myös holistista luovuutta. Siihen liittyy kokonaisvaltainen luovuusajattelu, johon liittyy oman itsen lisäksi myös lähipiiri tai organisaatio. Tällainen vuorovaikutuksen kautta ilmenevä monitasoinen luovuus vaikuttaa positiivisella tavalla epäsuorasti tehokkaasti organisaation toimintaan.

Toimihenkilöiden tapauksessa Runcon & Jaegerin määritelmän mukaista tehokasta luovuutta oli implisiittinen luovuus (kuvio 6). Toimihenkilöiden eksplisiittinen luovuus oli työntekijöiden odotetun luovuuden tapaan konkreettista ja situationaalista luovuutta sekä koordinoitua. Näkyvän luovuuden muodot kuuluvat heidän toimenkuvaansa. Konkreettiset työtehtäviin liittyvät toimenpiteet sellaisenaan tulevat pääsääntöisesti joka tapauksessa tehdyiksi, jolloin tehokkuuden vaade ei sovellu niihin yksilöllisistä toimintatavoista huolimatta.

Toimihenkilöiden implisiittiseen luovuuteen liittyvä observointi sekä ihmisaspekti liittyvät toiminnan rakenteelliseen pilkkomiseen sekä reflektointiin. Ympäristöstä tehtävät havainnot mahdollistavat uuden käyttökelpoisen tiedon etsimisen sekä hyödyntämisen. Uusia tietoja toimihenkilöt pyrkivät yhdistelemään ja siten tekemään työtään monipuolisemmin sekä tehokkaammin. Luovuuden uutuusarvon lisäksi tehokkuus implisiittisessä luovuudessa liittyy toiminnan monipuoliseen kehittämiseen pidemmällä aikavälillä kuin vain käsillä olevaan tehtävään liittyen.

Työntekijöiden holistinen luovuus (kuvio 3) vertautuu toimihenkilöiden implisiittisen luovuuteen (kuvio 6). Molemmissa oli kyseessä havainnointiin, reflektointiin sekä vuorovaikutukseen perustuva luovuuden muoto. Toimihenkilöiden havainnointialue on tosin työntekijöitä laajempi sisältäen ympäristön sekä sidosryhmien toiminnalle asettamat rajoitteet. Työntekijöiden kokonaisvaltainen luovuus voi olla rajoittamatonta ideointia, koska vuorovaikutuksen myötä vasta selviää, ovatko ajatukset toteuttamiskelpoisia. Toimihenkilöiden vapaa ideointi sisältää jo valmiiksi suodatetun näkemyksen, koska asemansa puolesta heillä on enemmän tietoa käytettävissään.

Havainnointiin ja reflektointiin liittyvä toiminta kuvastaa Antoncin & Hisrichin (2003) näkemystä sisäisestä yrittäjästä rajapinnoilla liikkuvasta toimijasta. Heidän mukaansa sisäinen yrittäjäyys liittyi kehittymiseen ja kasvuun luovuuden kautta sisältäen jatkuvaa uuden etsimistä ja erilaisuuden tukemista. Molempien henkilöstöryhmien näkymättömän luovuuden kuvaukset sisälsivät toimintaa lähiympäristön sekä sidosryhmien kanssa uuden tiedon etsintään ja kommunikaatioon liittyen. Siten kohdeyrityksen näkymättömän luovuuden piirteet ovat liitettävissä Antoncin & Hisrichin sisäisen yrittäjäyden malliin.

Tutkimuksen asetelmaan liittyen näkyvä luovuus on ihminen ensin -tyylistä luovuutta, joka hyödyttää lähinnä yksilöä itseään, eli kohtaa siten sisäisen yrittäjäyden itsensä toteuttamisen puolta. Itsensä toteuttaminen oli Maslowin (1943) mukaan korkein ihmisen tarpeiden toteuttamisen muoto, eikä sen merkityksellisyyttä sovi tässä yhteydessä vähätellä.

Tässä tutkimuksessa näkyvän luovuuden muodot ilmenivät yksilössä itsessään kummankin henkilöstöryhmän kohdalla. Erityisesti työntekijöillä luovuus

oli kädentaitojen hyödyntämisen myötä suuressa roolissa. Tällainen manuaalinen luovuus liittyy itse työtehtävän piirteisiin enemmän kuin organisaation vaikutukseen, jolloin näkyvä luovuus kohdentuu työstä saatavaan kiinnostukseen ja tyydytykseen. Työtehtävästä saatava nautinto oli keskeisessä roolissa myös Shalleyn ym. (2000) tutkimuksessa. Heidän mukaansa luovuuteen liittyi henkilökohtainen onnistuminen työssä organisaatiosta huolimatta.

Runcon & Jaegerin (ma.) määrittelemän luovuuden omaleimaisuuden sekä tehokkuuden vaatimukseen liittyy tutkimuksen näkökulmasta läheisemmin organisaatio ensin -tyyppinen sisäinen yrittäjäyys. Organisaatio ensin -tyyliselle sisäiselle yrittäjäyhdelle oli ominaista, että ilmiöstä etsittiin strategisia tai rakenteellisia kiinnekohtia. Näkymätön luovuus luovuuden implisiittisenä rakenneosana mahdollistaa sen käsittelyn käsitteellisesti ja pilkkomisen ymmärrettäviin osiin.

Organisaatio ensin -mallin keskeinen osa verrattuna ihminen ensin -ajatukseen on se, että organisaation näkökulmasta organisaatio ensin -tyylinen sisäinen yrittäjäyys on strategisesti johdettavissa oleva ilmiö verrattuna ihminen ensin -ajatteluun. Sikäli organisaation näkökulmasta tehokkuuteen pyrkivä luovuuden mahdollistava kulttuuri organisaatiossa kytkeytyy läheisesti näkymättömään luovuuteen.

8.2 Luovuuden mahdollistava kulttuuri

Toimihenkilöiden ja työntekijöiden kulttuurit jakautuivat työntekijöillä makro- ja mikroympäristöön (kuvio 7), toimihenkilöillä annettuun ja vaikutettavaan kulttuuriin (kuvio 10). Jaottelut viittaavat henkilöiden asemaan organisaatiossa ja heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa koskien kulttuuria tai roolia yhteisössä. Toimihenkilöt suhtautuivat muutokseen aktiivisempina osallistujina, kun taas työntekijät passiivisina kohteina, joille muutos tulee.

