

Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä

*Kaija Collin,
Soila Lemmetty,
Sara Keronen,
Panu Forsman,
Elina Riivari,
Tommi Auvinen,
Marianne Jaakkola*

Lukijalle

”Johtajuus on turvaverkko”, ”hierarkioitakin tarvitaan”, ”esimies on arjen sparraaja ja tukija”. Näin kommentoivat Jyväskylän yliopiston toteuttamaan ja Työsuojelurahaston rahoittamaan ”Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana (HeRMO)” – tutkimus- ja kehittämishankkeeseen osallistuneiden suomalaisten kasvuyritysten työntekijät. Eettinen johtaminen on noussut yhä merkittävämmäksi tekijäksi organisaatioiden henkilöstön hyvinvoinnin, mutta myös kilpailukyvyn ja tuottavuuden näkökulmasta. Samaan aikaan on korostettu luovuuden merkitystä organisaatioiden toiminnassa sekä innovaatioiden syntymisessä. Tutkimuksissa onkin osoitettu eettisellä johtamisella ja luovuudella olevan yhteys. Lisää ymmärrystä kuitenkin tarvitaan sekä eettisen johtamisen ilmenemisestä, että luovuuden merkityksistä erilaisilla toimialoilla ja työpaikoilla.

Tässä raportissa tuomme esille suomalaisten kasvuorganisaatioiden arkea. Kiinnitämme huomiota kasvuyrityksissä havaittuihin yhteyksiin luovan toiminnan, esimiestyön ja ilmapiirin osalta. Tarkastelemme johtajien ja työntekijöiden kuvauksia luovuudesta omassa työssään. Paikannamme eettisiä konfliktitilanteita ja niiden seurauksia työyhteisöissä. Kuvaamme luovuutta edistäviä henkilöstön kehittämisen käytänteitä. Pohdimme itseohjautuvuuden ja oppimisen käsitteitä työn kontekstissa. Tuotamme kappaleissa teoria- ja tutkimustietoon pohjautuvia käytännön toimintatapoja, käytänteitä, rakenteita ja sovellutuksia työelämän kehittämisen tueksi. Lopuksi kokoamme yhteen raportin tuottamia johtopäätöksiä ja uusia työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminnan haasteita ja avauksia.

Tämä raportti on Työsuojelurahaston rahoittaman HeRMO (Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä) –hankkeen loppuraportti. Se on julkaistu aikaisemmin osana Edita Publishing Oy:n kustantamaa ’Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä’ –kokoomateosta.

Haluamme kiittää HeRMO hankkeeseen osallistuneita kohdeorganisaatioita, Työsuojelurahastoa, Edita Publishing Oy:tä sekä kaikkia hankkeeseen osallistuneita tutkijoita ja yhteistyökumppaneita siitä panoksesta, jota ilman emme olisi saaneet sitä arvokasta ymmärrystä ja uutta tietoa, jota nyt voimme jakaa eteenpäin.

Sisällys

1. JOHDANTO	4
Mikä on HeRMo?	4
HeRMo-hankkeen kohdeorganisaatiot	4
HeRMo-hankkeen osatutkimukset	5
2. LÄHIJOHTAMISEN, TYÖPAIKAN ILMAPIIRIN JA ORGANISAATION HIERARKIATASON YHTEYS LUOVUUTEEN KASVUYRITYKSISSÄ	6
Yhteisöllinen luovuus on avain innovaatioihin ja työstä selviytymiseen	7
Voiko luovuutta johtaa?	8
Työpaikan ilmapiiri yhteisöllisen luovuuden mahdollistajana	8
Onko organisaation hierarkiatasolla merkitystä luovuudelle?	9
Yhteenveto	9
3. LUOVA TOIMIJUUS, TOIMINTA JA LOPPUTULOS: ORGANISAATIOLÄHTÖISET EDELLYTYKSET LUOVUUDELLE TYÖSSÄ	11
Muutos ja luovuuden merkitys organisaatioissa	11
Moninaisen luovuuden määritelmä ja arvioinnin kriteerit	12
Työelämän luovuus ja luovuus organisaatioissa	14
Kolme tapaa kuvata luovuutta kasvuyrityksissä	14
Yhteenveto	19
Luovuuden organisaatiolähtöiset edellytykset	20
Yhteenveto: Eettinen johtaminen vastaus luovuuden mahdollistamiseen?	22
4. VASTUULLISET HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN KÄYTÄNTEET LUOVUUDEN MAHDOLLISTAJANA KASVUYRITYKSISSÄ	24
Johdanto	24
Mitä luovuuden mahdollistaminen edellyttää organisaatiolta?	24
Henkilöstön kehittämällä luovempaa toimintaa – käytänteitä luovuuden edistämiseksi	25
Työsuunnittelu	26
Luovuutta tukevat vastuulliset HRD-käytänteet – työntekijälähtöisyyttä ja tasapuolisuutta	28
Läpinäkyvät rakenteet, roolit ja käytänteet tuottavat vastuullisuutta ja tukevat luovuutta	30
5. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN EETTISTEN KONFLIKTIEN SEURAUKSET TYÖNTEKIJÖILLE KASVUYRITYKSISSÄ	32
Henkilöstöjohtamisen käytänteet organisaatioiden eettisyyden kuvana	32
Mitä ovat eettiset konfliktit työelämässä?	33
Eettisiä konflikteja tutkimassa – lähtökohtia ja löydöksiä	34
Eettinen konflikti “ihmiset” -kategoriassa: Kun työntekijälähtöisyys ei toteudu	34
Yhteenveto tuloksista	38
Konfliktien taustalla kovat arvot ja “siilot” – ratkaisuksi inhimillisyyttä ja lähijohtamista	38
6. ITSEOHJAUTUVUUS TYÖSSÄ JA OPPIMISESSA	40
Itseohjautuvan oppimisen taustat aikuiskasvatustieteessä ja andragogiikassa	41
Itseohjautuvuus, itseohjautuva oppiminen ja niiden problematiikka työelämässä	44
Voiko itseohjautuvuus toteutua ideaalina organisaatiokontekstissa?	45
Itseohjautuvan oppimisen tukeminen työssä: keskiössä hierarkiat, johtamiskäytänteet vai kulttuuri?	46
7. EETTINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN LUOVUUDEN TUKENA	50

1. JOHDANTO

Kaija Collin, Soila Lemmetty, Sara Keronen, Panu Forsman, Tommi Auvinen, Elina Riivari

Mikä on HeRMo?

HeRMo on työsuojelurahaston vuosina 2018–2020 rahoittama tutkimus- ja kehittämishanke, jota toteutetaan Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella. Hankkeen tutkijoina toimii sekä kasvatustieteen ja aikuiskasvatustieteen tutkijoita että Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun tutkijoita. Hankkeessa tarkastellaan suomalaisten kasvuyritysten eettisiä ja epäeettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niiden merkitystä työntekijöiden luovalle toiminnalle.

Työelämän muutokset, ristiriitaiset odotukset ja käytänteet ovat nostaneet keskusteluun eettisyyden, joka liittyy kiinteästi organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen (HR tai HRM): HR on jatkuvaa eettistä toimintaa, koska kyse on ihmisten kohtelusta ja työhyvinvoinnista. Eettinen henkilöstöjohtaminen on oleellista myös ketterään toimintaperiaatteeseen perustuvissa kasvuyrityksissä, jotka nähdään erittäin tärkeinä suomalaiselle työelämälle: kuinka säilyttää rakenteiden ja käytänteiden joustavuus vaarantamatta henkilöstön hyvinvointia? Organisaatioissa ollaan myös entistä riippuvaisempia työntekijöiden luovuudesta ja oppimisesta sekä kyvystä kehittää ja ylläpitää kilpailukykyä. Luovan potentiaalin houkuttelemisen, hallitseminen ja sitouttaminen onkin noussut myös HR:n ytimeen. HeRMo-hankkeen tarkoituksena on ollut tuottaa tutkimuksellista tietoa eettisestä henkilöstöjohtamisesta luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä, jotta voidaan tukea työhyvinvointia, ymmärtää kontekstikohtaisia tarpeita ja kohdentaa kehittämistoimia täsmällisesti erilaisilla työpaikoilla.

HeRMo- tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteina on ollut:

1. selvittää, millaisia henkilöstöjohtamisen ja eettisen henkilöstöjohtamisen rakenteita, käytänteitä ja tarpeita kasvuyrityksissä on,
2. tarkastella, mitä luova toiminta kasvuyrityksissä on ja miten henkilöstöjohtamisen rakenteet ja käytänteet tukevat luovaa toimintaa sekä
3. kehittää toimintatapoja ja työkaluja eettisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen sekä luovan toiminnan mahdollistamiseen kasvuyrityksissä.

Lähestymistapana on hyödynnetty etnografista tapaus-tutkimusta ja monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa a) laadullisesti haastatteleamalla ja havainnoimalla työn arkea sekä b) määrällisesti keräämällä kartoitettavaa tietoa kyselylomakkeella. Aineiston analysointimenetelminä on käytetty erilaisia laadullisia sisällön analyysijä sekä etnografista, narratiivista ja temaattista analyysiä. Lisäksi on hyödynnetty lomakeaineiston analyysiin soveltuvia määrällisiä menetelmiä.

HeRMo-hankkeen kohdeorganisaatiot

HeRMo-hankkeessa kohdeorganisaatioina olivat suomalaiset kasvuyritykset rakennus-, teknologia- ja muotoilualoilta. Kohdeorganisaatiot erosivat toisistaan toimialan lisäksi myös kooltaan, sijainniltaan sekä organisaatorakenteeltaan (hierarkian tasoltaan), mutta niille yhteistä on tavoitteellinen kasvu. Yritysten joukossa on sekä yli 20 vuotta toiminnassa olleita suuria konserneja että pieniä ja ketteriä yrityksiä.

Kohdeorganisaatiot ovat tutkimuksellisesti mielenkiintoisia muun muassa siksi, että niiden henkilöstömäärän kasvu sekä työssä tarvittavien teknologioiden kehitys tuovat työn arkeen muutoksia. Nämä muutokset pakottavat organisaatiot pohtimaan ja edistämään työntekijöidensä osaamista erilaisten työssäoppimisen keinojen avulla ja sitä kautta mahdollistamaan luovaa työskentelyä. Vaikka organisaatiolla on erilaisia perinteitä, toimintatapoja ja käytänteitä, eräänlaisena yhteisenä äänenä kaikissa organisaatioissa voitiin havaita itseohjautuvuuden tavoittelu. Työntekijöiden itseohjautuvuutta oli pyritty tukemaan madaltamalla hierarkioita, luomalla autonomisia projektitiimejä, lisäämällä yksilöiden vastuuta arjen työstä tai vähentämällä byrokratiaa sekä lisäämällä valmentavaa lähijohtamista ja selkeyttämällä rakenteita. Itseohjautuvuus ilmenee tavalla tai toisella organisaatioissa, mutta mahdollisuudet siihen vaihtelivat organisaatiosta, tilanteesta tai käytännöstä toiseen. Seuraavaksi esittelemme lyhyesti hankkeen organisaatiot.

Protacon Group on nopeasti kasvava ja kansainvälistyvä teknologiayhtiö, jossa työskentelee yli 400 digita-

lisaation ja teollisen suunnittelun asiantuntijaa. Yritys on perustettu 29 vuotta sitten Jyväskylään ja nykyään sillä on lähes 20 toimipistettä Suomessa ja ulkomailla. Protaconin missiona on auttaa asiakkaitaan digitalisaation murroksessa ja teollisuuden uudistamisessa. Protaconin organisaatio jakautuu muutamaankin liiketoimintaluokkaan ja niiden alla toimiviin liiketoimintayksiköihin. Liiketoimintayksiköt ovat ammatillisen- ja toimialaosaamisen keskittymiä.

Yrityksessä vaalitaan asiantuntijatyön autonomiaa ja samaan aikaan arvostetaan asiantuntijoita tukevaa esimiestyötä. Kasvusta huolimatta arjen toimintamallit ja organisaation rakenteet on onnistuttu pitämään joustavina. Jokaisella työntekijällä on esimies, joka tukee ja ohjaa kaikissa työhön, työsuhteeseen ja urapolkuun liittyvissä asioissa. Projekteissa on usein projektipäällikkö, joka vastaa osaltaan arjen työn ohjaamisesta ja asiantuntijoiden tukemisesta. Tutkimuksen näkökulmasta Protaconilla mielenkiintoiseksi nousevat itseohjautuvuuteen liittyvien teemojen lisäksi etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet. Lisäksi organisaatio on jatkuvassa muutostilassa sekä nopean kasvun että organisaation kulttuurin muutosten vuoksi. Organisaatiossa tarkastellaan myös parhaita keinoja toteuttaa yhtä aikaa yksilön autonomiaa ja itseohjautuvuutta edistävää mutta samaan aikaan eettistä ja vastuullista henkilöstön johtamistapaa ja tätä kautta löytää yhä parempia mahdollisuuksia yksilöiden ja tiimien hyvinvoinnin, oppimisen ja luovuuden tukemiseen.”

Rakennusliike Oy (nimi muutettu) on yli kymmenen vuotta toiminut suomalainen rakennusalan organisaatio. Tänä päivänä Rakennusliike Oy:ssä toimii tytäryhtiöitä, jotka tarjoavat eri rakentamisen aloihin liittyviä palveluja, ja se työllistää kaiken kaikkiaan noin kolmesataa työntekijää. Yrityksessä on esimiesrakenne, jolloin jokaisella työntekijällä on nimetty esimies. Rakennusliike Oy:ssä keskitytään uudenlaisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja myös sitä kautta rakennusalan uudistamiseen. Yrityksessä ollaan kiinnostuneita työntekijöiden autonomiaa ja itseohjautuvuutta lisäävistä käytännöistä, työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisestä sekä työssä jaksamiseen liittyvistä ilmiöistä. Rakennusalan muutos tuo mukanaan muutoksia myös alan organisaatioiden toimintatapoihin. Myös Rakennusliike Oy:ssä ajatellaan, että nyt on oikea aika lähteä selvittämään, miten muutoksessa voidaan toteuttaa eettistä johtamista ja kuinka perinteisessä rakennusalan yrityksessä voitaisiin lisätä joustavuutta ja työntekijöiden autonomi-

suutta hyvinvointia edistävällä ja tukevalla tavalla.

Relatorolitutkimushankkeenaloituksenaikeana, myöhemmin fuusioitunut, ICT-alan yritys, jonka päätoimipiste sijaitsi Jyväskylässä. Relatorin tavoitteena oli toimia tulkkina ihmisen ja tietotekniikan välissä tarjoten ICT-asiantuntija- ja ohjelmistokehityspalveluita. Yritys yhdistää liiketoimintaa ymmärtävää konsultointia tietoturvalliseen ohjelmistokehitykseen ja luo helppokäyttöisiä ja tietoturvallisia ratkaisuja asiakkaan haasteisiin. Työntekijöitä Relatorilla on kolmisenkymmentä, ja luku kasvaa koko ajan. Relator osallistui hankkeeseen, koska yrityksessä halutaan panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Relatorilla kannustetaan omasta henkisestä ja fyysisestä kunnosta huolehtimiseen. Yrityksessä ollaan myös erityisen kiinnostuneita oppimisen ja luovuuden luonteesta sekä keinoista tukea työntekijöitä luovan työn tekemisessä.

Isoweli Oy on ICT-alan yritys, jonka päätoimipiste sijaitsee Keski-Suomessa ja sivutoimipiste eteläisessä Suomessa. Yrityksessä työskentelee noin 25 työntekijää erilaisissa tehtävissä. Yritys tarjoaa laitteisto- ja ohjelmistotoimituksia, internet- ja it-tuen palveluita sekä muun muassa varmuuskopiointiin ja virustorjuntaan liittyviä palveluita jo parinkymmenen vuoden kokemuksella. Yrityksessä on matalaan hierarkiaan ja esimiehettömyyteen perustuva organisaatorakenne ja tutkimuskohteena se on erityisen mielenkiintoinen työntekijöiden itseohjautuvuuden ja toimijuuden näkökulmasta.

Finnish Design (nimi muutettu) on pienehkö muotoilualan organisaatio, joka on perustettu 1960-luvun lopulla. Yrityksessä työn luonteen vuoksi kiinnostavaa on erityisesti luovuuden ilmeneminen ja luovat prosessit. Myös oppimisen ja osaamisen kysymykset ovat tärkeitä. Organisaation rakenne on kevyt, ja sen pienen koon ansiosta yhteisöllisyys on vahvaa. Näin ollen johtamisen suhteen huomio kiinnittyy eettisyyden sijaan vahvemmin juuri luovuuden ja oppimisen johtamiseen ja näiden ilmiöiden tukemiseen.

HeRMO-hankkeen osatutkimukset

HeRMO-hankkeessa on tehty useita osatutkimuksia, joiden tuloksia tuodaan esille seuraavissa tämän raportin luvuissa. Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehittämishankerahoitus päättyy keuhkokuumeen vuonna 2020, minkä vuoksi tutkimus on edelleen käynnissä ja lisää tuloksia myös tulossa. Valmistuneita osatutkimuksia on tällä

hetkellä viisi. Nämä tutkimukset käsittelevät henkilöstöjohtamisen eettisiä konflikteja ja niiden seurauksia, luovuuden ja luovan toiminnan kuvauksia, luovuutta tukevia vastuullisia henkilöstökäytänteitä, lähijohtamisen, ilmapiiriin ja organisaation hierarkian tason merkitystä kollektiiviselle luovuudelle sekä itseohjautuvuutta työssä ja oppimisessa. Kaikissa osatutkimuksissa on hyödynnetty HeRMO-hankkeen aikana kerättyä aineistoa. Tutkimustavoitteen ja -kysymysten ohjaamana aineistosta on valittu kuhunkin osatutkimukseen soveltuvat kohdeorganisaatiot, teemat, aineistomuodot ja analyysit.

Hankkeessa tehtiin 98 haastattelua, joihin osallistui organisaatioiden työntekijöitä, lähijohtajia ja ylintä johtamamahdollisuuksien mukaan. Haastattelutoteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemoja olivat johtaminen ja esimiestyö, eettisyys, luovuus ja luova toiminta, työssäoppiminen ja osaamisen kehittäminen sekä työyhteisö, tuki ja vuorovaikutus. Tarkempia kysymyksiä kysyttiin tilanteen mukaan, jos teemasta keskusteleminen ei muutoin käynnistynyt. Havainnointia organisaatioissa tehtiin vaihtelevasti

riippuen organisaation koosta ja tutkijoiden mahdollisuuksista osallistua päivittäisen työn seuraamiseen. Havainnoinnin kohteena olivat työn arkipäiväiset tilanteet, erilaiset muodolliset ja epämuodolliset keskustelut, ongelmanratkaisutilanteet, seminaaritilaisuudet, kahvitauot ja koulutustapahtumat. Havainnot dokumentoitiin kenttäpäiväkirjoihin ja kenttätallenteisiin. Lisäksi yritysten henkilöstölle lähetettiin sähköinen kysely, jonka avulla saatiin kerättyä määrällistä tutkimusaineistoa. HeRMO-hankkeen näkökulmasta kyselyn oleellisia mittareita olivat esimiestyö- ja ilmapiirimittarit (Heiskala & Jokinen, 2015) sekä luovuutta mittaavat kysymykset.

Tämän loppuraportin luvuissa tuodaan esille HeRMO-tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia esille tehtyjen tutkimusten pohjalta. Raportin pohdintaosuudessa tarkastelemme hankkeen ja sen osatutkimuksen tuloksia ja niistä muodostettavia johtopäätöksiä yleisellä tasolla myös pohtien, miten tulokset ovat hyödynnettävissä suomalaisen työelämän kehittämisessä yhä vastuullisemmaksi ja luovemmaksi.

2. LÄHIJOHTAMISEN, TYÖPAIKAN ILMAPIIRIN JA ORGANISAATION HIERARKIATASON YHTEYS LUOVUUTEEN KASVUYRITYKSISSÄ

Soila Lemmetty, Sara Keronen, Marianne Jaakkola, Kaija Collin, Susanna Paloniemi, Elina Riivari

Luovuus, innovaatiot, oppiminen ja tuottavuus kuvaavat tämän päivän työelämän odotuksia. Keinoja näiden tukemiseksi etsitään kipeästi johtamisesta, organisaation rakenteista ja kulttuureista. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat johtamisella ja työpaikan ilmapiirillä olevan yhteyden luovuuteen ja innovatiivisuuteen, mutta organisaatioiden rakenteiden ja erityisesti hierarkiatason suhteen yhteyttä ei ole pystytty yksiselitteisesti todentamaan. HeRMO – eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana -hankkeessa kuvattiin lähijohtamisen, työpaikan ilmapiiriin ja organisaation hierarkian tason (hierarkiaton vs. korkea hierarkia) ja luovuuden yhteyttä kahden osatutkimuksen avulla. Näissä tutkimuksissa aineistona hyödynnettiin HeRMO-hankkeessa neljästä erikasvuorganisaatiosta kerättyä kyselylomakeaineis-

toa, johon yhdistettiin vuosina 2015–2016 toteutetun JELMO (johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajana) -hankkeen vastaava kyselyaineisto. Vastaajia kyselyyn saatiin näin ollen kuudesta eri organisaatiosta yhteensä 265.

Osatutkimuksissa luovuutta lähestyttiin yhteisöllisen (kollektiivisen) luovuuden käsitteen kautta, koska juuri sosiaalisen ympäristön on nähty vaikuttavan luovuuteen monella tavalla. Sawyerin (2012) mukaan organisaation luovuus ei ole ominaisuus, joka lisääntyy palkkaamalla luovia henkilöitä. Näin ollen luovuus ei mahdollistu vain luovien ja tuottavien yksilöiden ansioista, vaan tiimityöskentelyn ja vuorovaikutuksen kautta. Siksi se tulisi nähdä yhä laajemmin yhteisössä kehkeytyvänä ilmiönä. Tällöin luovuuteen, sen

mahdollistamiseen tai rajoittamiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla organisatorisilla ratkaisuilla, kuten johtamisella, kulttuurilla ja tarkoituksenmukaisilla rakenteilla.

Tilannekohtaisten johtamiskäytänteiden merkitys on lisääntynyt, kun rutiinistyöstä on siirrytty enenevästi asiantuntijatyöhön. Työprojektit ja -tehtävät ovat monimutkaistuneet, jolloin niihin ei voida vaikuttaa niin sanotulla ”perinteisellä” hierarkiassa ylhäältä alaspäin käskyttäen toteutetulla johtamisella. Esimerkiksi teknologia-alan asiantuntijoiden luova työ edellyttää johdon tukea. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin kuvattu esimerkiksi valtuuttavan johtamisen ja transformationaalisen johtamisen edistävän luovuutta (Avolio ym., 1999). Myös dialogisen ja vuorovaikutuksellisen työilmapiirin on havaittu tukevan luovuutta (Forsman, 2014). Lisäksi organisaation hierarkian ja luovuuden välisestä yhteydestä on saatu viitteitä aikaisemmissa tutkimuksissa. Nykyajan teknologia-alan yrityksille tyypillisen matalan hierarkian on odotettu tuottavan innovatiivisuutta, mutta tutkimuksellista vahvistusta tälle ei vielä ole saatu (Lee & Edmonson 2017). Koska tutkimustietoa organisaatiolähtöisten tekijöiden yhteydestä luovuuteen on vielä melko rajallisesti, halusimme HeRMo-hankkeessa tarkastella sekä lähijohtamisen ja työpaikan ilmapiirin että organisaation hierarkiataason yhteyttä luovuuteen. Seuraavaksi tuomme esiin näitä yhteyksiä sekä hankkeen tulosten että aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Lopuksi teemme yhteenvetoa havainnoistamme ja pohdimme, millaisiin luovuutta ja yhteisöllistä luovuutta tukeviin seikkoihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota sekä tutkimuksessa että organisaatioiden käytänteissä.

Yhteisöllinen luovuus on avain innovaatioihin ja työstä selviytymiseen

Innovatiivisuuden ja luovuuden on usein esitetty tarkoittavan samaa asiaa. Niiden erottamiseksi on esitetty malleja, joista yleisin perustuu ajatukseen innovatiivisuudesta prosessina, jossa luovuus ilmenee prosessin ensimmäisissä vaiheissa idean muodostumisena (esim. Amabile 1996). Luovuutta on kuvattu myös itsenäisenä toimintana, joka tarkoittaa ongelmanratkaisua, uuden luomista tai työmenetelmien kehittämistä (Collin ym. 2017). Luovuuden käsite on määritelty usein yksilön ominaisuutena, persoonallisuuden piirteenä tai taitoina ja se on nojautunut yksilöpsykologiaan (Sawyer 2012). Myöhemmässä tutkimuksessa luovuuden sosiaalinen ja kontekstisidonnainen luonne on myös otettu huomioon, ja sen vuoksi luovuuden määrittely on nykyään kirjavaa. HeRMo-tutkimushankkeessa luovuutta on tarkasteltu teorian ja aikaisemman tutkimuksen avulla. Tämän

raportin luvussa ’Luova toimijuus, toiminta ja lopputulos’ on esitetty tarkemmin luovuuden eri määritelmiä ja näkökulmia, minkä vuoksi niitä ei tässä yhteydessä avata yksityiskohtaisesti. Sen sijaan tässä luvussa keskitymme luovuuden yhteisölliseen määritelmään ja sen kollektiiviseen luonteeseen.

Työelämän muutosten ja teknologia-alan kontekstissa painopisteen siirtäminen luovasta yksilöstä luovaan yhteistoimintaan (Poutanen 2016) on perusteltua muun muassa lisääntyneen tiimityöskentelyn vuoksi. Yksilöiden toiminta ja ajattelu tapahtuvat usein yhteisössä ja jaettujen prosessien kautta. Luovuuden eräs vakiintunut määritelmä perustuukin ajatukseen, että luovuus on tuotos, joka on uusi ja käyttökelpoinen siinä kontekstissa, jossa se toteutuu (Sawyer, 2012). Luovuuden tuloksena voi syntyä suuria innovaatioita, mutta luovuudeksi on nähty myös yhteisöllinen toiminta, joka tuottaa esimerkiksi uusia näkökulmia tai jalostuneita ideoita. Näin ollen luovuus ei aina tuota konkreettista tai materiaalista tuotetta, vaan tuotos voi olla arkinen, työstä selviytymistä helpottava toimintatapa tai ratkaisu (Collin ym. 2017). Yhteisöllisen luovuuden näkökulmasta oleellista on se, että sosiaalinen ryhmä yhdessä myös määrittelee sen, mikä on uutta ja käyttökelpoista. Luovuutta määrittävät lisäksi organisaation liiketoimintatavoitteet ja asiakkaat. Siksi yhteisöllisen luovuuden toteutuminen on riippuvaista yksilön ominaisuuksien lisäksi ryhmän, mutta myös organisaatiotason tekijöistä.

Tutkimuksissa (ks. esim. Collin ym. 2017) IT-alan työntekijät kuvaavat luovuutta kestäväenä ongelmanratkaisuna, uuden luomisena, työmenetelmien kehittämisenä, mielentilana ja asenteena sekä vapautena ja autonomiana. Näitä kaikkia kuvattiin tapahtuvan sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä. Esimerkiksi ongelmanratkaisussa oleellista oli se, että ongelmaan pureuduttiin ensin yksin, mutta usein ratkaisun löytyminen edellytti myös keskustelua ja avun saantia kollegoilta. Työmenetelmiä taas kehitettiin tuottamaan arvoa koko tiimille tai asiakkaille, jolloin tavoitteet luovuudelle eivät ilmenneet vain yksilölähtöisinä. Myös useissa muissa työelämän kontekstissa toteutetuissa luovuuden tutkimuksissa on havaittu, että luovuus ei toteudu ainoastaan yksilöllisenä, vaan yhteisöllä eli tiimillä tai ryhmällä, joskus koko työyhteisöllä ja organisaatiolla, on osansa luovan prosessin etenemisessä tai tavoitteen asettamisessa.

Hankkeen kyselylomakeaineiston avulla selvitimme, onko lähijohtamisella, työpaikan ilmapiirillä, ja organisaatorakenteella yhteys yhteisölliseen luovuuteen. Hyödynsimme yhteisöllistä luovuutta työyhteisössä kuvaavaa mittaristoa (mittariston luomisessa

sovellettu Bissola & Imperatori 2011), joka koostui seitsemästä väittämästä (esimerkiksi ”Tarjoamme apua toisillemme haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa”, ”Luomme uutta yhteisten kokemustemme avulla”, ”Annamme tilaa luovalle työskentelylle”). Seuraavaksi tuomme esille löydöksiämme ja niiden yhteyttä aikaisempaan tutkimustietoon.

Voiko luovuutta johtaa?

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että johtamisella ja erilaisilla luovuutta tukevilla johtamiskäytänteillä ja -kulttuureilla on erityinen rooli yhteisöllisen luovuuden ja innovaatioiden edistämiseksi (esim. Anderson ym. 2014). Myös eettisiksi kuvailut johtamisen periaatteet kuten tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, tuki ja motivointi ovat oleellisia luovuuden mahdollistamisessa (Riivari 2016). Luovuus edellyttää autonomiaa ja mahdollisuuksia päätöksentekoon. Se ei kuitenkaan automaattisesti pois sulje lähijohtamisen merkitystä luovuudelle. Esimerkiksi valtuuttavan johtamisen lähtökohtana on ajatus vallan jakamisesta ja työntekijöiden päätöksentekomahdollisuuksien lisäämisestä. Yhtä lailla tärkeää on kuitenkin huolehtia työntekijöiden motivaatiosta, tukemisesta ja tiedonkulusta työyhteisössä. On siis mahdollista ajatella, että perinteinen ”johtajalla on valta kaikkeen” -asetelma ei ole luovuuden näkökulmasta edullinen, vaan lähijohtamisen tulisi keskittyä enemmän työntekijöiden valmentamiseen ja tukemiseen sekä työn tekemisen puitteista huolehtimiseen.

HeRMO-hankkeen osatutkimuksessa hyödynsimme lähijohtamisen määrittelyssä Heiskasen ja Jokisen (2015) luomaa mittaristoa, jossa lähijohtamista (esimiestyö) kuvattiin viidentoista väittämän kautta. Väittämiä olivat esimerkiksi: ”*esimieheni on innostava*”, ”*esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista*”, ”*esimieheni luottaa työntekijöihinsä*”, ”*esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssä*”, ”*esimieheni tukee ja rohkaisee minua*” sekä ”*esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti*”. Kaikki lähijohtamisen mittariston väittämät kuvaavat lähijohtamisen luonnetta työntekijöiden tukemisena, kannustamisena ja arvostavana. Näin ollen hyödyntämämme mittaristo edustaa paljolti valmentavaa, eettistä ja valtuuttavaa johtamistapaa. Tämän kaltaisen lähijohtamisen havaittiin olevan vahvasti yhteydessä kollektiiviseen luovuuteen. Yhteys näyttäytyi positiivisena siten, että mitä laadukkaampaa (eli kannustavampaa ja tukevampaa) lähijohtaminen oli, sitä enemmän henkilöstö raportoi työyhteisössä esiintyvän kollektiivista luovuutta. Tämä tulos vahvistaa ymmärrystä lähijohtamisen merkityksestä luovuudelle työssä. Lisäksi tulos osoittaa, että organi-

saatiot voivat vaikuttaa työntekijöidensä yhteisölliseen luovuuteen. Arvostava, kannustava ja eettinen lähijohtaminen edistää luovuutta – luovuutta siis voi johtaa, mutta kyse ei ole pelkästään yksittäisistä käytänteistä vaan siitä, millaista johtaminen luonteeltaan on, miten se toteutuu ja miten työntekijät sen itse kokevat.

Työpaikan ilmapiiri yhteisöllisen luovuuden mahdollistajana

Työpaikan ilmapiiri voidaan nähdä muuttuvana ja monimutkaisena ilmiönä esimerkiksi kasvuyrityksissä, joissa jatkuvat muutokset vaikuttavat organisaatioissa vallitsevaan ilmapiiriin. Erilaiset työpaikan sisäiset konfliktit ja jännitteet muokkaavat koko organisaation ilmapiiriä, ja tällöin myös lähijohtajan merkitys korostuu sekä tiedon välittäjänä että ilmapiirin luoja. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että lähijohtajilla on merkittävä rooli organisaation ilmapiirin luomisessa (Heiskanen & Jokinen 2015). Ilmapiiri nivoutuu vahvasti myös organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yläkäsitteenä, jossa työpaikan ilmapiiri on sen yksi osa-alue. Kulttuuri ohjaa työpaikan henkilöstön toimintaa ja käyttäytymistä, jolloin sen merkitys myös työntekijöiden luovuudelle on ilmeinen. Riivari (2016) havaitsi tutkimuksessaan, että erilaiset eettisen organisaatiokulttuurin piirteet lisäävät innovaatioita organisaatioissa. Näitä piirteitä olivat esimerkiksi johdon hyvä toiminta, riittävät resurssit, avoin keskustelu ja luottamus organisaation jäsenten välillä, yhteistyötä tukeva ilmapiiri sekä ideoiden jakaminen. Turvallisen ilmapiirin on myös havaittu kannustavan sekä ideoiden tuottamiseen että niiden soveltamiseen (De Jong & Den Hartog 2007). Näin ollen aikaisemmat tutkimukset puoltavat ajatusta työyhteisön ilmapiirin ja yhteisöllisen luovuuden yhteydestä.

HeRMO-hankkeen osatutkimuksissa havaittiin, että työpaikan ilmapiirillä on yhteys yhteisölliseen luovuuteen. Työpaikan ilmapiirin tarkastelussa hyödynnettiin Heiskasen ja Jokisen (2015) ilmapiirimittaristoa, joka koostui 10 väittämästä (esim. ”*Työpaikallamme ihmisiin voi luottaa*”, ”*Työpaikallamme ei esiinny juoruilua ja kateutta*”, ”*Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti*” ja ”*Työpaikallamme arvostetaan osaamista*”). Kaikkiväittämät kuvaavat myönteistä työpaikan ilmapiiriä, ja tutkimuksen mukaan näyttääkin siltä, että mitä myönteisempi ilmapiiri työpaikalla on, sitä enemmän henkilöstö raportoi työyhteisössä esiintyvän yhteisöllistä luovuutta. Kyselyyn vastanneet kokivat, että yrityksissä ollaan yhdessä luovia ja organisaatioissa arvostetaan luovuutta.

Onko organisaation hierarkiatasolla merkitystä luovuudelle?

Tässä luvussa on erotettu toisistaan lähijohtaminen, työpaikan ilmapiiri ja organisaation hierarkia. Todellisuudessa on vaikeaa vetää selkeää rajaa näiden käsitteiden ja ilmiöiden välille. Esimerkiksi hierarkiat ja johtaminen liittyvät toisiinsa, koska johtajuudella voidaan viitata myös organisaatiossa oleviin tasoihin, joissa johtaja on muita ylempänä (Ropo 2005). Erilaisia organisaatorakenteita on tutkittu työ- ja organisaatiotutkimuksen kentällä jo vuosikymmeniä, ja niistä on olemassa useita malleja (esim. Minzberg 1980). Tässä luvussa emme syvenny yksityiskohtaisesti erilaisten organisaatorakenteiden maailmaan, mutta kuvaamme ne mallit, jotka ovat keskeisiä HeRMO-hankkeen tutkimusten näkökulmasta.

”Perinteiseksi” tai ”korkean hierarkian” organisaatioksi voidaan nähdä hierarkkinen organisaatio, jossa on paljon sääntöjä, eri esimiestasoja, valvontaa ja sääntöjen mukaisia kirjallisia asiakirjoja (Jain 2012). Tämän tyyppiset organisaatiot ovat sopineet aikanaan hyvin rutiininomaiseen työhön ja selkeästi rajattuihin työtehtäviin ja tehtäväalueisiin. Työn muutoksen vuoksi yhä useammat organisaatiot ovat kehittymässä tai lähtökohtaisesti perustuvat itseohjautuvaan tai -organisoiutuvaan rakenteeseen. Tällaisella rakenteella tarkoitetaan matalia hierarkian tasoja ja sitä, että yksilöillä ja ryhmillä on valtaa ja vastuuta tehdä päätöksiä työssään. Nämä uudet rakenteet tuovat mukanaan myös uuden tavan johtaa – työntekijöillä on enemmän vastuuta, organisaatioissa on enemmän avoimuutta ja ammatilliset tiimit korvaavat muut hierarkkiset rakenteet (Bechtel, 2000).