Toimihenkilöiden annettu kulttuuri ja työntekijöiden makroympäristö käsittelevät samoja teemoja kuin työntekijöiden makroympäristö (kuvio 11). Toimihenkilöiden tapauksessa toimintaympäristö ja organisaatiomuoto ovat täsmällisempiä ja konkreettisempia käsitteitä kuin työntekijöiden makroympäristöön vaikuttavat tekijät (kuvio 8). Toimihenkilöiden on samalla tavalla opittava sopeutumalla annettuun kulttuuriin, joka muotoutuu yhtäältä kansantaloudellisten vaikuttimien kuin toisaalta päättäjien sekä johtajien päätösten mukaan.

Kulttuurin muodostumiseen liittyy siten olennaisesti henkilöiden toimintaympäristö. Tutkimuksen kontekstiin liittyi työkierto ja toisaalta se, että organisaatiossa on viimeisten vuosien aikana tehty sopeuttamistoimia ja vähennetty henkilöstöä. Ortega (2001) on todennut, että työkierto laajentaa yksilön tietorakenteita ja lisää innovatiivisuutta. Innovatiivisuus on tässä tutkimuksessa luovuuden seuraus. Työkierto liittyy tässä yhteydessä työntekijöiden makroympäristöön ja toimihenkilöiden annettuun kulttuuriin.

Kulttuurin ja toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden tehtäväkuviin ja heiltä on vaadittu uudenlaista

osaamista ja asennoitumista työssään. Sikäli Ortegán (ma.) ajatukset tietorakenteiden muutoksista liittyvät yrityksessä vaikuttavaan kulttuuriin. Työntekijöillä tämä tarkoittaa makrotasoisista ympäristön muutosta ja toimihenkilöillä annettua kulttuuria, jotka muodostavat raamit toiminnalle. Vaihtoehtoina on tällaisessa tilanteessa joko kasvaa muutoksen mukana tai luovuttaa. Sopeuttamistoimenpiteet ovat siten aiheuttaneet työkiertomaista tehtävien muutosta ja ihmiset ovat joutuneet opettelemaan aikaisempiin tarkkoihin tehtäväkuviin lisäksi uudenlaista monipuolista sekundäärisiin toimiin kohdistuvaa ajattelua, josta Antoncic & Hisrich (2003) ovat puhuneet.

Erikssonin & Ortegán (2006) mallissa työkierto lisäsi työntekijän oppimista, työnantajan oppimista työntekijöistään sekä työntekijän motivaation lisääntymistä. Työkierron merkitys motivaatiolle ei ollut merkityksellisessä roolissa tässä tutkimuksessa. Työntekijän oppimiseen liittyy tässä tutkimuksessa makroympäristön muutoksen aiheuttama kulttuurinmuutos. Työntekijöillä ympäristö jakautuessa läheiseen ja kaukaiseen, heillä ei ole kumpaankaan kovin suuria vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin oppiminen liittyy uudelleenlaiseen ajattelutapaan, jossa tulee ottaa huomioon myös lähiyhteisö ja sidosryhmät, jotta yksittäinen henkilö voisi sopeutua muutoksen tilaan. Kyseessä on Erikssonin ja Ortegán ajatuksen mukainen laaja-alaisen osaamisen lisääntyminen.

Toimihenkilöiden tapauksessa toimintaympäristö ja organisaatiomuoto ovat annettuja, mutta he kuuluvat siihen subjektin ominaisuudessa. He ovat kulttuurissaan aktiivisia toimijoita ja heillä on mahdollisuus osaltaan vaikuttaa sidosryhmiin ja siten laajemmallekin organisaatiossa. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet liittyvät enemmän heidän omaan suhtautumistapaansa ympäristöä kohtaan ja mahdollisesti työparin tai työryhmän työilmapiiriin ja asenteisiin. Toimihenkilöiden subjektin ominaisuuteen liittyy Erikssonin & Ortegán (ma.) mallin mukainen työnantajan oppiminen. Toimihenkilöiden oppiminen yrityksen työntekijöinä sisältää siten toimihenkilön ominaisuudessa työnantajan oppimisen työntekijöistään. Työntekijät ovat pääsääntöisesti aina objekteja, kun taas toimihenkilöt ovat katsantokannasta riippuen subjekteja tai objekteja.

Vastaavasti mikroympäristö (kuvio 9) ja vaikutettava kulttuuri (kuvio 12) sivuavat toisiaan. Toimihenkilöillä subjektin rooli tulee tärkeäksi ja sitä odotetaan heiltä. Työntekijöillä mikroympäristö tarkoittaa faktoreita, jotka vaikuttavat heidän luovuuden kulttuuriinsa. Tässäkin yhteydessä työntekijät näkevät itsensä objektin roolissa vailla suurempia vaikutusmahdollisuuksia. Kyse on enemmänkin siitä, minkälaisessa ympäristössä he kokevat työskentelevänsä.

Toimihenkilöiden vaikutettava kulttuuri sai muotonsa heidän oman mukautumisensa myötä. Ympäröivän kulttuurin muutos on nopeampaa ja tuntuvampaa toimihenkilöillä, joten heidän sopeutumisellaan on suuri merkitys vaikutettavalle kulttuurille. Toimihenkilöiden vaihtoehtoina on sopeutua muuttuvaan ympäristöön tai fakkiutua, eli turvautua entistä voimakkaammin kiinni nykykulttuuriin. Nykykulttuurille on toisaalta ilmeistä, että se kuvaa myös historiaa ja siten sitoo toimihenkilön menneisyyteen.

Työntekijöillä mikrokulttuuri henkilöityy esimieheen. Tämä legitimoi myöskin toimihenkilöiden aktiivista roolia. Toimihenkilöllä on mahdollisuus

tässä välikädessä toimia omassa roolissaan ja muokata kulttuuria ja asenneilmas-
toa. Toinen vaihtoehto on siirtää toimihenkilöiden vaikutettavaa kulttuuria oh-
jaavaa rakenteiden vaikutusta suoraan eteenpäin ja olla suodattamatta viestiä
työntekijöille. Aktiivinen esimies voi pehmentää rakenteiden vaikutusta työntekijöiden
suuntaan, vaikka voikin todeta ne suurimmiksi oman toimintansa rajoit-
teiksi. Tällainen proaktiivinen toiminta ilmentää esimiesten luovuutta omassa
tehtävässään annettujen raamien sisällä.

Shalleyn & Perry-Smithin (2001) mukaan lähiympäristöllä ja lähiesimie-
hellä oli suuri merkitys luovuudelle. Heidän mukaansa lähiesimiehen palaut-
teella on merkitys sisäiselle motivaatiolle riippuen siitä, onko se informatiivista
vai kontrolloivaa. Sikäli motivaation merkitys tässä tutkimuksessa liittyy työ-
kierron sijaan enemmän esimiesten toimintaan.

Organisaatioiden työntekijöiden epävarmuuksia käsiteltäessä työntekijät
henkilöivät sen yllätykselliseen esimieheen. Toimihenkilöiden tapauksessa yllä-
tyksellisyys liittyi tilaajiin ja palveluiden ostajiin. Toimihenkilöillä epävarmuus
liittyy siten työnkuvaan, kun taas työntekijöiden kohdalla esimies voi dialogilla
ja yhteistyöllä auttaa työntekijöitä suhtautumaan epävarmuustekijöihin erilai-
sella otteella.

Epävarmuuksien siedon lisäksi eroa työntekijöiden ja toimihenkilöiden vä-
lillä on suhtautumisessa omiin esimiehiinsä. Työntekijät havainnoivat esimiehi-
ään yksilöinä ja vertailivat esimiestään muihin läheisiin esimiehiin. Kyse on siis
toivotuista piirteistä ja henkilökemioista. Toimihenkilöiden suhde omiin esimie-
hiinsä oli yhteisöllisempi, mikä voi johtua eri organisaatiotasojen henkilöstömää-
ristä. Työntekijöiden esimiesten työ on joukkojen ja ryhmien johtamista, jolloin
yksilöllisyydelle on vähemmän tilaa ja väärinymmärrysten määrä voi kasvaa.
Toimihenkilöillä oli hyvät välit esimiestensä kanssa ja he kokivat saavansa esi-
miehiltään työntekijäportaaseen verrattuna kokonaisvaltaisempaa tukea.

Shalleyn & Perry-Smithin (ma.) ajatuksen mukainen informaation muoto
vaikuttaa siten henkilöstöryhmien erilaisiin sisäisiin motivaatioihin. Toimihen-
kilöillä tiedon liikkuminen perustuu dialogeihin ja vuorovaikutukseen yksittäis-
ten toimijoiden kanssa. Usein kahdenkeskiset tai pienissä ryhmissä tapahtuvat
palaverit liittyvät informaation jakoon, ja henkilöt tulevat usein kuulluiksi.

Toimihenkilöiden sekä työntekijäportaan välinen tieto on vastaavasti usein
joukkomuotoista aamuista tehtävien jakoa tai muuta ryhmälle annettavaa yksi-
suuntaista informaatiota, jonka työntekijät kokevat esimiehestä riippuen ane-
tuksi tiedoksi. Tällainen ennalta päätetty ohjaus koetaan kontrolloivana ja kol-
lektiivisena, joten vaikutus yksittäisen työntekijän henkilökohtaiseen sisäiseen
motivaatioon on vähäinen.

Toimihenkilöiden passiivisuus luovan kulttuurin toimijoina liittyy Heiska-
sen (2007, 245) mainitsemiin byrokraattisiin esteisiin ja fyysisiin, sosiaalisiin sekä
mentaaliin tiloihin. Rakenteet ja säännökset vaikuttavat toimihenkilöiden
omaan ympäristöön, jolloin vuorovaikutus oman ryhmän työntekijöiden kanssa
jää toimihenkilökohtaiseksi.

Yleisellä tasolla työntekijöiden kuvaukset luovuuden kulttuurista olivat yksilöllisempiä ja yksityiskohtaisempia kuin toimihenkilöiden kuvaukset. Toimihenkilöt käsittelivät näkemyksissään huomattavasti työntekijöitä harvempia asioita. Työntekijöiden näkemykset koskettivat useita aiheita ja niihin vaikutti organisaatioyksikkö ja heidän lähiaikojensa kokemukset työelämässä.

8.3 Luovuuden kehittäminen

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden luovuuden kehittämisessä oli havaittavissa kehittämiseen liittyvät erilaiset toimijuuden tasot. Toimihenkilöt kokivat olevansa tekijäroolissa kehittämisessä, kun taas työntekijät tunsivat enemmän olevansa objekteja.

Työntekijöiden kulttuurin kehittämisen keskiössä ovat he itse tai heidän lähipiirinsä. Kehittämisen toinen puoli tulee organisaation taholta saatavasta kehittämisestä. (Kuvio 13.) Työntekijän oma kehittyminen on heistä itsestään kiinni, ja kyse oli siitä, millä lailla he haluavat itsensä kehittämisen toteuttaa. Osa on myös tyytyväisiä nykytilaan.

Toimihenkilöiden vastuulla on enemmän kokonaisuudet. Myös kehittämisen suhteen heillä osuudet jakautuvat yksilön ja yhteisön kehittämisen välillä (kuvio 16). Työntekijällä osuudet jakautuvat henkilökohtaisen aktiivisuuden ja työnantajan puolelta annettavan kehittämisen välille.

Rakenteellista kehittämistä tukee toimihenkilöiden yksilöllisen ja yhteisöllisen kehityksen suhde työntekijän avoimeen asenteeseen. Työntekijän vastaanottavaisuudesta riippuu suuri osa kehittämistoimenpiteiden tehokkuudesta. Vastaavasti, mikäli toimihenkilöt haluavat onnistua toimissaan, heidän on ensin rakennettava toimiva vuorovaikutussuhde työntekijään.

Työntekijöiden sekä toimihenkilöiden osalla organisaation yhteisölliseen kehittämiseen liittyi Nielsenin ym. (1985) esittelemiä sisäisen integraation ongelmia. Organisaation eri toiminnot suorittivat erilaisia tehtäviä ja niiden yhdistämisessä oli hankaluuksia sekä kohdeorganisaation että kaupunkiorganisaation tasolla. Tällaiset haasteet ovat ratkaistavissa johtajuudella ja organisoinnilla.