Jotkut tutkimukset osoittavat autonomian ja vapauden edistävän luovaa toimintaa, jolloin voidaan ajatella, että matala hierarkia voisi konkreettisesti tukea luovaa toimintaa. De Jong ja Den Hartog (2007) esittävät kuitenkin ristiriidan esimerkiksi tehtävien valvomisen ja innovatiivisen toiminnan kannustamisen välillä: liiallisella valvonnalla saattaa olla kielteinen vaikutus luovaan työhön, mutta organisaation tehokkuuttakin voi olla tarpeellista seurata. Innovaatioiden on kuvattu olevan yhteydessä pieniin verkostoihin, jotka muodostuvat spontaanisti ja lähtökohtaisesti ei-hierarkkiseksi. Tästä syystä Kastelle ja Steen (2010) ovat perustelleet, että innovatiivisen yrityksen pitäisi olla vapaa formaalista hierarkiasta. Yleisesti on ajateltu, että hyvin jäykät, joustamattomat ja hierarkkiset yritykset eivät mahdollista luovuutta, joka syntyy nimenomaan muuttuvissa ja yllätyksellisissä tilanteissa. Sen sijaan luovuutta saattaa olla organisaatioissa, joissa työntekijät on voimaannutettu ja auktoriteetti jaettu (Sawyer 2012). Leen ja Edmonsonin (2017) mukaan

tutkimuksissa on havaittu, että matala hierarkia on todennäköinen keino innovatiivisuuden lisäämiseen, mutta tutkimuksen painottuvat teoreettiseen tietoon eikä empiiristä tutkimusta vielä juurikaan ole. Organisaatorakenteiden ja erityisesti itseorganisoiituvien organisaatioiden tutkimiselle on näin ollen vahvasti kysyntää myös jatkossa.

Tätä esitettyä tutkimuksellista aukkoa halusimme paikata HeRMO-hankkeen yhteydessä. Tarkastellessamme organisaation hierarkiatasoa ja yhteisöllistä luovuutta havaitsimme, että organisaation hierarkian taso ei ole yhteydessä työntekijöiden raportoimaan yhteisölliseen luovuuteen. Organisaatorakenteeltaan hierarkkisina organisaatioina nähtiin tutkimuksiin osallistuneet neljä kasvuyritystä, joilla oli selkeä esimiesrakenne ja hierarkia. Sen sijaan matalan hierarkian organisaatioina nähtiin kaksi kohdeorganisaatiota, jotka itse kuvasivat itseään ”itseohjautuviksi” tai ”hierakialtaan mataliksi” organisaatioiksi ja joilla ei ollut selkeää esimiesrakennetta. Tutkimuksen mukaan luovuuden taso on samanlainen matalan ja korkean hierarkian yrityksissä. Sen sijaan työpaikan ilmapiiri näytti selittävän suuremman osan luovuuden osa-alueiden arvojen vaihtelusta kuin organisaation hierarkiataso (ks. Jaakkola, 2019). Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu viitteitä sekä matalan hierarkian luovuutta edistävästä vaikutuksesta että johtamiskäytänteiden merkityksestä luovuudelle. HeRMO-hankkeen osatutkimuksen tulos summaa, ettei hierarkialla itsessään ole merkitystä luovuudelle vaan luovuus toteutuu molemmissa organisaatorakenteissa. Tämä osaltaan kyseenalaistaa hierarkioiden merkityksen työntekijöiden luovuuden edistämiseksi. Kun tarkastellaan tutkimustulostamme liittyen lähijohtamisen ja ilmapiirin yhteydestä luovuuteen, näyttäisi siltä, että hierarkioiden karsimisen sijaan luovuuden tukemisessa tulisi huomio kiinnittää vahvemmin juuri johtamiskäytänteisiin ja työpaikan kulttuuriin.

Yhteenveto

HeRMO-hankkeen osatutkimuksissa havaittiin, että lähijohtaminen ja työpaikan ilmapiiri selittävät 50 prosenttia yhteisöllisestä luovuudesta suomalaisissa kasvuyrityksissä. Sen sijaan organisaation hierarkian taso selittää ainoastaan yhden prosentin kollektiivisesta luovuudesta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, onko työpaikan ilmapiirin yhteys luovuuteen erilainen hierarkialtaan erilaisissa organisaatioissa. Tulokset osoittivat, että työpaikan ilmapiirin merkitys luovuudelle ei muuttunut, olipa kyse sitten hierarkkisista tai matalan hierarkian organisaatioista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että luovuuden edistämiseksi merkityksellistä on työpaikan ilmapiiri ja sen osatekijät organisaation hierarkiatastosta huolimatta.

Lisäksi lähijohtamisella on vahva yhteys yhteisölliseen luovuuteen. Näin ollen kannustava, arvostava ja eettinen lähijohtaminen yhdistettynä myönteiseen työilmapiiriin nousevat merkityksellisimmiksi tekijöiksi yhteisöllisen luovuuden edistämisessä. Luovuutta voidaan tukeasekä perinteisissä organisaatorakenteissa, joissa on esimiehiä ja hierarkiatasoja, että matalan hierarkian yrityksissä.

Katse kulttuuriin ja käytänteisiin – hierarkiatasosta riippumatta

Tämän tutkimuksen löydöksiin sekä aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen lähijohtajien tulisi kiinnittää huomiota luovuutta edistäviin tekijöihin niin korkean kuin matalan hierarkian organisaatioissa. Hierarkkiset yritykset voisivat omaksua niitä organisaatiokulttuuriin liitännäisiä piirteitä, jotka matalan hierarkian yrityksissä nähdään myönteisinä ja päinvastoin matalan hierarkian yrityksissä voitaisiin ottaa hierarkkisten yritysten hyväksi havaittuja käytänteitä käyttöön.

Rakenteen lisäksi uudenlaisissa, matalan hierarkian

organisaatioissa voi olla myös sellaisia kulttuuriin kytkeytyviä tekijöitä, jotka itsessään tuottavat lisäarvoa luovuudelle. Vapauden ja autonomian arvostamisen ei tarvitse olla vain hierarkiasta riippuvaista. Niissä organisaatioissa, joissa on nimettyjä lähijohtajia, voidaan yhtä lailla lisätä työntekijöiden vapautta ja vastuuta päivittäisestä työstä. Uudempi sukupolvi odottaa arvostusta ja vapautta työntekoon, jolloin näillä tekijöillä voidaan luoda yrityksistä sekä haluttuja työpaikkoja että luovia yhteisöjä. Hierarkian määrä tai rakenne ei ole oleellista, vaan se, miten paljon työntekijöitä arvostetaan, miten heihin luotetaan ja millä tavalla heitä kohdellaan. Hamelin (2012) mukaan useimmat yritykset kontrolloivat liikaa tai väärin. Tällöin ratkaisu ei ole hierarkian poistaminen, vaan johtamistavan ja ilmapiirin muuttaminen. Lisää ymmärrystä luovuuden ja johtamisrakenteiden yhteydestä kuitenkin tarvitaan, sillä usein innovaatioita tapahtuu järjestelmästä huolimatta eikä järjestelmän takia.

Lähteet

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.

Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.

Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999), 'Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no. 4, pp. 441–462.

Bechtel, M. 2000. The future of work: Insights, views, prospects. Basis-info: Social policy. IN Press. Haettu 15.2.2019 <https://search.proquest.com/eric/docview/62359413/E53FAC2C2A154FC6PQ/6?accountid=11774>

Bissola, R. and Imperatori, B. (2011), 'Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés', *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, no. 2, pp. 77–89.

deJong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41–64. doi.org/10.1108/14601060710720546

Forsman, P., Collin, K. and Eteläpelto, A. (2014), 'The practice of professional agency and the emergence of collaborative creativity in developmental staff meetings', in C. Harteis, A. Rausch and J. Seifried (eds.), *Discourses on professional learning: on the boundary between learning and working*, Springer, Dordrecht, pp. 45–74.

Hamel, G. 2012. *What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Heiskanen, T. & Jokinen, E. 2015. Resources and constraints of line manager agency in municipal reforms. *Nordic journal of working life studies*, 5, 79–99. doi:10.19154/njwls.v5i3.4808

Kastelle, T. & Steen, J. 2010. Are small world networks always best for innovation? *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12, 75–87.

Lee, M. & Edmondson, A. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37: 35–58.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341.

Poutanen, P. 2016. *Complexity and collaboration in creative group work*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Haettu 20.5.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/162813/COMPLEXI.pdf?sequence=1>

Riivari, E. 2016. A mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 168. Jyväskylän yliopisto.

Ropo, A. 2005. *Tulevaisuus ja johtajuus – elämää ja estetiikkaa*. Artikkeliperustuu virkaanastujaisitelmään Tampereen yliopistossa 26.5.2005. Tampereen yliopisto. Haettu 20.2.2019. http://www.edu.fi/download/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf

Sawyer, R.K. 2012. *Explaining creativity: the science of human innovation*. New York: Oxford University Press.

3. LUOVA TOIMIJUUS, TOIMINTA JA LOPPUTULOS: ORGANISAATIO- JA TYÖELÄMÄKENTÄLLÄ PUHUTAAN PALJON LUOVUUDESTA JA LUOVUUDEN MERKITYKSESTÄ TYÖLLE. KILPAILUN LISÄÄNTYMISEN SEKÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖJEN JA YHTEISKUNNAN MUUTOKSET LISÄÄVÄT VAATIMUKSIA LUOVUUDELLE. VAIKKA LUOVUUDEN MERKITYS ON LISÄÄNTYNYT ERILAISISTA SYISTÄ, SEN MÄÄRITTELEMINEN ON JÄÄNYT SEKÄ ARJESSA ETTÄ TETEELLISISSÄ Keskustelussa epämääräiseksi. Selkeän määrittelyn puute vaikeuttaa ilmiön ymmärtämistä ja on siksi haasteellista sekä luovuuden tutkimukselle että tutkimuspohjaiselle kehittämistyölle. Pahimmillaan puutteellinen määrittely johtaa siihen, että tarkastelemme (ehkä tietämättämme) vain pientä osaa luovuudesta. Tyypillinen tapa on määrittellä luovuutta erilaisten lopputulosten, kuten keksintöjen ja innovaatioiden, kautta. Se ei ole kuitenkaan ainoa tai edes paras mahdollinen tapa luovuuden määrittelyyn. Heakleitoksen ajatus muutoksen pysyvyydestä on elänyt antiikin ajoista asti. Elämme jatkuvassa muutoksen virrassa, minkä vuoksi ihmisten ja organisaatioiden toiminta ei voi olla koskaan 100-prosenttisesti käsikirjoitettua, ohjattua tai kontrolloitua. Suuri osa inhimillisestä toiminnasta onkin tavalla tai toisella soveltamista, mukautumista ja luovimista. Voidaankos ajatella, että työelämässä tuo kaikki käsikirjoituksen ohi menevä toiminta on luonteeltaan luovaa? Jos luovuus on laaja-alainen prosessi, joka ilmenee ohjauksen ja ennakoinnin ulottumattomissa, miten ja millä tavalla sitä voidaan tukea? Luovuuden edistämisen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä luovuudella oikeastaan tarkoitetaan ja sitä kautta löytää oikeita keinoja luovuuden edistämiseksi ja johtamiseksi.

Panu Forsman, Soila Lemmetty, Kaija Collin

Tässä luvussa pyrimmekin määrittelemään luovuutta erilaisten näkökulmien kautta. Pyrimme muodostamaan sekä aikaisempaan teoriaan että HeRMO-tutkimushankkeen löydöksiin pohjautuen toimivan määritelmän luovuudelle työelämässä ja sitä kautta ratkaisemaan luovuuteen liittyviä tuen ja johtamisen haasteita. Seuraavaksi kuvaamme lyhyesti luovuuden taustaa sekä syitä siihen, miksi luovuus on organisaatiokontekstissa tärkeää. Kuvaamme myös, millaisia organisaatiolähtöisiä keinoja luovuuden tukemiseksi on aikaisemmissa tutkimuksissa esitetty. Sen jälkeen esittelemme kolme erilaista luovuuden tyyppiä, joihin HeRMO-tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimuksessa havaitut luovuuden kuvaukset nivoutuvat:

1) luova toimijuus, 2) luova toiminta 3) ja luova lopputulos. Lopuksi esittelemme hankkeen tuloksia siitä, millaisia edellytyksiä työntekijät itse luovuudelle työssä kuvaavat. Lopuksi pohdimme, millä tavalla eettinen johtajuus ja toimintakulttuuri mielestämme vastaavat näihin edellytyksiin.

Muutos ja luovuuden merkitys organisaatioissa

Kaikki muutos ei välttämättä ole luovaa, vaan luovalta muutoksella tarkoitetaan jonkin uuden elementin lisäämistä jo olemassa olevaan. Merkityksellistä voi olla myös se, miten uutuus lisätään ja se, syntyykö se puhtaan algoritmisen tai heuristisen ajatteluprosessin tuloksena vai osana luonnollista vuorovaikutusta. Luovuuden määrittelyn kannalta olennaista on myös se, tarkastellaanko uutuutta suhteessa yksilön vai yhteisön aikaisempaan tietoon. Eräs tunnustettu haaste syntyy silloin, jos luovuus määritellään ainoastaan sosiaalisesti ilmiöksi ja tarkastelu suunnataan painotetusti yhteisölliselle tasolle. Tällöin luovuuden nähdään syntyvän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai siihen katsotaan vaikuttavan vain ympäristön, kuten työpaikan, kulttuuriset tekijät tai käytännöt. Vaikka tämä sosiokulttuurinen näkökulma on viime aikoina laajentunut ja muodostunut tärkeäksi teoreettiseksi lähestymistavaksi, se kuitenkin sivuuttaa osittain yksilöllispsykologisia ja yksilön itsenäistä ideanmuodostusprosessia korostavia tarkastelutapoja.

Luovuus onkin liian moniulotteinen ilmiö tarkasteltavaksi vain sosiokulttuurisesta tai yksilöpsykologisesta näkökulmasta. Kokonaisvaltaisessa luovuuden tarkastelussa olisi sen sijaan syytä pyrkiä yhdistämään nämä kummatkin näkökulmat: luova muutos voi tapahtua niin yksilöpsykologisella kuin laajemmalla sosiaalisella tasolla, ja luovuuden vaikutus voi määritelmästä ja tarkastelutasosta riippuen olla vähäistä tai jopa maailmoja mullistavaa. Luovuutta lähestytään lisäksi pääsääntöisesti positiivisena ilmiönä, vaikka sillä tutkimusten mukaan saattaa olla myös pimeä puolensa.

Luovuuden positiivista ulottuvuutta ja vaikutusta ei kuitenkaan tule vähätellä tai sulkea pois. Kilpailukyvyn lisäämisen ohella luovuudella ja sen mahdollis-

tamisella on positiivisia vaikutuksia sekä yksilöiden että ryhmien innovaatiokykyyn, hyvinvointiin ja oppimiseen. Sen vuoksi luovuuden mahdollistaminen, tukeminen ja edistäminen työpaikoilla on tärkeää. Työelämän jatkuvat muutokset vaativat työntekijöiltä taitoja kontrolloida ja hallita työtään näissä muutoksissa. Kriittisesti tarkasteltuna luovuuden mahdollisuus tuottaa sekä positiivisia että negatiivisia lopputulemia ja voi näyttäytyä työntekijöille riskinä, joka lisää muun muassa henkistä kuormitusta. Vaikuttaa siltä, että työntekijöiden työtaakka ja kognitiivinen kuormitus ovat lisääntyneet ja että osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitämiseksi on opittava uutta ja kehityttävä jatkuvasti. On selvää, että näissä haasteissa selviäminen edellyttäisi organisaatioilta ja työntekijöiltä uudenlaisia työkaluja, mahdollisuuksia ja toimintatapoja. Ratkaisuksi haasteisiin on esitetty työntekijöille laajempaa valtaa ja itseohjautuvuutta, mahdollisuuksia tehdä päätöksiä ja työtä ilman turhaa byrokratiaa. Keskusteluissa korostuvat johtajattomat organisaatiot, matalat hierarkiat ja itseohjautuvuus, mutta työpaikkojen ja organisaatioiden todellisuudessa näiden merkitys tuntuu hämärtyvän kontrollin ja valvonnan kustannuksella. Ennen kun edes pyrimme luomaan ideaaleja malleja luovuuden tukemiseksi erilaisten johtamisen käytäntöjen tai rakenteiden kautta, meidän tulisi ymmärtää, mitä luovuus tarkoittaa tai edellyttää työntekijöiden itsensä kokemana. Tämän jälkeen on mahdollista pohtia, millaisilla keinoilla noihin edellytksiin voidaan organisaatioissa vastata.