Henkilöiden välinen luottamus oli yhteydessä aloitteellisuuden ja omien tehtävien ulkopuolisten tehtävien suorittamisen kanssa (Stull & Aram 2010). Työntekijöiden luovuuden kehittämiskulttuurissa dialogi tai vuorovaikutus eivät olleet suuressa roolissa työntekijän passiivisesta lähtöasetelmästä johtuen. Kulttuurin kehitys mahdollistuu siten toimihenkilöiden vuorovaikutuskulttuurin kohdattua työntekijöiden vastaanottavaisuuden, mikä vaatii luottamuksen kulttuuria.

Stull & Aram (ma.) painottivat luottamusta vertikaalisessa tasossa, mutta sillä on vaikutusta myös horisontaalisesti. Mikäli organisaation vuorovaikutus paranisi eri henkilöstöryhmien välillä, sillä olisi vaikutusta myös luottamuksen vertikaaliseen tasoon (kuviot 15 & 18). Vuorovaikutus liittyy työntekijöillä ja toimihenkilöillä luovuuden yhteisölliseen kehittämiseen ja vuorovaikutuksen kautta olisi mahdollisuus parantaa henkilöstöryhmien luottamusta toisiinsa.

Luottamus liittyi Tierneyn & Farmerin (2002) mukaan myös henkilöön liitettävään luovuuden minäpystyvyyden tunteeseen. Heidän mukaansa luovan minäpystyvyyden tunne ennusti luovaa suorituskyykyä paremmin kuin tunne oman työn hallitsemisesta. Työntekijöiden odotettavan luovuuden kulttuuriin liittyi käten työt ja manuaalinen osaaminen (kuvio 2), jotka olivat hyvällä tasolla. Työntekijöiden luovuuden kehittämiseen liittyy siten manuaalisen osaamisen ja -ostaminen luovan minäpystyvyyden puolelle (kuviot 14 & 15).

Toimihenkilöiden näkemykset palkitsemisesta olivat työntekijöitä laajempia ja monipuolisempia. Työntekijöiden kohdalla luovuuden kehittäminen palkitsemisen kautta liittyi työnantajan taholta tapahtuvaan kehittämiseen (kuvio 15) ja toimihenkilöillä yksilölliseen kehittämiseen (kuvio 17). Työntekijöiden ajatuksia palkitsemisesta rajoittivat rakenteellisten seikkojen lisäksi luottamuksen taso lähiesimiehen yksilöllisiin mahdollisuuksiin tai resursseihin. Toimihenkilöt havaitsivat useita tapoja toteuttaa palkitsemista, mutta eivät silti toteuta sitä mahdollisuuksien mukaan. Palkitsemistavat olivat myös yksilöllisiä, eivätkä kaikki toimihenkilöt toteuttaneet kaikkia pieniä mahdollisuuksia.

Amabile & Fisher (2000) ovat huomioineet ulkoisten vaikuttimien vähentävän sisäistä motivaatiota ja siten luovuutta, koska palkitseminen liittyy usein onnistumisen palkitsemiseen enemmän kuin ideoiden huomioimiseen. Tällöin ulkoiset rajat määrittävät toimintaa. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset palkitsemisesta ovat sikäli yhtäläisiä, että ne liittyvät useimmiten työntekijöiden luovuuden kehittämiseen. Toisaalta palkitseminen on ilmeisin kehittämisen muoto, koska abstraktimpia menetelmiä on hankala muotoilla sanoiksi ja perinteinen palkitsemisen kulttuuri on edelleen voimakas.

Toimihenkilöiden näkökulmasta urakkatyöt tai lisää työtä, lisää rahaa -menetelmä palkitsemisen muotona oli yleinen, mutta työntekijöistä vain harva toivoi sellaista. Erilaisiin näkökulmiin liittyy Duncanin ym. (1988) analogia yogista ja komissaarista sekä vaade erilaisuuden hyväksynnästä. Erilaisuus liittyy ihmisten yksilöllisyyden tunnistamiseen yhteisöllisen kehittämisen puitteissa (kuvio 18) ja siihen, että palkitsemisessa on otettava ihmisten erilaiset tilanteet huomioon. On helppoa ohjautua kehittämisessä noudattamaan vanhoja vakiintuneita toimintamalleja, jotka koetaan myös turvallisiksi, ja toisaalta ohjeita noudattamalla ei voi tehdä virheitäkään.

Lähtökohtainen oletama oli, että palkitsemisen tulisi olla nykyisen suoritustason ylittävä palkkio, jotta se koettaisiin positiivisesti. Toisaalta toimihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden absoluuttinen tulotaso arvioitiin sellaiseksi, että lisäansiot voisivat työmäärän lisääntymisestä huolimatta olla looginen toimenpide. Lisäksi työntekijöiden urakkatöiden lisääminen vaikuttaisi esimiesten omiin työtehtäviin usein helpottavasti, jolloin heidän kannaltaan sekä työntekijä että he itse voittaisivat. Psykologisesti ajatellen työntekijöiden kannalta työmäärän lisääntyminen antaisi organisaatiolle enemmän hyvää kuin heidän oma työmäärän lisääntymisestä saatava kompensatio, jolloin urakkatyötä ei nähdä niin kiinnostavana vaihtoehtona.

Mikäli työntekijä ajattelee pelkkää omaa tilannettaan eikä organisaatiolle tuottamaansa panosta, urakka- ja lisätyöt ovat siinä tapauksessa mielekäs vaihtoehto lisäansioiden saavuttamiseksi.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksen arviointi lähtee liikkeelle palaamalla johdannossa esiteltyihin aiempiin tuloksiin ja lähtöongelmiin, jonka jälkeen tarkastellaan työn tavoitteiden toteutumista sekä aineistoa ja menetelmää. Ennen lopullisia johtopäätöksiä ja suosituksia arvioidaan tutkimuksen yleistettävyyttä sekä tutkimuksen tuottamaa lisäarvoa sisäisen yrittäjyyden alueella.