Moninaisen luovuuden määritelmä ja arvioinnin kriteerit

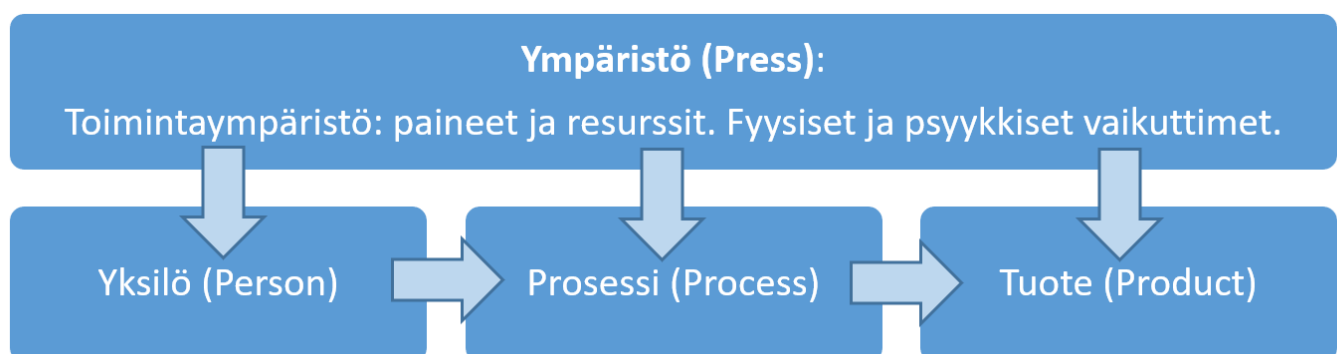
Mitä luovuudella tarkoitetaan? Edes tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole kaikkien jakamaa ja yleistä vastausta tähän kysymykseen. Luovuudesta on kuitenkin monia kuvauksia, jotka luovuuden tutkimuksen parissa työskentelevät ovat tunnustaneet. Runco ja Jaeger (2012) ovat esittäneet luovuuden standardimääritelmän, jonka mukaan luovuus sisältää kaksi pääkriteeriä, originaalisuuden ja vaikuttavuuden.

Ensimmäinen kriteeri viittaa luovuuden uutuusarvoon tai uniikkiuteen. Jälkimmäisen kohdalla puolestaan puhutaan arvosta tai käytettävyydestä. Joissakin määrittelyissä otetaan huomioon myös yllättävyys ja tarkoituksellisuus (ks. Simonton, 2018; Weisberg, 2015). Tieteenhistoriassa ja eri aloilla on tästä erilaisia painotuksia. Esimerkiksi taiteessa korostuu usein uutuuden vaade, kun taas organisaatioissa korostetaan usein vaikuttavuutta ja tuotettua lisäarvoa (Puccio & Cabra, 2010).

Eri näkemysten mukaan ei ole myöskään selvää, millaisella tasolla luovuutta tulee tarkastella. Bodenin (2004) mukaan luovuus muodostaa jatkumon, jossa subjektiivinen, yksilöllinen luovuus edeltää aina tunnistettua ja tunnustettua luovuutta. Luovuutta voidaan myös kuvata jatkumona, jossa luovuus ja innovaatiot ovat vastakkaisissa päissä (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). Erottelua voidaankin tehdä luovan ideoinnin ja implementoinnin välille. Sosiokulttuurisessa traditiossa tarkastelu nojaa usein Mihaly Csikszentmihalyin (1996) systeemiseen malliin, jossa luovuus kuvataan yksilön, toimialan ja kentän välisenä prosessina. Tässä perinteisessä mallissa toimialalla ja kentällä toimivat portinvartijat määrittävät, millaiset yksilön luovat ideat saavat mahdollisuuden levitä. Yksilön, toimialan ja kentän välisten erojen ymmärtäminen onkin hyödyllistä luovuuden dynaamisen luonteen ymmärtämiseksi etenkin tarkasteltaessa luovuutta osana työelämää ja organisaatioita.

Neljän P:n mallista dynaamiseen viiden A:n malliin. Luovuuteen vaikuttavista tekijöistä on olemassa useita erilaisia teorioita. Yleisesti luovuuden tarkastelussa on käytetty neljän P:n mallia (person, process, press, product) (ks. kuvio 1), joka antaa välineitä ja käsitteitä tarkastella luovuutta niin yksilön, prosessin, ympäristön kuin tuotteen sekä näiden suhteiden kannalta (Lubart, 2017).

Ihmisen toimintaympäristön fyysiset ja psyykkiset vaikuttimet ohjaavat väistämättä yksilöiden toimintaa. Yksilöllisellä tasolla se, miten ihminen reagoi näihin



Kuvio 1. Luovuuden neljän P:n malli (Lubart, 2017).|

vaikuttimiin, liittyy läheisesti persoonallisiin ominaisuuksiin. Usein tarkastelussa kiinnitetään huomiota esimerkiksi älykkyyteen, asiantuntijuuteen ja tiedon tasoon, mutta huomioon tulee ottaa myös muita henkilöhistoriaan ja personallisuuteen liittyviä tekijöitä. Prosessilla viitataan monimutkaisiin toimintaketjuihin, joissa toiminta ja tapahtumat nivoutuvat (usein tarkoitukselliseksi) kokonaisuuksiksi. Joko yksilöllisen tai yhteisöllisen prosessin lopputulemana on tuote, joka usein ymmärretään laaja-alaisesti konkreetteina esineinä tai abstrakteina ideoina. Työorganisaatioissa luova lopputulema saattaa siis olla joko konkreettinen esine tai vaikkapa aineeton toimintamalli.

Glaveanu (2015) on jalostanut 4 P:n mallin dynaamisemmaksi viiden A:n malliksi, jossa toimija, toiminta, tulos, todistajat ja taloudellisuus (actor, action, artifact, audience ja affordance) nivoutuvat toisiinsa muodostaen kronologisesti rakentuvan polun, jossa erilaiset tarkasteluperspektiivit (esimerkiksi tekijä, yleisö) ja mahdollisuudet huomioidaan. Viiden A:n

malli antaa mahdollisuuden ymmärtää luovuuden ilmenemistä prosessin eri osissa ja tarkastelunäkökulmista, joita luovuuden kaltaisiin monimutkaisiin ja toiminnallisiin prosesseihin liittyy. Yksilökeskeinen näkökulma ulkoisine vaikuttimien toimii edelleen toimijan tarkastelussa, mutta viiden A:n malli erottelee selkeämmin esimerkiksi toimijan ja muiden tarkastelijoiden (yleisön) suhteen sekä perspektiivien eron.

Seitsemän C:n heuristinen malli ja luovuutta estävät toiminnot. Lubart (2017) on pyrkinyt tarjoamaan edellä mainittuja tarkastelutapoja laajentavan seitsemän C:n mallin, jossa luovat yksilöt (creators), luominen (creating), yhteistyö (collaboration), kontekstit (contexts), luovat lopputulemat (creations), kulutus (consumption) ja opetus suunnitelma (curricula) antavat mahdollisuuden ymmärtää monimuotoisia luovuuteen liittyviä kytköksiä. Lubartin mallin (taulukko 1) tarkoituksena on tarjota työkalut erilaisten tarkastelukulmien käyttöön.

Taulukko 1. Seitsemän C:n erilaiset tarkastelukulmat.

Luovat toimijat	<ul style="list-style-type: none"> - Kognitiiviseen toimintaan, personallisuuteen ja motivaatioon, tunteisiin liittyvät tekijät - Toimijuus eri tasoilla ja eri elämänvaiheissa (vertailukohta) - Kollektiivit (ihminen–ihminen, ihminen–eläin, ihminen–kone)
Luominen toimintana	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessin osien tunnistaminen (sekä mikro- että makrotasot). Toiminnot (esimerkiksi inkubaatio) ja tapahtumat (esimerkiksi ideasta toiseen siirtyminen) osana prosessia. Erilaisten prosessien tunnistaminen. - Luovuus prosessina tai prosessin lopputulemana
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> - Merkittävien toimijoiden tunnistaminen osaksi luovaa prosessia - Vuorovaikutus, ihmisten ja mm. esineiden väliset vuorovaikutukset (esimerkiksi tiimit ja tiimien rakenne). <i>Ks. myös kollektiivit yllä.</i>
Kontekstit	<ul style="list-style-type: none"> - Fyysiset ja sosiaaliset ympäristöt (esimerkiksi koti, koulu, työorganisaatiot) - Ympäristön tuottamat edellytykset ja rajoitteet, esimerkiksi miten ympäristö ohjaa toimintaa. - Ympäristön moninaiset tavat vaikuttaa!
Luovat lopputulemat	<ul style="list-style-type: none"> - Luovan prosessin aikana syntyvät lopputulemat. Sekä konkreetteja (tuotteet, prosessit) tai abstrakteja ja aineettomia (ideat, ajatukset).
Kulutus	<ul style="list-style-type: none"> - Lopputulemien hyödyntäminen ja käyttöönotto. Jalkauttaminen.
Opetussuunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> - Luovuuden opetus ja kehittäminen. Sekä teoreettiset että käytännölliset lähestymistavat.
Luovat toimijat	<ul style="list-style-type: none"> - Kognitiiviseen toimintaan, personallisuuteen ja motivaatioon, tunteisiin liittyvät tekijät - Toimijuus eri tasoilla ja eri elämänvaiheissa (vertailukohta) - Kollektiivit (ihminen–ihminen, ihminen–eläin, ihminen–kone)

Simonton (2018) puolestaan katsoo luovuuden määrittelyn ohella olevan tärkeää tunnistaa ja määrittellä myös ei-luovia toimintoja, joiden voi katsoa heikentävän luovuuden ilmenemisen todennäköisyyttä. Tällaisiksi hän tunnistaa (a) rutiiniomaiset, toistuvat ja tapoihin perustuvat ideat, (b) sattumanvaraisiin vastauksiin perustuvat illuusioidet, (c) irrationaaliset takertumiset, (d) ongelmien löytämisen (niihin takertumisen), (e) tietoisuuden ja (f) tiedostamattoman tukahduttamisen sekä (g) autuaan välinpitämättömyyden. Merkityksellistä on siis se, onko esimerkiksi muutos seuraustan lisäämisestä olemassa olevaan vai rutiinimaisen ajattelumallin tuottamasta muutoksesta, ja toisaalta myös se, mihin aikaisemmin esitettyjä luovuuden standardin määritelmän kriteerejä (originaalisuus ja vaikuttavuus) verrataan. Yksinkertaisesti onko ilmiö esimerkiksi Simontonin kolmiportaisen arviointimallin perusteella 1) erittäin todennäköinen vai epätodennäköinen, 2) hyödyllinen vai hyödytön ja 3) yksilön aiempaan tietoon perustuva vai ei. Esimerkiksi rutiineihin ja toistoon perustuvat toiminnot olisivat 1) erittäin todennäköisiä, 2) hyödyllisiä ja 3) aikaisempaan tietoon perustuvaa ja siten ollessaan lähes täysin ”käsikirjoitettuja” myös näin ollen ei-luovia. Toisaalta luova idea olisi 1) yllättävä tilanteen eri tekijät huomioon ottaen, 2) hyödyllinen ja 3) ei suoraan aikaisempaan tietoon pohjaava. (ks. tarkemmin Simonton, 2018.) Erot sen välillä mitä lasketaan luovaksi syntyvät siitä, millä tasolla ja mistä perspektiivistä näihin arvioihin tartutaan. Onko arviointi esimerkiksi suhteessa yksilön, toimialan tai kentän aikaisempaan tietoon?

Työelämän luovuus ja luovuus organisaatioissa

Erilaisista vastakkaisista ja jopa ristiriitaisista näkemyksistä huolimatta luovuutta pidetään tärkeänä etenkin tietointensiivisessä asiantuntijatyössä (Ulrich & Mengiste, 2014) sekä johtamisessa (Collin, Herranen & Riivari, 2017). Edellä mainittujen tutkimusten mukaan luovuus edellyttää alakohtaista asiantuntijuutta ja osaamista, joka saattaa liittyä hyvinkin rajalliseen toimintaympäristöön tai -kenttään (Baer, 2015). Luovuutta määrittävät vahvasti myös kollegat ja alan asiantuntijat, joita ilman asiantuntijuteen liitettyä osaamista ja sosiokulttuurisella tasolla ilmenevää luovuutta on monella alalla äärimmäisen vaikeaa ja epätodennäköistä saavuttaa. Usein kuitenkin katsotaan, että vain näiden kahden näkökulman yhdistämisellä saavutetaan hedelmällinen tarkastelukulma luovuuteen (Sawyer, 2012). Lisäksi, etenkin jos lasketaan tarkastelutasoa, luovuus näyttää perustuvan erilaisiin arkisiin toimiin ja pieniin arkisiin hetkiin, jotka liittyvät käytännön työn sisältöihin ja sosiaalisiin suhteisiin ja joissa jaetaan mielipiteitä, näkökulmia ja

ideoita (Collin, 2017, Forsman, 2017). Luovuus ja luova toiminta voidaan nähdä myös arkisena käytännön toimintana ja ongelmanratkaisuna (joka todentuu esimerkiksi valintojen tekemisessä, mielipiteiden ilmaisemisena, ja kokeilemisena) työn käytäntöjen lomassa, jolloin luovuus liittyy kiinteästi ammattiliseen toimijuuteen (Forsman, Collin, & Eteläpelto, 2014). Etenkin jälkimmäisestä näkökulmasta käsin luovuutta voidaan pitää kestäväksi ratkaisuna kohti työmenetelmien kehittämisessä kohti autonomista ja itsenäistä työtä.

Kolme tapaa kuvata luovuutta kasvuyrityksissä

HeRMO- tutkimus- ja kehittämishankkeen osatutkimuksissa tarkasteltiin, millä tavalla luovuudesta puhutaan kasvuyrityksissä. Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin kasvuyritysten henkilöstön haastatteluja. Vahvana osa-alueena aineistosta nousi esiin konkreettisia, sekä aineellisia että aineettomia muutoksia sisältäneet luovuuden määrittelyt. Yhteistä näille määritelmille oli se, että luovuuden kriteereihin liitetyt vaatimukset tuotetulle uutuudelle ja arvolle olivat tunnistettavissa, joko suhteessa organisaation aiempiin tuotteisiin (aineelliset) tai niiden tuotantotapoihin (aineettomat). Konkreettien määrittelyjen lisäksi luovuudesta puhuttiin myös abstraktina – ja hyvin epäselvänä – osana päivittäistä vuorovaikutusta. Tällainen, usein yksilölle yksityiseksi jäävä luovuus nähtiin kuitenkin toimintakyvyn kannalta merkityksellisenä. Lisäksi juuri tämä luovuuden muoto esitettiin myös eräänlaisena selityksenä sille, miten ja mistä ideat ja ajatukset vuorovaikutuksessa osana tulkintoja ja puheenvuoroja ilmenivät. Lisäksi eri asemassa toimivat kuvasivat luovuutta eri tavoin; johtajat saattoivat lähteä kuvauksessaan laajemmasta projektipohjaisesta näkökulmasta ja työuriansa eri vaiheista, kun taas työntekijöiden luovuuden kuvaukset keskittyivät yksittäisiin tehtäviin tai tilanteisiin. Tulosten perusteella kohdeorganisaatioiden henkilöillä ei ollut selkeää jaettua näkemystä tai käsitteellistä ymmärrystä siitä mitä luovuus ja luova toiminta työpaikalla on.

Jossain määrin luovuus ja luova toiminta liitettiin myös inhimilliseen ja ammatilliseen toimijuuteen – ajatus, jota tukee myös näkemys, jonka mukaan luovuus tuli esiin ihmisten kyvyissä toimia monimutkaisissa tilanteissa. Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja tapan tehdä asioita omalla tavallaan siinä sosiokulttuurisessa ympäristössä, jossa hän tekee työtään (ks. Eteläpelto ym. 2014). Luova toimijuus määrittyi joko, luovuutta tuottavana tai itsessään luovana. Semanttisen ja latentin analyysin pohjalta paljastuu kolmiportainen malli,



Kuvio 2. Luovuuden kokonaisuus.

jossa (1) *luova toimijuus* kuvaa yksilön mielensisäistä luovuutta. Luovan toimijuuden nähdään johtavan (2) *luovaan toimintaan* ja (3) *lopputulemiin* sosiaalisesti jaetulla havainnoitavalla tasolla.

Seuraavaksi esittelemme tutkimustuloksemme kolmen luovuuden tyyppin mukaisesti, joihin havaintomme on mahdollista liittää.

Luova toimijuus

Luovan toimijuuden määrittelymme perustuu ammatillisen toimijuuden käsitteeseen, jonka voidaan nähdä koostuvan neljästä elementistä: toimijasta, keinoista, päämääristä ja toimintaympäristöstä. Toimijalla pitäisi olla aikomus toimia jotakin päämäärää kohden sekä idea päämäärän valitsemiseksi ja keinot sen saavuttamiseksi. Toimintaympäristö on se konteksti, jossa erilaiset valinnat ja ideat toteutetaan päämäärän saavuttamiseksi. Toimintaympäristö luo toimijuudelle erilaisia mahdollisuuksia, rajoitteita, pakotteita ja velvoitteita. (Collin et al., 2017). Aikaisemmat tutkimukset näkevät luovuuden ja toimijuuden vahvasti toisiinsa nivoutuneina ilmiöinä (esim. Collin et al., 2017; Forsman, 2018).

Tässä tutkimuksessa käytimme aineiston tulkitsemiseen toimijuuden käsitettä. Esimerkiksi aktiivisen toimijuuden (ks. Forsman ym., 2014, Archer, 2003, 2007) voi katsoa sisältävän elementtejä, joissa on luovuuden standardimääritelmän (originaalisuus ja vaikuttavuus) sisältämiä osuuksia, jotka mahdollistavat muun muassa sosiaalisen ympäristön ja rakenteiden tarkoituksellisen uutta luovan muutoksen. Lisäksi luovuutta voidaan erotella sen mukaan, onko lopputulema laveasti ajateltuna yksilölle vai laajemmalle yhteisölle uusi. Aineiston perusteella olisi ehkä sopivampaa puhua *luovasta toimijuudesta* erillisenä toimijuuden muotona ja luovan toiminnan ja lopputulemien edellytyksenä. *Luova toimijuus* on tässä yhteydessä ymmärrettävissä esisijaisesti yksilön mielensisäisenä ilmiönä.

Tarkastelussa on syytä kuitenkin ottaa huomioon, että esimerkiksi Martindale (1999, 273) on todennut luovan toiminnan – edellä mainitun kaltaisena

mielensisäisenä ilmiönä – jäävän helposti ulkoisten havaintojen saavuttamattomiin. Tällaisen ilmiön voi kuitenkin tavoittaa helposti haastateltavien puheesta.

”...luovuus tarkoittaa sitä, että voimme ajatella eri tavalla, tehdä toisin... ...se on hyvin yksinkertaista.”

Aineiston perusteella näyttää siltä, että toimijuus, erilaisten päätösten ja valintojen tekemisenä, on eräänlainen edellytys luovuudelle. Tällainen luovuus ei tule välttämättä näkyviin ulkoisessa havainnoinnissa. Kuitenkin konkreettisesti luova toimijuus voi ilmentyä tilanteissa (esimerkiksi ongelmanratkaisussa, työmenetelmien kehittämisessä tai uuden luomisessa) mahdollisuuksina tehdä päätöksiä käytettävien välineiden, menetelmien, tauotuksen, ajankäytön ja työvaiheiden priorisoinnin mukaan (myös Collin et al., 2017). Tällaisiin toimijuuden tekoihin nivoutuu monenlaisia tekijöitä, jotka liittyvät sekä yksilöön tai ryhmään että organisaatioon.

Itsetuntemus ja kyky toimia itsenäisesti. Luovuuteen liittyi voimakkaasti itsetuntemus ja kyky toimia itsenäisesti. Tärkeäksi koettiin myös vapaus ajatella. Esimerkiksi se, miten omaa toimintaa voitiin itsenäisesti määrittää: *”Luovuus tulee siitä, miten myyn sen asiakkaalle.”* Jossakin määrin nämä huomaautukset, jotka korostivat esimerkiksi maalaisjärjen ja omien näkökulmien hyödyntämistä, tuottivat näkyviä yhteyksiä luovuuteen ja luovaan toimintaan. Myös omaan toimintaan liitetty vapaus korostui. Lisäksi yllättävän yleinen selitys saavutetulle uutuudelle oli *”eri näkökulmien hyödyntäminen”* tai että *”uudet silmät näkevät uusia asioita”*. Tällaisilla huomioilla selitettiin jokapäiväistä luovuutta *”inhimillisenä vuorovaikutuksena”*, jossa luovuus ja siten uutuus sekä arvo kuvattiin ensin yksittäisissä ajatuksissa ja vasta sitten kollektiivisen prosessin osana ja lopulta prosessin lopputuloksena. Myös tähän selitykseen on helppo liittää vapauden korostus osana yksilöille annettua ajatusten, tulkintojen ja mielipiteiden vapautta.

Luonnollisesti toimijuusteorioiden valossa on huomioitava rakenteiden ja yksilön vuorovaikutus, jossa Giddensin (1984) mukaan rakenteet ja yksilö (toimija, toimijuus) ovat nähtävissä erillisinä. Luovuudes-

ta puhuttaessa yksilö ja luovuuden lähteenä nähty henkilökohtainen kokemus ja tietämys näyttäytyivät kuitenkin välttämättömänä, mutta myös laajempaan kuin vain toimintakenttään liittyvänä ilmiönä.

”...on niin monia asioita (jotka vaikuttava luovuuteen), kuten koko elämänhistoria ja harrastukset ja vapaa-ajan aktiviteetit eri rooleissa, ja mielestäni persoonallisuus on (merkittävässä roolissa).”

Vastauksissa pohdittiin myös yksilön ja ympäröivien rakenteiden suhdetta luovuuteen. Jokapäiväisenä ilmiönä luovuus näyttäytyi myös rutiinien ja tapojen ohella tarpeellisenä, mutta rakenteista osoitettiin myös piirteitä, joiden katsotaan toimivan luovuuden esteinä tai vähintäänkin hidasteina.

”Luovuus on tuonut joitakin poikkeuksellisia ratkaisuja, jos noudatamme muualla määriteltyjä ääriviivoja ja prosesseja, puhtaasti, niin että asiat ovat tällä tavalla ja niiden pitäisi olla tällä tavalla, se voi toimia esteenä.”

Toimintaympäristön jäykkien rakenteiden ja reunaehtojen voikin nähdä vaikuttavan merkittävästi luovuuden potentiaaliseen ilmenemiseen, joskin vanhan sanonnan mukaisesti pakko voi myös olla paras muusa. Yhteiskuntateoreettisessa keskustelussa on kritisoitu mekaanista ja staattista rakenteiden ja yksilön erottamista sekä etenkin deterministisiä tulkintoja hierarkisina syy-seuraus-suhteina (esimerkiksi rakenteet määrittävät toimijuuden). Archer (2003, 2012) kritisoi erottelua kuvaten toimijuuden ja (ympäröivien yhteiskunnallisten) rakenteiden suhteen dynaamisen kehämäisesti jatkuvana prosessina, jossa yksilön toimijuus voi ylittää ohjaavia rakenteita yksinkertaisesti näkemällä asiat uudelta kantilta ja tekemällä toisin. Jäykästi määritellyt toiminnan reunaehdot ja säännöt voidaan edellä kuvatusta näkökulmasta nähdä esteinä luovuudelle, joskin on tiedostettava, että kaiken tekeminen uudella tavalla luovasti ei ole itsetarkoituksellista, saati välttämättä tehokasta.

Työntekijöiden haastatteluista havaittiin eräänä luovan toimijuuden edellytyksenä yksilön ja tiimin aikaisempi osaaminen, jonka perusteella työskentelyä oli mahdollista tehdä luovasti, kunkin osaamista soveltaen. Työn organisoinnilla onkin merkitystä sille, miten henkilöstön osaamista ja kokemusta voidaan parhaiten hyödyntää. Luovan toimijuuden mahdollistaminen korostui osaamisen ohella kehittyvänä ja kehitettävänä resurssina. Aikaisemmalla osaamisella ei aineiston perusteella viitattu ainoastaan yksilön omaan osaamiseen, vaan resurssina nähtiin myös muun työryhmän tai tiimin tiedot ja taidot. Vaikka

osaamista kuvailtiinkin lähtökohtana luovuudelle, korostettiin myös ymmärrystä siitä, että *”aina ei voi mennä oppikirjan mukaan, vaan on luovittana siinä toiminnassa, että yleensäkkään pääsee lopputulokseen”*. Näin ollen osaaminen ja aikaisemmin opittu on nimenomaan jotain, mitä luovassa toimijuuden avulla on mahdollista soveltaa. Asiat eivät ole siirrettävissä sellaisenaan uusiin tilanteisiin ja konteksteihin, vaan siirtäminen vaatii luovuutta ja luovaa toimijuutta. Luovan toimijuuden kannalta onkin tärkeää, että asiantuntijoiden itsetuntemus, -luottamus ja oman toiminnan ohjaaminen ovat ”kunnossa”, sillä väistämättä hierarkkisessa ja rakenteellisesti ohjatussa toimintaympäristössä esimerkiksi uuden näkökulman, tulkinnan tai idea esittäminen vaatii rohkeutta.

Ennakkoluuloton, kunnianhimoinen ja rohkea asenne. Työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että luova toimijuus nivoutuu ennakkoluulottomaan ja rohkeaan asenteeseen. Luova toiminta vaatii yksilöltä rohkeutta erityisesti silloin, *”kun eteen tulee ongelmia, joista ei vain pääse yli – tällöin asia pitää uskaltaa tehdä vain jollain tavalla, ikään kuin ottamalla riskin”*. Luovuuden kerrottiin olevan asenteen suhteen lähtökohtaisesti itsestä lähtöisin – yksilöllä on oltava kunnianhimoa ja halua nähdä vaivaa sen eteen, että ratkaisusta tulee paras mahdollinen. Luova toimijuus ilmenee myös keskusteluna kollegoiden kanssa. Tällöin merkitykselliseksi nousee kaikkien tiimiin tai projektiin osallistuvien asenne. Koska ryhmässä luovuus toteutuu vuorovaikutuksessa, siihen osallistuvilta on löydettävä rohkeutta tuoda omia näkemyksiään esille: *”... tarvitaan uskaltavaa rohkeutta, jotta saadaan aikaan sellainen keskustelu, minkä pohjalta suunnittelutyö toteutuu järkevimmin.”* Näkemys on yhtenevä kahden luovuuteen liitetyn teoreettisen näkemyksen kanssa. Sternbergin (2006) mukaan päätös (jakaa ideansa ja ajatuksensa) on luovuuden merkittävin vaihe. Runcon (2015) mukaan luovuus ja etenkin siihen liitetty vaatimus uutuudelle sisältää aina riskin tulla tyrmätyksi ja torjutuksi. Onkin ymmärrettävää, että luovuuden ilmeneminen työpaikoilla vaatii huomiota, tukea ja rohkaisua.

Luova toiminta

Haastatteluissa luovuus yhdistettiin vahvimmin ongelman tunnistamiseen, analysointiin ja ratkaisuun, painotuksen ollessa useimmiten jälkimmäisessä. On kuitenkin huomion arvoista, että työtä kuvattiin ongelmien ratkaisemisen lisäksi myös ongelmien tunnistamisen, analysoimisen ja määrittelyn kautta. Yhteistä näille moninaisille näkökulmille oli kuitenkin se, että niissä luovuus nähtiin pääsääntöisesti konkreettien ilmentymien kautta.

Kokonaisuuden tarkastelu ja ongelman tutkiminen. Ohjelmisto- ja teknologia-alalla työ on projektiluontoista. Projektikokonaisuudet sisältävät useita ongelmanratkaisutilanteita, joiden kautta kokonaisuutta viedään eteenpäin. Näissä tilanteissa luova prosessi alkaa aina joko projektikokonaisuuden tai sen sisältämän, työssä eteen tulevan yksittäisen ongelman tarkastelulla ja tutkimisella. Luovuus tulee esille esimerkiksi siinä, miten kukin jäsentää ja ratkaisee projektin kokonaisuuden ja siihen mahdollisesti kytkeytyvät haasteet. Luovuus havaitaan myös sen uutuusarvon tuottaman hyödyn kautta. Luovuutta on myös se, miten jo olemassa olevaa osataan soveltaa.

Oman ja muiden aikaisemman osaamisen soveltaminen. Työntekijöiden luova toiminta on usein konkreettisimmillaan oman tai muiden aikaisemman osaamisen soveltamista, minkä vuoksi olemassa oleva osaaminen ilmenikin vahvasti toiminnan lähtökohdana. Siinä vaiheessa kun ongelmaa on tarkasteltu ja tarve muutokselle kartoitettu sekä syy ja lähtötilanne on ainakin osittain saatu selvitettyä, alkaa varsinainen ongelmanratkaisuprosessi. Tässä prosessissa korostuu ensimmäiseksi aikaisemman osaamisen ja aiemmin tehtyjen ratkaisujen arvioiminen ja mahdollisuudet soveltaa niitä uudenvälisiin ongelmatilanteisiin. Oleellista on oman aikaisemman osaamisen ja tehtyjen ratkaisujen toimivuuden arvioiminen ja soveltaminen suhteessa uuteen ongelmaan. Käytännössä soveltaminen on eri vaihtoehtojen kokeilemistä: toimimattomat vaihtoehdot syrjäytetään, jotta voidaan kokeilla seuraavaa ratkaisua. Tietyissä tilanteissa, kun soveltaminen ja kokeileminen on selkeän algoritmista tai heuristista, luovuuden määrittelyn tarkkuudesta riippuen voidaan pohtia lopputuloksen luonnetta ja siten sitä, onko kyseessä luova toiminta. Soveltamisessa kokeiltavat vaihtoehdot voivat nousta ongelmaa ratkaisevan yksilön omasta osaamisesta tai muun tiimin ehdottamista ratkaisuista.

Uuden oppiminen ja opitun soveltaminen. Teknologia-alan tietointensiivisessä työssä jatkuva oppiminen on oleellista. Yhtä ja oikeaa ratkaisua ei toimintaympäristön dynaamisuuden vuoksi usein ole, ja siksi toimivan vaihtoehdon valitsemisen tärkeys korostuu. Onkin selvää, että oppiminen on päivittäistä ja se tapahtuu työn teon ohessa. Aikaisemmin opitun soveltaminen on olennainen osa osaamisen laajentumista. Luovassa toiminnassa oppimisella on tärkeä tehtävä, etenkin silloin kun oma tai muiden aikaisempi osaaminen ei riitä ja sovi tai ole sellaisenaan siirrettävissä esimerkiksi käsillä olevaan ongelmaan. Tällöin on välttämätöntä luoda ja samalla oppia uutta. Tietoa

haetaan etsimällä sitä internetistä tai muista tietolähteistä tai keskustelemalla työkavereiden kanssa. Uutta tietoa sovelletaan samalla tavoin kuin aikaisempaa osaamista: valitsemalla ja kokeilemalla, mahdollisesti uusia yhdistelmiä luomalla. Tällä tavalla luovan toiminnan prosessissa opitaan uusia ratkaisumalleja, joita on jälleen mahdollista soveltaa tulevissa projekteissa. Oppimisen tarve näyttää aineiston perusteella riippuvan paljon siitä, miten pitkä kokemus ja laaja osaamistausta työntekijällä jo on olemassa tai millaisessa tiimissä työntekijä toimii.

”...luovuus näkyy siinä, että kun eilen lähetin viestin, että, hmmm, että tarvitsemme ratkaisun... ..ja nyt minulla on vastauksena viisi erilaista ratkaisua. Ja kun viestin nyt myyntitiimillemme, että millaisia ratkaisuja meillä on... ..jos olisin vain katsonut omasta positioista, kuten aikaisemmin ollessani projektinjohtajana, olisin vain tarjonnut samaa mitä käytettiin viimeisessä projektissa.”

Ratkaisun ja prosessin vaiheiden arviointi yksin tai tiimin kanssa. Luovan toiminnan kerrottiin tutkimuksen aineistossa päättyvän tehtyjen ratkaisujen ja lopputuloksen arviointiin. *”Tärkeää on kysyä itseltään, miten asioita voi jatkossa tehdä vielä paremmin.”* Arviointi nähtiin oleelliseksi osaksi prosessia, sillä sen avulla pystyttiin myös tiedostamaan onnistuneet ja epäonnistuneet kokeilut, saavutetun uuden tiedon merkityksellisyys mutta myös tiedon jakaminen muiden tiimin jäsenten kanssa. Prosessin lopussa arvioitiin lopputulosta siitä näkökulmasta, mitä olisi vielä voitu tehdä paremmin ja mitä tästä prosessista voi siirtää seuraaviin ongelmiin tai kokonaisuuksiin.

Luova lopputulos

Huolimatta luovuuden abstrakteista ja osin yksilön sisäisistä ilmentymistä suurin osa haastatelluista keskittyi ja toi esiin konkreetteja luovia lopputuloksia. Tällaisia olivat esimerkiksi selkeät tuotteet, joihin liittyi uutuusarvoa, sekä esimerkiksi uudet prosessit, joilla näitä tuotteita tai työtä tehtiin. Sekä tuotteissa että prosesseissa niin uutuusarvolle kuin hyödyllisyydelle annettiin erilaisia merkityksiä luovuuden standardimäärittelyn mukaisesti.

Kontekstikohtainen uusi lopputulos. Haastateltavat toivat esiin luovuuden standardimäärittelyn ensimmäisen kriteerin mukaisesti, että luovan toiminnan tuloksen tulee sisältää uusi ratkaisu. Uutuutta ei kuitenkaan kuvattu varsinaisesti suureksi innovaatioksi, vaan pikemminkin uudenväliseksi toimintatavaksi ratkaista ongelma tai uudenväliseksi lopputulokseksi. Uutuusarvo määrittyi luovuuden standardimäärittelyn toisen kriteerin mukaisen toimivuus- ja tehokkuusarvon

lailla konteksti- ja tilannekohtaisesti. Oleellista oli se, kenen näkökulmasta uutuutta ja arvoa tarkasteltiin. Toisinaan lopputulos näyttäytyi työntekijälle itselleen arvottomalta, mutta esimerkiksi asiakkaalle uudelta ja arvokkaalta. Haastatteluista havaittiin, että ratkaisut sisältävät usein jo aiemmin esillä olleita asioita, jotka on vain järjestetty uudella tavalla ja lopputulos on uusi juuri tässä kyseisessä projektissa tai tilanteessa. Kuten jo edellä kuvattiin, luovuutta ei liitetty vain kokonaan uusiin ilmentymiin vaan myös aikaisemman tiedon muokkaamiseen, soveltamiseen ja käyttöön.

Jalostuneet ideat. Silloin kun luovan toiminnan prosessiin kuvattiin osaltaan sisältyvän myös keskustelua työkavereiden kanssa, tuloksena kerrottiin olevan jalostuneet ideat. Keskustelua voi ilmetä silloin, kun työntekijät yhdessä tarkastelevat käsillä olevaa ongelmaa tai kokonaisuutta, jakavat omia tietojaan ja kokemuksiaan toinen toisilleen tai etsivät yhdessä uutta tietoa esimerkiksi internetistä. Näiden keskustelua sisältävien tilanteiden pohjalta ei aina synny uutta, yksinkertaista tai tehokasta ratkaisua, vaan lopputuloksena voi olla jalostuneita ideoita. Nämä ideat eivät välttämättä ratkaise käsillä olevaa ongelmaa, mutta ne tuottavat laajempaa ja tulevaisuudessa mahdollisesti hyödynnettävää tietoa koko työyhteisölle. Oleellista jalostuneiden ideoiden ja niiden luovuuden suhteen on se, miten muut tiimin jäsenet niihin suhtautuvat ja millä tasolla uusia kombinaatioita muodostetaan. Esimerkiksi: onko jalostunut idea uusi yksilölle vai koko yhteisölle?

Yksinkertainen ratkaisu. Luovan toiminnan toteutusta määrittää myös lopputulos. Ei riitä, että löytyy jokin uusi tapa toteuttaa prosessi, vaan uudella tavalla on myös oltava arvonsa. Esimerkiksi yksinkertainen, kompakti ratkaisu: ”*Luovan toiminnan tarkoitus on se, että vaikeista asioista tehdään yksinkertaisia.*” Yksinkertaisuuden vaade korostui sekä ohjelmistosuunnittelijoiden ja asiakaspalvelijoiden että IT-tuessa ja konsulttina työskentelevien työssä. Ohjelmistosuunnittelijoilla yksinkertainen lopputulos liittyi yksinkertaisen, kauniin koodin kirjoittamiseen. Asiakaspalvelijat, IT-tuen työntekijät sekä konsultit kuvasivat, että ratkaisun tulee olla riittävän yksinkertainen, jotta myös asiakas ja yhteistyökumppanit ymmärtävät sen. Asiakkaan vaatimukset ja tavoite on kuitenkin pidettävä mielessä, jolloin ”*asia on tehtävä sillä tavalla, että lopputulos on asiakkaalle mahdollisimman helppo.*” Ratkaisun yksinkertaisuuden suhteen on siis huomioitava se, kenen näkökulmasta (työkaveri tai asiakas) yksinkertaisuuden tulisi toteutua.