Alussa esitellyissä pro gradu -tutkielmissa Riikka Peltonen (2002) havaitsi, että henkilöstön iän ja työkokemuksen myötä työntekijän tehokkuus kasvoi, mutta kokemukset yrityksestä muuttuivat negatiiviseen suuntaan. Tämän tutkimuksen tulokset olivat saman suuntaisia siinä mielessä, että työtaidot henkilöstöllä olivat korkealla tasolla molemmissa henkilöstöryhmissä. Samoin taaksepäin ajateltaessa vanhat hyvät ajat olivat henkilöstöllä usein mielessä.

Työkiertoon ja luovuuteen yhdistettynä Peltosen tulokset olivat myös loogisia. Henkilöstön ikääntymiseen liittyvä elämän osa-alueiden tasaantuminen selittää Peltosen havaintoa tehokkuuden kasvusta ja negatiivisten tuntemuksien lisääntymisestä. Työntekijät oppivat keskittyessään pitkään samaan tehtävään tekemään tehtävänsä vähimmän vaivan periaatteella. Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys ja tehtävien vaihtuvuus nähtiin lääkkeeksi työssä tapahtuvalle tasaantumiselle.

Työkiertoon liittyen Vähäyjylkkä (2015) painotti sen vuorovaikutusta lisäävää vaikutusta ja Partanen (2009) oppimista tukevaa kulttuuria. Vuorovaikutus oli suuressa roolissa tämän tutkimuksen aikana ja sille havaittiin merkitys luottamuksen lisääntymisen muodossa organisaatiossa. Vuorovaikutus liittyi tässä tutkimuksessa keskeisellä tavalla myös oppimiseen.

Luottamukseen liittyi myös Laura Monosen (2012) pro gradun tutkimustulokset. Hänen mukaansa autenttisuus ja autonomia ovat tärkeässä roolissa yrittäjyyskasvatuksessa. Tämän tutkimuksen tuloksissa autonomia liittyi luottamukseen luovan minäpystyvyyden käsitteen kautta. Autonomia mahdollistui tässä tutkimuksessa panostamalla luottamuksen ilmapiiriin esimiesten ja työntekijöiden välille.

Tuohenmaan (2014) pro gradun mukaan innovatiiviset ihmiset kokevat myös työympäristönsä innovatiiviseksi, mutta toisaalta näkevät vähemmän innovatiivisilla työkavereilla olevan paremmat mahdollisuudet toteuttaa ideoitaan. Myös tässä tutkimuksessa oli samansuuntaisia tuloksia, sillä osa luovista ihmisistä nimesi työtoverinsa luovaksi, vaikka luoviksi nimetyt eivät itsestään luovuuden ominaisuuksia osanneet eritellä.

Tutkimuskysymykset muodostivat rungon koko työlle ja tutkimus rakentui niiden ympärille. Kysymykset kuvastavat tutkimuksen tekijää, vaikkakin niiden hahmottamiseen meni reilusti aikaa. Tärkeintä oli löytää soveltuvat kysymykset, joiden pohjalta saattoi saada lisää tietoa kohdeorganisaatiosta. Kysymykset myös muodostivat luontevasti teemahaastattelurungon sekä tulososion rakenteen. Näin ollen tutkimuskysymysten muodostamaa jatkumoa seurailten valikoitui haastateltava joukko sekä käytännön järjestelyt. Tutkimus kasvoi tutkijan kanssa

samaa matkaa tai päinvastoin, jolloin jokaisessa valintatilanteessa pyrittiin valitsemaan tilanteeseen parhaiten sopiva ratkaisuvaihtoehto.

Aikaisempaan tutkimukseen sisäisen yrittäjyyden, luovuuden sekä työkierron aloilta löytyi siis yhtäläisyyksiä, mutta se on luontevaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda uutta tietoa, vaan lisätä ymmärrystä kohdeorganisaation tilanteesta määrättyistä lähtökohdista käsin.

Akateeminen tavoite oli luoda ymmärrystä sisäisestä yrittäjyydestä luovuuden kautta työkierron kontekstissa. Tämä ymmärryksen lisääminen tapahtui tutkimuskysymysten kautta, jotka liittyivät luovuuteen itseensä, luovuuden mahdollistavaan kulttuuriin sekä luovuuden kehittämiseen organisaatiossa. Tutkimuskysymykset olivat yksinkertaisia ja selkeitä, joten niiden lähestyminen oli suoraviivaista.

Tutkimuskäsitteitä rajattiin siten, että sisäisestä yrittäjyydestä ja työkierrosta pyrittiin löytämään luovuuden kanssa yhteiset nimittäjät. Samoin luovuuden ja innovaation ero oli merkityksellistä määrittää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Luovuus on innovaatiota helpompi ymmärtää arkijärjellä, mistä oli hyötyä haastatteluteemoja luodessa sekä myös itse haastattelutilanteessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, mikä sopii menetelmäksi, kun on tarkoitus saada uutta ymmärrystä kohdeilmioista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25). Tieto lisääntyi induktiivisesti tutkimusprosessin ajan ja siten tutkimusmuoto tuki tutkimuksen prosessia. Samaa tarkoitusta tuki myös puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä. Käytetyn menetelmän ongelmana voidaan nähdä sen rakenteellisuus, mikä johtaa haasteellisuuteen tavoittaa uutta tietoa ilmiöstä.

Haastattelut tapahtuivat teemahaastattelun menetelmällä kymmenelle kaupungin liikelaitoksen työntekijälle ja kymmenelle toimihenkilölle. Haastateltavat valitsi kohdeorganisaation päälliköt. Haastateltavien näkemykset olivat persoonallisia ja suorasukaisia, joten haastatteluaineistosta tuli monipuolinen. Haastateltavat antoivat näkemyksensä, eivätkä vältelleet henkilökohtaisiakaan aiheita.

Haastatteluaineisto analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Sille on ominaista aineiston aineisto- sekä teorialähtöisyys. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 95.) Abduktiivisuus sopi analyysimenetelmäksi, koska sen avulla saattoi rajata aineistosta löytyviä ilmiöitä. Teoriaan perustuva lähtökohta auttoi etsimään 180-sivuisesta aineistosta kutakin tutkimuskysymystä vastaavat kohdat ja antamaan tilaa kuitenkin aineistosta nouseville teemoille.

Haastatteluja analysoitaessa tuli esiin tutkimuksen rajaukseen liittyvä haaste. Erityisesti toimihenkilöiden puhuessa heidän aktiivinen asemansa toimijoina vaikutti siihen, että heidän näkökulmansa vaihteli välillä kokonaisuuden ja heidän oman näkökulmansa välillä, jolloin analyysia tehtäessä oli oltava tarkkana. Työntekijöiden kohdalla analyysi oli selkeämpää, koska he olivat useimmissa tapauksissa objektin roolissa ja näin arvioivat tilannetta vain yhdestä näkökulmasta.

Ontologisesta näkökulmasta tutkimus perustui konstruktionismin periaatteeseen. Todellisuuden nähtiin siten syntyvän henkilökohtaisena tulkintana vuorovaikutuksen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 17.) Siten todellisuus on myös jokaiselle omanlainen.

Epistemologiaan liittyy tutkijan ja tutkittavien välinen suhde. Tässä tutkimuksessa epistemologiaan liittyy hermeneuttinen paradigma, jolle on olennaista se, että tutkimuksen kohde ei ole haastattelijasta riippumaton. Haastatteluhetkellä vaikuttava dynamiikka ja haastattelijan olemus välittyvät haastateltavan puheenvuoroihin. Tämän tutkimuksen osalta hermeneuttinen paradigma hyväksyttiin ja haastattelutilanteessa pyrittiin olemaan vetämättä huomiota haastateltavan ulkopuolisiin seikkoihin, jotta henkilö saisi keskittyä vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23.)

Tutkimuksen validiteetti pyrittiin ottamaan huomioon tutkimuksen aikana teemahaastattelun kysymyksenasettelussa sekä tutkimuksen rakenteen kohdalla. Teoreettista validiteettia pyrittiin vahvistamaan muotoilemalla kysymykset tutkimusongelmien ja teorioiden ympärille. (Syrjäläinen 1995, 36.)

Tutkimuksen validiteetti liittyy kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusasetelmaan. Sen muotoja ovat rakennevaliditeetti sekä sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Rakennevalidius koskee sitä, vastaako tutkimuksen käsitteistö kohdeilmiötä. Tähän pyrittiin vaikuttamaan modulaarisuudella. Jokainen osa on omansa, mutta yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden. Tutkimuksessa pyrittiin myös erottamaan koko tutkimuksen ajan kolme kertojääntä, tiedeyhteisön ääni, haastateltavien ääni sekä tutkijan ääni. Sisäinen validiteetti liittyy kausaliteettiin, ja siten ihmistieteiden kontekstualisuus tekee siitä hyödyttömän. Ei ole löydettävissä muuttujien moninaisuudesta selkeitä syy-seurausyhteyksiä, jotka pätsivät kaikissa olosuhteissa. Ulkoisen validiteetin kohdalla voidaan todeta samoin. Tutkimukseen vaikuttavat organisaatioon liittyvät persoonalliset sekä kulttuurilliset tekijät, jolloin ei voida odottaa yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186–188.)

Tapaustudkimukselle on yleisellä tasolla ominaista sen itsenäisyys tutkimustyyppinä. Sen tulokset rajautuvat vain tutkittavaan tapaukseen, sen perustana on koottu aineisto ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista soveltaa ja yleistää harkinnanvaraisesti. Harkintaan sisältyy silloin riittävä ymmärrys sovelluskohteen rakenteista sekä pohdinta kohteiden samankaltaisuuksista ja eroista. Näiden pohjalta voidaan jossain määrin arvioida tuloksia toisessa kontekstissa. (Syrjälä 1995, 17.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Samaan tulokseen joko päädytään tai sitten ei päädytä. Ihmisiin liittyvä tutkimus, joka pohjautuu konstruktivistiseen ontologiaan sekä intersubjektivisuuden oletukseen, on kuitenkin hankala arvioitava kyllä-ei -asetelman perusteella. Arviointi on suhteellinen ilmiö ja lopputulos riippuukin tarkastelun syvyydestä. Paras arvio tutkimuksen reliabiliteetista lieneekin sellainen, jossa kaksi arvioitsijaa muodostaisivat keskustelun kautta konsensuksen asetelmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Reliabiliteettiin liittyen tämän tutkimuksen aikana on pyritty muodostamaan jokaisessa tienhaarassa pohdiskeltuja ja perusteltuja päätelmiä tutkimuksen suunnasta ja ottamaan tieteen vaatimukset huomioon päätöksiä tehtäessä. Tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät arviot ovat subjektiivisia ja suhteellisia, jolloin arviointi perustuu menetelmiin perehtymiseen ja sen suhteuttamiseen tutkimusilmiöön.

Induktiiviseen menetelmään liittyä keskeisesti tiedon lisääntyminen tutkimuksen prosessin aikana sekä uusien käsitteiden syntyminen. Tutkimuksen alkuvaiheessa ei ollut tietoa kyseisen organisaation luovuuden tilasta, vaan lähtötiedot olivat peräisin työelämässä ja yliopistossa opituista asioista. Siten tutkimuksen aikana teoriaosuuden aikana ja erityisesti haastatteluja tehdessä sekä analysoitaessa tieto jäsenyi.

Yrityksen työntekijöiden keski-ikä on 52, joten haastatellutkin olivat pääosin kokeneita työntekijöitä. Organisaatio sopi sisäisen yrittäjyyden ja luovuuden tutkimukseen, koska se kuvastaa hyvin suurten ikäluokkien kokemuksia työelämästä pitkällä aikavälillä kohdaten nykyaikaisen, nopeasti muuttuvan toimintaympäristön. Myös luovuuden kaltainen abstrakti käsite oli mielenkiintoinen aihe yhdistää miesvaltaiseen kaupunkiorganisaatioon.

Tutkimuksen myötä syntyneet käsitteet ja luokat auttavat hahmottamaan luovuuden aspekteja ja kohdeorganisaation kontekstissa tarkastelemaan sitä lähemmin. Sisäiselle yrittäjyydelle sekä luovuudelle on tärkeää vapaus, mutta liika vapaus vaikuttaa ilmiön tehokkuuteen. Ilmiön tunteminen sekä käsitteellistäminen on tärkeää, jotta sitä voidaan johtaa ja käsitellä strategisena osa-alueena. Tämä tutkimus tuotti lisää ymmärrystä kohdeorganisaation työntekijöiden ja toimihenkilöiden luovuuden ilmenemisestä, luovuudelle sopivasta kulttuurista sekä luovuuden kehittämisestä niiden tunnistamista ja johtamista ajatellen.