Toimiva ja tehokas kokonaisuus. Yksinkertaisuuden lisäksi luovan toiminnan tuloksena kerrottiin saavutettavan toimivia ja tehokkaita kokonaisuuksia. Ratkai-

sun toimivuus tai tehokkuus arvioidaan konteksti- ja tilannekohtaisesti: ”*Vaikka ratkaisu tässä tilanteessa korjaa juuri tämän tietyn kohdan, voiko se rikkoa jotain muuta.*” Luovuutta ei kuitenkaan voida määritellä vain tämän praktisen onnistumisen tuoman arvon kautta, myös epäonnistumisella voi olla myöhemmin tai toisessa yhteydessä esiin nousevaan merkitystä. Kokonaisuuden toimivuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tärkeää on se, voiko tulosta hyödyntää jatkossa vai onko se sopiva vain tässä kyseisessä projektissa ja tilanteessa. Kaikista tehokkaimmaksi kokonaisuudeksi kuvailtiin sellaista lopputulosta, jota voidaan hyödyntää myös jatkossa niin, että sen avulla on mahdollista säästää tulevaisuuden projekteissa aikaa tai sillä on muuta tehokkuutta tuottavaa arvoa. Lopputulosten toimivuudesta ja tehokkuudesta kerrottiin myös ”järkevinä” ja ”onnistuneina” ratkaisuin.

Luovuuden kokonaisuus

Luovuuden kokonaisuus luovan toimijuuden, toiminnan ja lopputulosten dynaamisena suhteena.

Riippumatta siitä, puhutaanko vastauksissa tarkkaan ottaen luovasta toimijuudesta, luovasta toiminnasta vai luovasta lopputuloksesta, korostuu kolme erilaista näkökulmaa tai näiden yhdistelmä:

- 1) Luovuus (luova toiminta) tuottaa konkreetin lopputuloksen (joko aineellinen tai aineeton)
- 2) Luovuus (luova toiminta) on sulautunut (embedded) osaksi ihmisen normaaleja toimintoja
- 3) Konkreettinen lopputulos saavutetaan sulautuneena ilmenneen luovuuden jatkokehittelynä

Bodenin (2004) ajattelun mukaisesti voidaan ajatella, että vaatimus konkreetista lopputulemasta perustuu historialliseen luovuuteen ja luovuuden sosiokulttuuriseen käsitteellistämiseen, jossa toimijat ja toimintaympäristö sekä kenttä määrittävät, mikä on riittävän uutta ja arvokasta ollakseen luovaa. Näkemys vaikuttaa olevan luovuuskeskustelussa varsin yleinen. Jos tulkintaa pohjataan Bodenin näkemykseen historiallisesta luovuudesta yksilöllisen (psykologisen) luovuuden seurauksena, ei ole itsestään selvää, että yksilön ulkopuolisen arvioitsijan tarvitsee millään tasolla määritellä ja hyväksyä luovuuden kriteerien täytyminen (myös Simonton, 2018).

Sinänsä on helppoa ymmärtää luovuuteen liittyvä arviointi organisaation toimintojen ja tarpeiden kautta, sillä luovuuden arvioinnissa painotus on usein organisaation tasolla (jaettavissa olevasta) hyödyllisessä ja hyödynnettävässä luovuudessa. Elämään ja ihmisen toimintaan syvällisempi kietoutunut, ja vastauksissa harvinaisempi tulkinta luovuudesta sulautuneena ilmiönä perustuu useilta osin henkilökohtaiseen tulkintaan. Se rinnastuu edellä mainit-

Luovuuden kokonaisuus



Kuvio 3. Luovuuden kokonaisuus luovan toimijuuden, toiminnan ja lopputulosten dynaamisena suhteena.

tuun yksilölliseen (psykologiseen) luovuuteen, jossa selitetään esimerkiksi eri näkökulmien merkitystä vuorovaikutuksessa syntyviin ideoihin ja tulkintoihin. Näissä vastauksissa ei oikeastaan keskitytä uutuuden ja arvon arviointiin, vaan muutoksen kautta nähdään elämä ja toiminta uutta luovana ja itsessään arvokkaana. Seurauksena on Bodenin luovuuden jatkumoa mukaileva kolmiosainen uutuuden ja arvon olettava määrittely:

- 1) Luovuus on alkujaan pieni ja vaatimaton arkinen ilmiö, jota on usein (mielensisäisenä ja ääneen sanomattomana) vaikea havaita (ulkopuolelta)
- 2) Arkisena ilmiönä luovuus sulautuu osaksi prosesseja sekä niiden kehittämistä, muuttamista ja muutosta. Vaikka muutos lähes välttämättä sisältää luovuutta, tässä roolissa luovuutta sekä arvostetaan että vähätellään, ja osin oletettavasti siksi se jää usein näkymättömiin.
- 3) Syntyy vapaasti ja itsenäisesti (tehostuen ottamalla mukaan motivoituneita ihmisiä moninaisilla taustoilla ja osaamisella).

Yhteenveto

Kuvaukset haastateltavien ilmentämistä luovuuden muodoista sopivat hyvin yhteen luovuuden kontekstisidonnaisuuden kanssa (ks. Baer, 2015). Selkeitä kattavia vastauksia siihen, mikä on uusi ja miksi tai miten

tämä uutuus syntyi ja ilmeni, eikä siinä, missä se todella ilmeni, ei haastatteluissa esitetty. Sinänsä luovuus jää yksittäisten vastausten tasolla melko epämääräiseksi käsitteeksi tai tuli helposti määriteltyksi arvioitavan tuotteen tai lopputuloksen kautta. Haastatteluissa annettiin kyllä esimerkkeinä selviä muutoksia ja kehityskulkuja, mutta niissä kuvattiin ennemminkin elämää luovana prosessina (ja siten luovuus oli vähemmän tunnistettavissa ja ohjattavissa työympäristössä). Samaan sävyyn puhuttiin yksilöllistä panosta painottavissa kokemuksissa. Yhteistyön ytimessä sen sijaan oli ideoiden, kokemusten, näkemysten ja tulkintojen jakaminen. Haastatteluissa havainnollistettiin jokaisen työntekijän organisaatioon tuomaan omaa ainutlaatuista taustaa ja kokemusta, joiden avulla ongelmat näyttävät kullekin hieman erilaiselta – näkökulmien ja organisatorisen sijainnin luonteesta johtuvat erot tuottivat erilaisia ajattelutapoja ja tämän takia erilaiset lopputulokset olivat mahdollisia. Yleisiä työntekijöiden asenteita ja työn tulkintoja sekä vaatimuksia kuvaa hyvin luovuuden liittäminen taiteelliseen toimintaan. Luovuuden puutteen havaitseminen mekaanisissa ja tarkoin säädelyissä tehtävissä on luonnollista – itse asiassa ihmisillä on myös taipumusta vähätellä ja sivuuttaa arkipäiväinen ja harrasteleva luovuus ajanhukkana (ks. Richards 2010).

Luovuuden organisaatiolähtöiset edellytykset

Tarkastelimme myös, millaisia organisaatiolähtöisiä edellytyksiä työntekijät kuvaavat luovalle toiminnalle työssään. On tärkeää ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä luovuuden edellytyksistä, jotta johtamista ja organisaation toimintaa voidaan kehittää luovuutta tukevammaksi.

Työntekijöiden esittämät edellytykset luovalle toiminnalle jaettiin kuuteen kategoriaan: (1) aika ja vapaus, (2) raamit ja tuki, (3) osaaminen, (4) kollektiivisuus, (5) työrauha sekä (6) työn sisältö. Työntekijät näkivät teemat sellaisina, joihin organisaatiolla on mahdollisuuksia vaikuttaa ja näin tehden edistää luovaa toimintaa. Seuraavaksi käymme läpi nämä kuusi kategoriaa liittyen luovan toiminnan organisaatiolähtöisiin edellytyksiin ja lopuksi pohdimme, millä tavalla eettinen johtaminen näitä edellytyksiä mahdollistaa.

(1) Aika ja vapaus. Suomalaisten kasvuyritysten henkilöstö kuvasi luovuuden toteutumiseksi oleelliseksi edellytykseksi sen, että on oltava riittävästi aikaa. Hyvin usein työ tulee suorittaa nopeasti, jolloin aikaa karsitaan nimenomaan työn luovasta osa-alueesta. Työn tuottaman lopputuloksen kannalta luovuudesta karsiminen ei kuitenkaan ole järkevää. Luovuus toteutuu kasvuyritysten henkilöstön päivittäisessä työssä silloin, kun henkilöstöllä on aikaa etsiä ongelmaan parasta mahdollista ratkaisua. Tämä edellyttää mahdollisuutta käyttää aikaa eri vaihtoehtojen kokeilemiseen, ongelman tarkasteluun ja pohtimiseen eri näkökulmista, keskusteluun kollegoiden kanssa tai uuden tiedon oppimiseen.

”Että luovuushan tarttis vähän sellasta löysää aikaa.”

”Ei se kyl tuu sillä niinkun kaheksast neljää, kaheksast kuuteen vääntämisellä vaan, kyl se tulee välillä sil et jalat pöydälle ja antaa semmosta niinku tilaa siihen päivään ja arkeen ja sillä tavalla. Et pitäis paljo useemmin itekki niinku pistää läppäri kii ja lähtee vaan käveleen.”

Riittävän ajan lisäksi luovuuden vaatimuksena kuvattiin yksilön ja tiimin vapaus ja autonomia. Tämä liitettiin laajemmin päätöksentekoon. Luovuuden vaatimuksena on mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä omaan työhön liittyen. Kun *”asioita voi tehdä kuten itse haluaa ja etsiä parhaita keinoja toteuttaa niitä”*, työnteko toteutuu joustavasti ja luovaa toimintaa keskeyttämättä. Vapaus ajatella ja suunnitella asioita itsenäisesti tai oman tiimin kanssa lisää myös motivaatiota omaa työntekoa kohtaan ja näin ollen edistää luovia ratkaisuja.

”...mut se ei saa olla liian vapaata, että sun pitää herätä niinku työmaailmaanki yheksältä alat tekemään ja lopetat kolmelta niin sä saat jotain tehtyä, mut jos sä oot et mä ootan sitä inspiraatioo niin se ei tuu ikinä.”

Tuki. Kasvuyritysten henkilöstö kuvasi haastatteluisissa luovuudelle erilaisia raameja, jotka eivät tukahduta luovuutta vaan parhaimmillaan tukevat työssä tapahtuvia luovia prosesseja. Tällaisia raameja kuvattiin olevan esimerkiksi (väljät) aikataulut ja budjetti, toimivat ja käytännölliset työvälineet (ohjelmistot, laitteistot) sekä selkeät ja tiedostetut tavoitteet. Lisäksi luova toiminta edellyttää, että henkilöstö saa työhönsä tukea esimerkiksi esimiehiltä, työkavereilta tai muilta sidosryhmiltä. Myös työpaikan ilmapiiri on oltava kannustava, positiivinen ja kehittämisorientoitunut, jolloin se tukee parhaiten luovaa toimintaa.

”Ylipäänsä se ilmapiiri, jos se on niinkun, on sopivalla tavalla kannustavuutta, sopivalla tavalla tavoitteita ja niin edes päin, niin ehkä se.”

Esimiehiltä ja työkavereilta saadun palautteen ja vuorovaikutuksen rooli näyttäytyi yksilön kannalta oleellisena peilinä oman kehityksen suuntaamiseen sekä tavoitteiden selkeyttämiseen. Oma kehitys taas näyttäytyi omana erillisenä vaatimuksena luovuudelle ja luovalle toiminnalle työssä.

(3) Osaaminen. Sekä oma että koko työyhteisön osaaminen sekä sen hyödyntäminen ja kehittäminen nähtiin luovuudelle välttämättömänä resurssina kasvuyrityksissä. Uuden oppimisen merkitys korostuu erityisesti, kun määritykset, projektien tavoitteet ja lopputulosvaatimukset tulevat asiakkaalta. Kuitenkin luovuuden näkökulmasta työntekijöiden jo olemassa olevia osaamisalueita olisi järkevää kyetä hyödyntämään myös tulevilla projekteilla. Tällöin uusien, laajojen alueiden oppimiseen ei tarvitsisi käyttää resursseja, jolloin aikaa jäisi työn luovalle osuudelle ja yksityiskohtien syvemmälle oppimiselle.

”Meillä on eri tyyppisiä ihmisiä ja hirvittävän vahvoi osaamisalueita, joillain tietyillä osaamisaloilla, niin tota niin nyt tuotteiden rakentaminen näitten osaamisen päälle, must tuntuu et kasvuyritykset on vähän arkoja rakentamaan tuotteita niinku tälleen tiettyjen, koska nää pohjautuu kuitenkin sit siihen henkilön erikoisosaamisen niin päälle.”

Koska yleisemmin vaatimukset kuitenkin tulevat asiakkailta / organisaatiolta eikä henkilöstön olemassa olevaa osaamista aina kyetä hyödyntämään niin tehokkaasti, kuten edellä esitettiin, osaamisen kehittäminen on eräs välttämätön tekijä luovan työn tekemiselle.

”Ei se aina tarkoita sitä, että meidän täytyy keksiä maailma uudelleen. Pitää vaan tuottaa tarpeeksi hyvää tavaraa ja tietää mikä on tärkeää. Sen kun tunnistaa niin se on mun mielestä luovaa... ..ja se on peräisin ihmisistä, jotka ovat itsenäisiä... ..joten, vaikka joku tekee ne reunaehdot ja laatii tilauksen, kertoo miten ohjelman pitää toimia. Niin siinä otetaan pois sitä autonomiaa, sitä alkaa vaan kirjoittaa. Että jos tää on se mitä me halutaan, niin tää on helppo tehdä... (mutta) näissäkin tilanteissa, kun on joku, joka istuu vaan ja kattoo niitä spesifikaatioita, että tämä on näin, ja että me halutaan tän prosessin ny menevän näin, että jos joku ei osaa katsoa, vähääkään sen oman laatikon ulkopuolella, ei vaikka tiedä miten tietojärjestelmä olisi jotenkin nopeampi ja lopputulos sama ku ehdoissa niin eihän siitä kokonaisuudesta hyvä tuu.”

Vastauksissa oltiin yhtä mieltä siitä, ettei projektinhallintaa voi tehdä menestyksekkäästi ilman kykyä tarkastella asiaa lukuisista eri näkökulmista eri toimijoiden osaamista hyödyntäen. On kyettävä neuvottelemaan eri vaatimusten välillä ja tunnistamaan ennakoedellytykset sekä ennakoimaan tulevaisuutta. Eräs tiukan ennakoedellytyksen odotus olisi lopulliselle koodille varattu laskentaresurssi (teho).

”...yksittäiselle koodarille luovuus voi olla sitä, että määrittellään, että se tehdään tällä tavalla. Ja sitä sitten kattoo ja toteaa, että jos vaatimuksia on nää, mikä tekee tän kahdeksan kertaa raskaammaksi, tarvitaanko me näitä (kaikkia) vaatimuksia?”

Eri näkökulmia ja kantoja kuvattiin olennaisiksi koko hankkeen järjestämisessä. Synergiat tulivat yhteisistä ratkaisuisista ja eri panokset poikkeuksetta tarkensivat ja paransivat lopputulosta. Työn asemaa ja onnetta kuvaavat kuitenkin myös työntekijät.

(4) Kollektiivisuus. Luovuus toteutuu organisaatiossa usein kollektiivisena, esimerkiksi keskustelujen kautta. Näin ollen tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen näyttävät eräänä vaatimuksena luovuuden toteutumiselle. Luovuus edellyttää sekä formaaleja että informaaleja keskustelutilanteita.

”...eli kun on joku asia, tunnistettu ongelma tai tilanne niin uskalletaan niinku heittää se se asia niinku esille, että tota, sit huomaa että et niinku ihmiset rupee niinku, se rupee niinku tavallaan piirtymään se yhteinen kuva ja sit et kaikki saa sen niinku oman asian siihen huomioituu.”

Luovuutta kuvattiin edellisen sitaatin tavoin haastatteluissa myös dialogissa ja keskustelussa toteutuvaksi, jolloin sekä mahdollisuudet kollektiiviseen toimintaan että yksilöiden dialogitaidot näyttävät luovuuden vaatimuksena.

(5) Työrauha. Kasvuyrityksissä henkilöstö kuvasi, että mahdollisuus rauhalliseen työympäristöön on erä vaatimus luovuudelle. Koska luova työt ja prosessit sisältävät monenlaisia vaiheita, ne vaativat myös erilaisia ympäristöjä. Vaikka kollektiivisuus nähtiinkin oleellisena mahdollistajana luovuudelle erityisesti silloin kun se toteutuu yhteisöllisenä, myös yksin työskentelyn vaiheet ovat oleellinen osa kokonaisuutta. Nämä vaiheet edellyttävät usein työrauhaa ja mahdollisuutta hiljaisessa ympäristössä työskentelemiseen. Työrauhaan liittyy myös mahdollisuus olla muiden, kollegojen tai sidosryhmien, yhteydenottojen ulottumattomissa.

”Siinä (toimistolla työskentelyssä) on tietysti se varjopuoli, että jos on se joku oma juttu mitä nyt haluais tehdä, haluais keskittyä siihen niin se voi toisinaan olla sitten vaikeempi, mutta siinäki on sitten taas että laittaa kuulokkeet päähän ja tavallaan sitten niin se on vinkki muille, että toi ehkä nyt haluaa olla rauhassa tuolla ja...”