Tutkimuksen tärkeä yksittäinen johtopäätös teorian ja aineiston perusteella on se, että on tarkasteltava kriittisesti ajattelutapaa, jossa ollaan pitkään samoissa tehtävissä ja syvennetään kapeaa ammattitaitoa. Pinnallisemmat, mutta laajemmät tietorakenteet voivat lisätä yrityksen sisäistä dialogia ja siten luoda dynaamisemman ilmapiirin sisäistä yrittäjyyttä sekä luovuutta ajatellen.

Johdannossa esitettiin johtoajatus, että sisäisen yrittäjyyden hyödyntäminen organisaation eri tasoilla vaikuttaa palvelun laatuun sekä hintaan positiivisesti. Tutkimuksen aikana selveni ajatus, että osa työntekijöistä on osallistunut aktiivisesti henkilökohtaisella tasolla ympäristön muutokseen ja koettanut muuttua sen mukana. On myös osa, joka on jäänyt noudattamaan vanhoja prosesseja, koska ne ovat turvallisia, eikä se ole käytännössä väärin. Organisaation on kuitenkin tarjottava toiminnalle riittävät edellytykset, jotta toivottu käyttäytyminen on mahdollista.

Luovuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen liittyy uusiin ideoihin, jotka saattavat olla hyödyllisiä itselle tai koko organisaatiolle. On pohdinnan arvoinen paikka, riittääkö nykyisillä toimilla saatu taso vai olisiko työntekijöitä aktiivimalla saavutettavissa uudenlaisia tuloksia. Usein onkin, että hyvä on parhaan vihollinen, ja monet mahdollisesti hyödylliset toimet jäävät tekemättä.

Jatkotutkimusta ajatellen tutkimus opetti, että kohde on rajattava tarkasti. Luovuuden kaltainen abstrakti ilmiö on monipuolinen ja sitä voi ajatella useasta eri näkökulmasta, jolloin liian monipuolinen aineiston käsittely voi jättää tulokset pinnallisiksi. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt saattoivat puhua välillä omasta, toisten tai koko organisaatioon liittyvästä luovuudesta. Vastaavasti tässä tutkimuksessa arvioidut luovuuden kulttuuri ja kehittäminen sekoittuivat samaan problematiikkaan aiheuttaen haasteita analyysivaiheessa.

Tämä tutkimus kuvaili eroja kahden henkilöstöryhmän välillä. Jatkotutkimusta ajatellen rajaaminen olisi hyvä tehdä vain yhtä henkilöstöryhmää ajatellen. Tällöin olisi eroavaisuuksien sijaan helpompi syventyä yhden nimenomaisen ryhmän tilanteeseen. Asemaltaan heterogeenista ryhmää tutkittaessa haastatteluryhmän koko olisi myös edustavampi ja näin ollen saataisiin yleistettävämpiä johtopäätöksiä.

LÄHTEET

- Abraham, R. 1997. The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal* 18 (4), 179–186.
- Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. 2012. Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal* 8 (1), 15–33.
- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M. 2012. Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: the role of pro-intrapreneurship organizational Architecture. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*. 2012, 1–9.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Riika: InPrint.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., & Karimi, R. 2011. Learning organization and organizational performance: Mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences* 21 (4), 547–555.
- Allerton, H. E. 1999. Good place to work. *Training & Development* 53 (4), 12.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision* 48 (5), 732–755.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior* 10 (1), 123–167.
- Amabile, T. 1990. Within you, without you: Towards a social psychology of creativity and beyond. In M. A. Runco & R. S. Ablert (eds.), *Theories of Creativity*, 61–91. Newbury Park, CA: Sage.
- Amabile, T. M., & Fisher, C. M. 2000. Stimulate Creativity by Fueling Passion. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, Second, 481–497.
- Antoncic, B. & Hisrich R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5), 495–527.
- Antoncic, B. & Hisrich R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1), 7–24.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing* 18 (1), 105–123.
- Arenius, P., & De Clercq, D. 2005. A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics* 24 (3), 249–265.
- Arya, A., & Mittendorf, B. 2004. Using job rotation to extract employee information. *Journal of Law, Economics, and Organization* 20 (2), 400–414.
- Auer Antoncic, J. & Antoncic, B. 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems* 111 (4), 589–607.

- Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. 2012. The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision* 50 (10), 1717-1738.
- Bardwick, J. M. 1982. Plateauing and productivity. *Sloan Management Review* 24 (3), 67-73.
- Baruah, B., & Ward, A. 2015. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822.
- Béchar, J. P., & Grégoire, D. 2005. Entrepreneurship education research revisited: The case of higher education. *Academy of Management Learning & Education* 4 (1), 22-43.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. 2012. The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal* 30 (5), 513-535.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal* 37 (6), 1518-1542.
- Chisholm, T. A. 1987. Intrapreneurship and bureaucracy. *SAM Advanced Management Journal* 52 (3), 36-40.
- Cosgel, M. M., & Miceli, T. J. 1998. On job rotation.
- Drucker, P. 1986. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Reissued with new cover 1999. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. 1988. Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons* 31 (3), 16-21.
- Eriksson, T., & Ortega, J. 2006. The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial & Labor Relations Review* 59 (4), 653-666.
- Eteläpelto A., Collin K. & Saarinen J. (toim.). 2007. *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Euroopan työlötotkimus. [Viitattu 17.4.2017] saatavana: <URL: https://www.eurofound.europa.eu/fi/surveys/data-visualisation/sixth-european-working-conditions-survey-2015?locale=EN&dataSource=EWCS2016&media=png&width=740&question=y15_Q88&plot=euBars&countryGroup=linear&subset=agecat_3&subsetValue=All>
- Fillis, I., & Rentschler, R. 2010. The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture* 18 (1), 49-81.
- Florida, R. 2005. America's looming creativity crisis. *IEEE engineering management review* 33 (1), 105-113.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. 2001. The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small business economics* 16 (2), 95-111.
- Guilford, J. P. 1973. *Characteristics of Creativity*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance* 16 (2), 250-279.