Työrauhan suhteen oleellista on myös se, että työntekijät saisivat työskennellä ilman että liiketoimintaan tai organisaatioon liittyviä paineita tuotaisi heidän tietoisuuteensa jatkuvasti arjen työn ohella. Se, että liiketoimintaan liittyviä muutoksia ei saateta yksittäisten työntekijöiden vastuulle, takaa heille mahdollisuuden toimia keskittyen omaan työhönsä keskeytyksettä.

(6) Työn sisältö. Motivaatio kuvattiin haastatteluaineistossa usein luovuuden edellytyksenä. Motivaation yhteydessä työntekijät puhuivat usein oman työnsä sisällöstä, työtehtävien mielekkyydestä ja oman työnkuvan monipuolisuudesta. Nämä tekijät lisäsivät parhaimmillaan työntekijän motivaatiota, joka taas mahdollisti syvemmän uppoutumisen työhön ja halun tehdä työ laadukkaasti ja parhaalla mahdollisella tavalla. Siitäkin huolimatta, että työtehtävät eivät kuuluneet työntekijän vahvuusalueelle, motivaatio ja halu tehdä juuri kyseistä asiaa mahdollisti työn tekemisen luovasti.

”Monipuolisuus.. et mä tykkään siitä et mulla ei oo vaan yhtä tehtävää.”(Työntekijä)

Työtehtävien vaihtuvuus ja uusiin projekteihin mukaan pääsy on oleellista luovan toiminnan mahdollistumisen näkökulmasta. Uusia haasteita pitäisi saada aika ajoin, jotta työ ei muodostu rutiininomaiseksi. Työtehtävien sisältöihin liitettiin myös oman asiantuntijatyön lisänä olevat oheistoiminnot, joita työntekijän tulee tehdä. Nämä, usein hallinnolliset, tehtävät kuvattiin vievän aikaa luovalta työltä ja aiheuttavan turhautumista työssä.

Yhteenvedo: Eettinen johtaminen vastaus luovuuden mahdollistamiseen?

Yhteiskunnallista ja taloudellista keskustelua värittää usein perusvire, jossa luovuus ja innovaatiot määrittävät ihmiskunnan tulevaisuutta, kehitystä, muutosta ja elämäntilaa. Tähän keskusteluun voi kiinnittyä henkilöstöjohtamisen (HRM, Human Resource Management) avulla. HRM on nähty organisaatioiden inhimillisen pääoman ja osaamisen hallinnoijana, jolla on merkitystä yrityksen kilpailu- ja uudistumiskyvylle (Juuti & Luoma, 2013) sekä työntekijöiden luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Aiemmin luvussa kuvatut luova toimijuus, toiminta ja lopputulos asettavat erilaisia vaatimuksia moderneille HRM-käytänteille ja johtajuudelle. Henkilöstöjohtamiseen liitetyn perinteisen näkökulman mukaan työntekijät tuottavat resursseina yrityksille lisäarvoa ja sitä kautta oikeuttavat olemassaolonsa. Luovuutta tarvitaan toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi, kun toimitaan nopeasti muuttavilla, epävarmoilla ja kilpailluilla toimintakentillä. Luovuutta vaativissa ja korostavissa organisaatioissa olisi siksi kyettävä määrittelemään, mitä luovuudella tarkoitetaan kyseisessä organisaatiossa ja millainen suhde ja tarve organisaatiossa luovuudelle on.

Perinteinen henkilöstöressurssien hallinnointi on kuitenkin näkemyksenä liian kapea-alainen kuvaamaan henkilöstöjohtamisen moninaisuutta erityisesti luovuutta tukevana toimintona. Jos kuitenkin tarkastelemme henkilöstöjohtamista laajemmin koko organisaation ihmisten johtamisen käsittävänä kokonaisuutena, se sisältää kaiken strategisesta henkilöstösuunnittelusta arjen esimiestyöhön. On loogista olettaa, että kun organisaatioissa edellytetään luovaa toimijuutta ja toimintaa, näitä toimintoja myös tuetaan rakenteellisilla ja hallinnollisilla ratkaisulla sekä erilaisin ulkoisin kannustimin. Johtaminen on eräs tunnistettu tekijä luovuuden tukemisessa, minkä vuoksi luovuudelle kuvattujen edellytysten täyttämiseksi lähemmekin tarjoamaan nimenomaan johtamisperustaisia ratkaisuja.

Johtajien täytyy voida luottaa omaan luovuuteensa mutta samalla myöntää, etteivät he tiedä kaikkea. Siksi heidän tulisi pitää mielensä avoimina uusille vaihtoehdoille sekä samalla edistää ja tukea muiden (esimerkiksi alaistensa) luovuutta (Puccio, Mance & Murdock, 2011). Johtajuuden vaatimusten katsotaankin viime vuosina lisääntyneen organisaatioiden henkilöstörakenteen moninaistumisen myötä (Lumby, 2012), ja esimerkiksi vastuullisen ja eettisen johtamisen merkitys on korostunut. Viime vuosina myös eettisen ja vastuullisen johtajuuden vaikuttavuutta innovatiivisuudelle ja luovuudelle on tarkasteltu. Tulokset

osoittavat, että eettinen organisaatiokulttuuri, joka nojaa johtamiskäytänteisiin, selittää ison osan koko organisaation innovaatiokyvystä (Riivari, 2016).

Luovan toiminnan näkökulmasta haastattelujemme mukaan merkittävä asia on organisaation toiminnan selkeys ja johdonmukaisuus. Oleellista on etenkin rakenteellisten tukijärjestelmien olemassaolo sekä näiden tukijärjestelmien sopivuus yksittäisen organisaation strategiaan ja visioon. Jos henkilöstöltä odotetaan luovaa toimijuutta ja toimintaa, rakenteellisten tekijöiden on mahdollistettava niiden toteutuminen. Haastatteluaineistossamme tämä tarkoitti esimerkiksi projektien reunaehtojen parempaa tunnistamista ja auki kirjoittamista sekä työn kokonaisvaltaisen organisoimisen merkityksen tunnistamista. Organisaatioiden eettisessä toiminnassa yksilön henkilökohtaiset edellytykset sekä organisaation sosiaaliset rakenteet ja tilanteet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näkemys on linjassa sen ajatuksen kanssa, että luovuus ilmenee sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (ks. Hunter ym., 2000). Työorganisaatioista puhuttaessa olennainen kysymys onkin, ovatko työntekijät oikeasti oikeutettuja ja aidosti tuettuja näihin vaatimuksiin vastatessaan. Merkitystä on myös sillä, ovatko odotukset ja vaatimukset sekä annetut resurssit ja työkalut linjassa keskenään. Aikaisempaa tutkimusta eettisestä henkilöstöjohtamisesta (tai siitä, miten eettiset odotukset liittyvät päivittäisiin käytäntöihin) luovan toiminnan tukijana kasvuun suuntautuneissa organisaatioissa ei juuri ole, vaikka yleisen keskustelun pohjalta voidaan katsoa tämän olevan keskeinen osa nykyaikaista työelämää ja siitä käytävää keskustelua. Tiedämme suhteellisen vähän kasvuyritysten olosuhteista ja työntekijöiden näkemyksistä, kokemuksista ja käytännöistä luovuuteen liittyen, tai siitä, miten eettiset henkilöstöjohtamisen käytänteet välittyvät työoloihin, vaatimuksiin ja luovuuden syntymiseen. Nykyiset suuntaukset korostavat johtamiskulttuuria ja rakenteita, joissa yksilöllistä vastuuta on lisätty matalan ja ketterän organisaatorakenteen ja johtamisen nimissä. Vaikuttaa siltä, etteivät henkilöstöjohtamisen rakenteet ole täysin pysyneet muutosten vauhdissa mukana ja osin jäykät perinteiset johtamiskäytännöt (muuten ketterissä) organisaatioissa estävät ns. modernien työmenetelmien ja -järjestysten toteuttamisen (ks. Holbeche, 2017). Toisaalta vaikuttaa myös siltä, että nykytrendien mukaiset matalanhierarkian organisaatiot, joissa itsenäiset työntekijät toimivat itseohjautuen ja joista saatetaan myös puhua itseohjautuvina organisaatioina, voivat olla jopa ”liian ketteriä” jättäen työntekijät ilman näiden kaipaamaa tukea ja ohjaavia rakenteita siten, että työntekijät voivat jopa kokea jääneensä laiminlyödyiksi (Collin ym., 2017).

Se, että johdolle aikaisemmin kuuluvia vastuita valuu työntekijöille, tulee olla ainakin tietoinen päätös. Näyttää kuitenkin siltä, että päätöksentekovalta, prosessien omistajuus sekä organisatoriset resurssit eivät ole lisääntyneet suhteessa itseohjautuvuuden ja autonomian odotuksiin. Jos autonomia ja vapaus ovat avain työntekijöiden toiminnan tukemiseen, on niiden mahdollistaminen aloitettava tarkastelemalla organisaatiokohtaisia reunaehdoja: mitkä ovat organi-

saation arvot, normit, resurssit ja hierarkiat? Organisaatioiden arjessa autonomisuus liittyy toiminnan vapauden asteisiin, siihen, millä tasolla yksilö voi ja uskoo voivansa vaikuttaa päivittäisen tekemisensä ehtoihin. Olennaista onkin pyrkiä ymmärtämään, mitkä ovat organisaation itselleen asettamat tavoitteet ja sen saavuttamiseksi määritellyt toimintaperiaatteet sekä näiden välinen suhde.

Lähteet

- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Archer, M. S. (2003). *Structure, agency and the internal conversation*. Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (2012). *The reflexive imperative in late modernity*. Cambridge University Press.
- Baer, J. (2015). The Importance of Domain-Specific Expertise in Creativity. *Roeper Review*, 37(3), 165–178. <https://doi.org/10.1080/02783193.2015.1047480>
- Boden, M. A. (2004). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*. Routledge.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. JYU. (jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/52483)
- Csikszentmihályi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. NY: HarperCollins.
- Forsman, P. (2017). *Creativity is Just a Small Emerging Moment: An Ethnographic Investigation of Work Practices in a Changing Human Resources Department*. *Business Creativity and the Creative Economy*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.18536/bcce.2017.10.3.1.02>
- Forsman, P., Collin, K., & Eteläpelto, A. (2014). The Practice of Professional Agency and the Emergence of Collaborative Creativity in Developmental Staff Meetings. Teoksessa C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried (toim.), *Discourses on Professional Learning: On the Boundary Between Learning and Working* (pp. 45–74). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7012-6_4
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Glăveanu, V. P. (2015). Creativity as a Sociocultural Act. *The Journal of Creative Behavior*, 49(3), 165–180. <https://doi.org/10.1002/jocb.94>
- Holbeche, L. (2017). *The agile organization: how to build an innovative, sustainable and resilient business*. London: Kogan.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. <https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Juuti, P., & Luoma, M. (2013). *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Tampere: TammerPrint. (<https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/110054Loppuraportti>)
- Kaptein, M. 2009. Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2): 261–281.
- Lubart, T. (2017). The 7 C's of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 293–296. <https://doi.org/10.1002/jocb.190>
- Lumby, J. (2012). Leadership for diversity and inclusion. Teoksessa M. Preedy, N. Bennett, & C. Wise (toim.), *Educational leadership: context, strategy and collaboration*. Open University.
- Martindale, C. (1999). *Biological Bases of Creativity*. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 137–152). Cambridge University Press.
- Puccio, G., & Cabra, J. (2010). *Organizational creativity*. Teoksessa J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (toim.), *Cambridge handbooks in psychology*. Cambridge University Press.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. (2011). *Creative leadership: skills that drive change*. SAGE Publications.
- Richards, R. (2010). *Everyday Creativity: Process and Way of Life - Four Key Issues*. Teoksessa J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (toim.), *Cambridge handbooks in psychology*. (pp. 189–215). Cambridge University Press.
- Runco, M. A. (2015). Meta-Creativity: Being Creative About Creativity. *Creativity Research Journal*, 27(3), 295–298. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1065134>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: the science of human innovation* (Vol. 2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Simonton, D. K. (2018). Defining Creativity: Don't We Also Need to Define What Is Not Creative? *Journal of Creative Behavior*, 52(1), 80–90. <https://doi.org/10.1002/jocb.137>
- Sternberg, R. J. (2006). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87–98.

4. VASTUULLISET HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN KÄYTÄNTEET LUOVUUDEN MAHDOLLISTAJANA KASVUYRITYKSISSÄ

Kaija Collin, Soila Lemmetty, Elina Riivari

Johdanto

Organisaatiot ja organisaatiotutkimus on yhä enemmän kiinnostunut johtamisen, innovaatioiden ja luovuuden välisestä suhteesta. Erityisesti henkilöjohtamisen (HRM) alueella organisaatioiden innovatiivisuuden nähdään olevan vahvasti yhteydessä työntekijöiden taitoihin ja motivaatioon. Nykykäsityksen mukaan kuka tahansa voi toimia luovasti (Loewenberger, 2013), jos sille annetaan sen edellyttämät mahdollisuudet ja tuki työn arjessa. Näin ollen henkilöstön kehittämisen (HRD) käytänteet nousevat merkityksellisiksi luovuuden tukemisessa (Jiang 2012). HRM:n alatoimintona HRD:n tehtävänä on edistää työntekijöiden oppimista, luoda tiedon jakamista tukevaa kulttuuria, rohkaista henkilöstöä muutoksissa ja kehittää heidän asiantuntijuuttaan (Steward, 2007). Luovuuden tukeminen on viime vuosina tullut HRD:n tehtäväksi, mutta tutkimusta luovuutta tukevista HRD-käytänteistä on vielä vähän (Minbaeva, Foss, & Snell, 2009). Aikaisemmissa tutkimuksissa on painotettu myös HRD-käytänteiden eettisyyttä ja vastuullisuutta, sillä vastuulliset organisaation toimintatavat vähentävät väsymystä ja stressiä sekä lisäävät motivaatiota osaamisen kehittämiseen (Bierema & D'abundo, 2004) ja työntekijöiden sitoutumista.

HeRMO -tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli tarkastella erilaisia eettisiä sekä luovuutta tukevia henkilöstökäytänteitä suomalaisissa kasvuyrityksissä. HeRMO-hankkeen yhdessä osatutkimuksessa hyödynsimme henkilöstön kehittämisen viitekehystä kysyen, millaisia ovat luovuutta tukevat henkilöstön kehittämisen käytänteet. Tavoitteenamme oli lisätä ymmärrystä myös luovuutta tukevien henkilöstön kehittämisen käytänteiden eettisyydestä, jota lähestymme vastuullisen HRD:n kautta. Vastuullisuuden määrittelemme työntekijälähtöisyytenä, tasa-arvona, tasapuolisuutena, demokratiana ja kestävyysnä (Shen & Zhu, 2011). Tämän luvun tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä vastuullisista HRD-käytänteistä ja tuoda esille empiirisiä havaintoja siitä, miten ne edistävät luovuutta. Tutkimukset antavat jo viitteitä luovuuden ja vastuullisten HRD-käytänteiden yhteydestä, mutta tiedämme vielä varsin vähän siitä, millä tavalla ne ovat yhteydessä toisiinsa (Lämsä & Riivari, 2018).

Mitä luovuuden mahdollistaminen edellyttää organisaatiolta?

Luovuuden on todettu olevan yksi tärkeimmistä organisaation kilpailukykyä, kasvua ja kehitystä sekä jatkuvaa oppimista ja ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevista keinoista. Kun luovuus nähdään työpaikoilla tapahtuvana toimintana ja prosessina, sen on havaittu olevan jokapäiväistä ongelmanratkaisua, jonkin uuden innovointia tai työmenetelmien kehittämistä (Collin et al., 2017) ja uusien ideoiden tuottamista (esim. Mumford, Medeiros & Partlow, 2012). Yksilön näkökulmasta luovuuden on huomattu edellyttävän myös autonomiaa ja vapautta, ja se näyttäytyy myös eräänlaisena mielentilana (Collin et al., 2017). Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa luovuus nähdään olevan läsnä innovaatioissa ja innovointiprosesseissa. Tässä luvussa lähdemme kuitenkin siitä, että luovuus toteutuu työn käytänteissä ja arjessa ja on tärkeä edellytys korkealaatuisen työn tekemiselle.

Yksilöiden ja ryhmien luovuutta korostavassa työelämässä pitäisi yhä vahvemmin ottaa huomioon luovuuden kontekstisidonnainen luonne. Tämän raportin alussa kerroimme, että yhteisöllisestä luovuudesta 50 prosenttia voidaan selittää lähijohtamisella ja ilmapiirillä. Näin ollen on selvää, että luovuus edellyttää useita, yksilöiden ominaisuuksista riippumattomia tekijöitä ja raameja. Luovuuden edellytykseksi organisaatiokontekstissa on esitetty sekä työntekijöiden vapautta ja autonomiaa että tukemista ja ohjausta. Se, että työntekijöillä on mahdollisuuksia tuottaa ideoita ja toteuttaa niitä, lisää sekä motivaatiota että luovuutta.

Myös palautteen saaminen (Riivari, 2016), riittävät resurssit ja vähäinen aikapaine voivat lisätä luovuutta (Isaksen & Akkermans, 2011). Tämän raportin edellisessä kappaleessa on esitetty HeRMO-hankkeen erään osatutkimuksen tuloksia, joissa määritellään luovuutta mutta tuodaan esille myös kohdeorganisaatioiden työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaisia organisaatiolähtöisiä raameja luova toiminta edellyttää mahdollistuaikseen. Näitä raameja olivat aika ja vapaus, resurssit ja tuki, osaaminen, kollektiivisuus, työrauha ja työtehtävien sisältö. Nämä kaikki raamit ovat henkilöstön näkemyksen mukaan sellaisia, joiden

mahdollistamisessa organisaation rooli on ensisijainen. Havaittuamme erilaisia organisaatiolähtöisiä raameja luovalle toiminnalle halusimme tarkastella yksityiskohtaisemmin myös sitä, millaiset HRD-käytänteet vastaavat näihin vaatimuksiin.