- Heinonen, J. & Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu, menesty. Jyväskylä: Gummerus.
- Heiskanen, T. 2007. Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOYpro
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. laitos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali I. (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Saarinen, J. 2011. Toimijuuden tilat ja tunnot – opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatioissa. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro.
- Jovanovic, B. 1979. Job matching and the theory of turnover. *Journal of political economy* 87 (5, Part 1), 972–990.
- Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 271, väitöskirja.
- Katz, J. A. 2008. Fully mature but not fully legitimate: A different perspective on the state of entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management* 46 (4), 550–566.
- Kim, K. H. 2005. Can only intelligent people be creative? A meta-analysis. *Prufrock Journal* 16 (2–3), 57–66.
- Kirzner, I. M. 1999. Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The Review of Austrian Economics* 11 (1–2), 5–17.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Tampere: Tammer-paino.
- Korhonen, T. 2006. Jokaisessa kuvassa näen Toisen kasvot. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali I. (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. 2001. Entrepreneurship – a contemporary approach. 5. painos. Fort Worth: Dryden Press.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. 1990. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal* 11 (5), 49–58.
- Kusunoki, K., & Numagami, T. 1998. Interfunctional transfers of engineers in Japan: Empirical findings and implications for cross-functional integration. *IEEE transactions on engineering management* 45 (3), 250–262.
- Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali I. (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. 2004. Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new firm formation. *Regional studies* 38 (8), 879–891.

- Luschinger, V. & Bagby, R. 1987. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52 (3), 10.
- Malinski, R. M. 2002. Job Rotation in an Academic Library: Damned if You Do and Damned if You Don't! *Library Trends* 50 (4), 673-680.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review* 50 (4), 370-396.
- McIntyre, F. S., Hite, R. E., & Rickard, M. K. 2003. Individual characteristics and creativity in the marketing classroom: Exploratory insights. *Journal of Marketing Education* 25 (2), 143-149.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. 2007. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation* 27 (12), 732-743.
- Miller, R. A. 1984. Job matching and occupational choice. *Journal of Political Economy* 92 (6), 1086-1120.
- Montgomery, D. L. 2002. Happily ever after: plateauing as a means for long-term career satisfaction. *Library Trends* 50 (4), 702.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. 2014. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10 (1), 103-119.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. 1997. Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *The journal of creative behavior* 31 (1), 1-6.
- Napier, N. K., Vu, D. L. N., & Vuong, Q. H. 2012. It Takes Two to Tango: Entrepreneurship and Creativity in Troubled Times – Vietnam 2012. *Sociology Study* 2 (9), 662-674.
- Nicolaidis, D., & Kosta, G. 2011. Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 5 (11), 1468-1472.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. 1985. Intrapreneurship strategy for internal markets – corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic management journal* 6 (2), 181-189.
- Niittykangas, H. 2011. Yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä toiminnasta. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. N:O 368 / 2011 working paper. Jyväskylä.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal* 39 (3), 607-634.
- Ortega, J. 2001. Job rotation as a learning mechanism. *Management Science* 47 (10), 1361-1370.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey. *Industrial and Labor Relations Review* 47, 1-73.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H., & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro.

- Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. 2014. Bottom-Up Building of an Innovative Organization Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management Communication Quarterly* 28 (4), 531-560.
- Peters, M. A. 2009. Education, creativity and the economy of passions: New forms of educational capitalism. *Thesis Eleven* 96 (1), 40-63.
- Pierce, J. 2001. FEATURES-Job Rotation: Beyond Your Own Branches-An experiment in Phoenix-area public libraries pays off in rejuvenated staff and revitalized libraries. *Library Journal* 126 (12), 48-51.
- Pierce, J. & Van Dyne, J. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Pinchot, G. 1986. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row.
- Ping, W. L., Jie, J., Naiqiu, L., & Zhengzhong, X. 2010. A review and prospects of research on human resource management of intrapreneurship. In 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010).
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Raatikainen, P. 2006. Voiko ihmistiede olla arvovapaata? Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali I. (toim.). *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Hakapaino.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. 2013. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9 (3), 337-360.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. 2012. The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal* 24 (1), 92-96.
- Sartti, S. 2011. Työ. HS kk-liite. 2011 (12).
- Sen, A. 1988. On ethics and economics. Malesia: Blackwell.
- Seshadri, D. V. R. & Tripathy, A. 2006. Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa* 31 (1), 17-29.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. 2000. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal* 43 (2), 215-223.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. 2001. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes* 84 (1), 1-22.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management* 30 (6), 933-958.
- Shane, S. 2003. General theory of entrepreneurship : the individual-opportunity nexus. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. 1934. The theory of economic development. Cambridge.
- Stites-Doe, S. 1996. The new story about job rotation. *The Academy of Management Executive* 10 (1), 86-87.

- Stein, M. I. 1953. Creativity and culture. *The journal of psychology* 36 (2), 311–322.
- Stull, M., & Aram, J. D. 2010. Exploring trust as an influencing mechanism of intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research* 3 (3), 17–38.
- Syrjälä, L. 1995. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: West Point.
- Syrjäläinen, E. 1995. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: West Point.
- Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. painos. Saarijärvi: Gummerus.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal* 45 (6), 1137–1148.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.
- Tushman, M., & Nadler, D. 1986. Organizing for innovation. *California management review* 28 (3), 74–92.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro.
- Valtionhallinnon henkilökierto-opas. 2012. Valtiovarainministeriö. Suomen yliopistopaino Oy: Juvens print.
- Ward, T. B. 2004. Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of business venturing* 19 (2), 173–188.
- Wiberg, M. 2006. Yhteiskuntatiede ja kohteen vahingoittaminen. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali I. (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino.
- Yar Hamidi, D., Wennberg, K., & Berglund, H. 2008. Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15 (2), 304–320.
- Zenovia, C. P. 2011. Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Journal Review of International Comparative Management* 12 (5), 971–980.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal* 53 (1), 107–128.
- Zhou, J. 2003. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology* 88 (3), 413–422.