Henkilöstön kehittämällä luovempaa toimintaa – käytänteitä luovuuden edistämiseksi

Henkilöstön kehittämällä (HRD) voidaan tarkoittaa kaikkia sellaisia organisaation johtamistoimia, joiden avulla tuetaan oppimista ja koulutusta työssä, työtä varten tai sen kautta (Kuchinke, 2017). HRD-käytänteet edistävät oppimista organisaatioissa motivoimalla henkilöstöä, kehittämällä oppimista tukevaa ilmapiiriä ja kulttuuria sekä tukemalla tiedon ja asiantuntijuuden jakamista. Tämä on tärkeä lähtökohta, sillä aikaisemmat tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että luovuus organisaatioissa linkittyy vahvasti oppimiseen ja kehittämiseen, minkä vuoksi sen tukeminen on yksi HRD:n tärkeimmistä tehtävistä (Loewenberger, 2013). Luovuutta edellyttävässä

työelämässä tutkimuksellista tietoa erilaisista luovuutta mahdollistavista käytänteistä olisi saatava lisää, jotta käytännön toimijoilla olisi mahdollisuuksia työntekijöiden luovuuden tukemiseen. Osaamista kehittäviä HRD-käytänteitä on sen sijaan tarkasteltu laajemmin. HeRMO-hankkeessa hyödynsimme Jimenez-Jimenez & Sanz-Vallen (2012) identifioimia osaamisen kehittämistä tukevia HR-käytänteitä, joita ovat työsuunnittelu, tiimityö, rekrytointi, uralla eteneminen, koulutus ja palkitseminen. Lisäksi havaitsimme aineistosta vielä yhden, HRD-työhön linkittyvän osa-alueen, joka näyttäytyi luovuuden suhteen oleellisena: johtaminen ja lähijohtajatyö. Hankkeessa keräämästämme haastatteluaineistosta paikansimme erilaisia kuvauksia edellä esitetyistä käytänteistä, mutta kiinnitimme huomiota osaamisen kehittämisen sijaan erityisesti siihen, millaisia käytänteitä kuvataan nimenomaan luovuutta edistävinä. Taulukossa 1. on esillä havaintomme luovuutta edistävästä HRD-käytänteistä.

Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2012): HR-käytännekategoriat	Luovuutta edistävät HRD-käytänteet		
<i>Työsuunnittelu</i>	Monipuoliset työnkuvat ja -tehtävät	Tiimin ja yksilön autonomia	Kommunikaatio
<i>Tiimityö</i>	Itseohjautuvat (projekti)tiimit	Sparrauspartnerit ja kokenut–noviisi-työparit	Kehittämistiimit
<i>Rekrytointi</i>	Osaamisperustainen rekrytointi		
<i>Uralla eteneminen</i>	Työntekijälähtöiset urapolut		
<i>Koulutus</i>	Formaali ja informaali koulutus	Spontaani ja jatkuva osaamisen kehittäminen	
<i>Palkitseminen</i>	Kehitys- ja check-point -keskustelut	Tiimin säännölliset tapaamiset	
<i>Johtaminen ja lähijohtamistyö</i>	Selkeät rakenteet – joustavat käytänteet	Lähijohtaja sparraajana	

Taulukko 1.

Työsuunnittelu

Monipuoliset työnkuvat. Kasvuyritysten henkilöstö ja esimiehet kuvasivat usein työnsä erääksi mielekkääksi asiaksi monipuoliset työtehtävät. Työnkuvien laajuus vaihteli organisaatio- ja työnimikekohtaisesti. Useimmiten esimiesten työnkuvat sisälsivät esimiestyön lisäksi myös muita, projektin sisältöön tai kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Koska työtehtävät useimmiten ovat asiakaslähtöisiä, työpäivät eivät ole aina samanlaisia. Asiakkaiden vaatimusten muuttuessa myös henkilöstön työn sisältö väistämättä muuttuu, jolloin työntehtävien vaihtuvuus mahdollistuu. Projektiperustainen työ takaa sen, että työtehtävät muuttuvat viimeistään projektin vaihtuessa: ”täällä pääsee tekemään monta asiaa, pääsee tutustumaan moneen asiaan et se on se isoin plussa” (Työntekijä, It-organisaatio). Monipuoliset työtehtävät sekä laajat työnkuvat nähtiin motivaatiota lisäävänä tekijänä, jolloin tämä työsuunnitteluun liittyvä HRD-käytännö vastaisi erityisesti työn sisältöön liittyviin luovuusvaatimukseen. Henkilöstön työtehtäviä on jossain määrin pyritty kasvuyrityksissä kokoamaan myös työntekijän olemassa olevaa osaamista vastaaviksi, jolloin luovuuden vaatimuksena mainittu osaamisen hyödyntäminen toteutuu.

Tiimien ja yksilön autonomia. Tutkimukseen osallistuneissa kasvuyrityksissä toteutui tavalla tai toisella tiimirakenne. Tiimien muodostuminen ja toimintamallit vaihtelivat organisaatioittain, mutta kaikissa yrityksissä oli vähintään pyrkimys tiimien itseohjautuvuuteen: ”Nää on nohevi, itseohjautuvia tekijöitä, ei mun tarvii niitä kaitsee.” (Johtaja, IT-organisaatio) Itseohjautuvuuteen perustuvassa tiimissä mahdollistuu yksittäisen työntekijän autonomia suhteessa omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. Tiimeissä usein toimii projektipäällikkö tai vastaava työnjohtaja, jonka vastuulla on huolehtia, etteivät asiakas- tai organisaatiopaineet haasta yksittäisen työntekijän työn tekemistä. Silloin kun jokaisen tiimin jäsenen tehtävät on määritelty selkeästi ja työlle on asetettu raamit, yksilön on mahdollista näissä puitteissa toimia autonomisesti. Tässä tapauksessa autonomia tarkoittaa päätöksentekoa esimerkiksi sen suhteen, millä menetelmällä työtehtävä hoidetaan, miten tehtävän sisäiset asiat organisoidaan tai priorisoidaan, mitä työkaluja käytetään ja missä tilanteissa on tarpeen pyytää neuvoa tai apua kollegoilta. Itseohjautuvat tiimirakenteet ja -käytännöt mahdollistavat tietyissä raameissa myös yksittäisen työntekijän itseohjautuvuuden. Tämä vastaa luovuudelle asetettuihin autonomian ja vapauden vaatimukseen, mutta myös työrauhan (yksilön mahdollista itse tehdä päätös siitä, minä aikoina haluaa keskustella muiden kanssa esimerkiksi

sähköisten viestimien välityksellä) ja raameihin ja tukeen liittyviin vaatimukseen (raamit asetetaan jokaiselle työtehtäväkohtaisesti, ja tukea saa tarvittaessa tiimin muilta jäseniltä / projektipäälliköltä).

Kommunikaatio

Kommunikaatioon liittyvät HRD-käytännöt vastasivat erityisesti niihin luovuuden vaatimukseen, jotka liittyivät kollektiivisuuteen, osaamiseen, työrauhan sekä raameihin ja tukeen. Kommunikaatiokäytäntöitä havaittiin kahdenlaisia: sisäinen kommunikaatio yhteisissä tilaisuuksissa ja tapahtumissa sekä sisäinen kommunikaatio sähköisten viestimien välityksellä. Yhteisiä tilaisuuksia ja tapahtumia kuvattiin jokaisessa organisaatiossa, mutta niiden toistuvuus ja sisällöt vaihtelivat hieman. Koko organisaatiolle yhteisiä käytäntöitä olivat muun muassa kuukausipalaverit, joissa käydään keskustellen läpi organisaation asioita ja kehitetään toimintaa yhdessä, viikkopalaverit, joissa tiedotetaan organisaation asioista sekä esitellään esimerkiksi päättyneitä projekteja sekä vuotuiset kehittämispäivät, joissa tuodaan esille organisaation strategiaa ja isompia linjauksia sekä kerätään näkemyksiä ja palautetta henkilöstöltä. Lisäksi organisaatioiden sisällä oli eri tavoin järjestettyjä tiimipalavereita, joissa keskustelu kohdistui erityisesti tiimin asioihin tai nykyisiin tai tuleviin projekteihin.

Kaikkien tilaisuuksien ja tapahtumien nähtiin mahdollistavan kollektiivisuutta sekä tuen saantia organisaatiossa, mutta keskustelun ja tiedon jaon ansiosta ne nähtiin myös osaamista kehittävinä tilaisuuksina. Usein tapahtumissa ja tilaisuuksissa tuotiin esille myös organisaatiotason linjauksia ja strategisia päätöksiä, jolloin tietoisuus tiimien tai yksilöiden työhön liittyvistä ”isommista” raameista lisääntyi. Viestimien välityksellä tapahtuva sisäinen kommunikaatio takasi henkilöstölle työrauhan, sillä he pystyivät itse määrittelemään sen, milloin he käyttävät viestimiä: ”joo kyllä kyllä... ehtottomasti (sähköinen viestintäkanava on hyvä asia) ja sitten sekin, että avokonttorissa, jos se kaikki viestintä hoidettas huutelemalla sermien yli, niin sehän ois yhtä kaaosta, että sen pystyy niinkun sulkemaan silmistään halutessaan ja ottamaan osaa halutessaan.” (Työntekijä, It-organisaatio)

Tiimityöskentely

Itseohjautuvat (projekti)tiimit. Osassa kasvuyrityksiä on käytössä projektitiimirakenne, jolloin tiimi koostuu projektikohtaisesti niistä henkilöistä, jotka kyseiseen projektiin osallistuvat. Projektilla on useimmiten nimetty projektipäällikkö, joka huolehtii asiakasyhteistydenpidosta ja budjetista. Projektin jäsenillä voi olla myös muita nimettyjä rooleja. Tiimi hoitaa projektin autonomisesti, ja viestintä sekä organisaation muille

toimijoille että asiakkaan suuntaan tapahtuu projektipäällikön kautta. Tämä mahdollistaa tiimin muiden jäsenien autonomisen ja rauhallisen työskentelyn. Tiimeissä pidetään palavereita yhdessä sovittuina aikoina, ja tiimi päättää vastuunjaosta. Osassa kasvuyrityksiä ei ollut pysyvää tiimirakennetta, vaan tiimit koostuivat tilanteen mukaan. Jos työntekijä esimerkiksi löytää kehittämiskohteen, hän kertoo siitä toisille ja kiinnostuneet lähtevät yhdessä pohtimaan, miten asiassa olisi järkevää edetä. Mahdollista on myös se, että yksilö tekee kehittämistyön yksin, jos hän ei koe tarvitsevansa siinä muiden näkemystä. Näin ollen heistä muodostuu tiimi kyseisen tehtävän ajaksi.

Sparrauspartnerit ja kokenut-kokematon -työparit. Osassa kasvuyrityksistä kuvattiin erääksi tiimien muodostuksen perusteeksi se, että nuori, työurallaan alussa oleva tekijä aloittaa työskentelynsä tiimissä, jossa on eri-ikäisiä ja erimittaisella kokemustasulla olevia henkilöitä töissä: ”Keskustelut kokeneempien kanssa palvelee kaikkia, se on hyvä käytäntö, että eri-ikäisiä ja kokemustasuisia laitetaan samaan tiimiin.” (Työntekijä, teknologiaorganisaatio) Kasvuyrityksissä puhuttiin myös ”sparrauspartnereista”, joilla tarkoitettiin itselle läheiseksi muodostuneita, usein kokeneita työkavereita. ”Sparrauspartnerit” eivät olleet formaaleja nimikkeitä vaan tilanteen mukaan kuka tahansa periaatteessa pystyi ottamaan tällaisen roolin. ”Sparrauspartnerit” edistivät erityisesti tuensaantia, osaamisen kehittämistä sekä kollektiivisuutta organisaatioissa.

Osaamis- ja kehitystiimit. Kasvuorganisaatioissa kuvattiin olevan erilaisia osaamis- ja kehitystiimejä, joiden tarkoituksena oli sekä jakaa osaamista ja tietoa asiasta kiinnostuneiden henkilöiden välillä tai kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja. Nämä tiimit toimivat yleensä vapaamuotoisemmin, projekti- ja työtehtävärajojen yli ja irrallaan päivittäisestä työstä. Ne siis mahdollistivat yksilöille vapauden osallistua omaa kiinnostusta vastaavaan tiimiin, mutta myös edistivät osaamisen kehittymistä ja kollektiivisuutta: ”Joo sitähan tuetaan, kun oli tuolla pääkonttorilla, niin aina sä jotenkin olet jossain kehitystiimissä luomassa jotain.” (Työntekijä, Rakennusalan organisaatio)

Rekrytointi

Osaamisperustainen rekrytointi. Rekrytointi ei käytänteenä noussut vahvasti aineistosta luovuutta edistävänä tekijänä, mutta rekrytoinnin perustuminen työnhakijan osaamiseen kuitenkin mainittiin organisaation luovuutta edistävänä asiana. Hakijan erityisosaamisen ja mielenkiinnon kohteiden selvittäminen rekrytointitilanteessa nähtiin tärkeänä, jotta hakija oli mahdollista sijoittaa sellaisiin tehtäviin, joissa hänen

osaamisestaan on laajemmin hyötyä organisaatiolle. Rekrytoinnissa siis ei ensi sijaisesti ole luovuuden näkökulmasta tärkeää täyttää avoinna olevaa työtehtävää, vaan saada organisaatioon erityisosaamista ja uusia näkökulmia jaettavaksi. ”Ihminen joka rekrytoi esimerkiksi ihmistä positioon, se miettii sitä sen position kannalta, mä mietin siin haastattelussa et okei mä pyrin kysyyn, et mitä se ihminen haluaa ja mitkä sen kyvyt tuottaa sitä mitä se haluaa on.” (Lähijohtaja, teknologia-alan organisaatio)

Urakehitys

Työntekijälähtöisen urakehitys. Osassa kasvuyrityksiä oli mahdollisuus urakehitykseen ja uralla etenemiseen organisaation sisällä. Niissä organisaatioissa, joissa tasa-arvoisia urakehitysmahdollisuuksia oli, kehitys perustui työntekijän omaan haluun ja tavoitteisiin: ”... multa niinkun kysytty, että no haluaisitko etkö lähtis, susta varmaan tulis hyvä esimies niin mä sanoin että ei en halua.” (Työntekijä, IT-organisaatio) Uusien projektien suunnitteluvaiheessa on pyrkimys ottaa huomioon yksilöiden itsensä näkemys ja halukkuus. Luovuutta työntekijälähtöinen urakehitys edistää vapauden, työn sisällön ja siihen vaikuttamisen sekä osaamisen hyödyntämisen näkökulmista.

Koulutus

Ulkoiset koulutukset. Kaikissa kasvuyrityksissä kuvataan tavalla tai toisella olevan mahdollisuuksia osallistua yrityksen ulkopuolisiin koulutuksiin, kursseille tai luennoille: ”Organisaatio X:hän tavaltaan tarjoaa koulutusmahdollisuuksia, et maksetaan kursseja, laitetaan kursseille.” (Työntekijä, rakennusalan organisaatio) Käytännöt vaihtelevat organisaatioittain niin, että osassa henkilökunta itse etsii itselleen haluamansa ja tarpeelliseksi kokemansa koulutuksen ja neuvottelee osallistumisesta esimiehen tai johdon kanssa, kun taas jossakin muussa organisaatiossa koulutusmahdollisuudet tulevat organisaatiolta yksilölle ja yksilöt osallistuvat koulutuksiin. Ulkoiset koulutukset kuvattiin tietoa laajentavina, jolloin ne vastaavat luovuuden osaamisen kehittämistä perävään vaatimukseen.

Sisäiset koulutustapahtumat. Osassa kasvuyrityksistä tarjotaan organisaation sisäisiä koulutustapahtumia. Esimerkkinä tästä ovat eräänlaiset osaamisen kehittämiseen painottuvat seminaaripäivät, jotka ovat koko organisaation välle suunnattuja. Vaikka tapahtumat usein on perustettu organisaation esimiesten ja johdon lähtökohdista, myös organisaation eri tasoilla toimivat työntekijät ovat saaneet osallistua sen suunnitteluun ja sisältöihin. Sisäiset koulutustilaisuudet koettiin kollektiivisuutta ja osaamista edistäväksi tapahtumiksi.

Omaehtoinen kouluttautuminen. Omaehtoiseen kouluttautumiseen on tarjolla organisaatiosta riippuen erilaisia vaihtoehtoja. Toisaalla on työntekijät ovat itse havainneet esimerkiksi tarpeen opiskella työajalla tiettyä spesifiä osa-aluetta ja kysyneet lupaa tähän esimieheltä tai johdolta. Toisaalla on määrittely esimerkiksi tietty tuntimäärä käytettäväksi oman osaamisen kehittämiseen, mutta päätös sen suhteen, miten ja mitä kehitetään, on ollut työntekijällä itsellään. Lisäksi osassa yrityksiä on esimerkiksi osaamisen kehittämiseen varattuja päiviä, jotka saa käyttää haluamaansa itselle tarpeelliseen kehittämistyöhön, innovointiin tai uuden oppimiseen.

”Meillä on tämmösiä niinkun koulutusmahdollisuuksia, missä he pystyy niinkun ite yhdessä miettimään ja vapaasti toteuttaan kaikkee, niin se niinkun luosemmosta luovuutta.” (Työntekijä, IT-organisaatio)

Käyttäytymisen arviointi

Kehitys- ja check-point-keskustelut. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikissa kasvuyrityksissä mainittiin erääksi henkilöstön kehittämisen käytänteeksi kehityskeskustelut tai check-point-keskustelut. Viimeksi mainituilla tarkoitettiin useammin tapahtuvia, kehityskeskusteluja kevyempiä ja lyhyempiä ”tilannekatsaus”-tyyppisiä tapaamisia työntekijän sekä lähimmän esimiehen tai päivittäistä työtä ohjaavan (esimerkiksi projektipäällikkö) kesken. Keskusteluissa käytiin läpi sekä organisaation että asiakkaan tavoitteita, yksilön tavoitteita, osaamista, ongelmatilanteita, jaksamista, onnistumisia ja epäonnistumisia. Kehityskeskusteluiden ja checkpoint-keskusteluiden tarkoituksena on lisätä tietoisuutta organisaation tavoitteista ja siitä mitä työntekijältä odotetaan, mutta myös esimiesten suuntaan ymmärrystä työntekijöiden osaamisesta. Keskustelut ja käyttäytymisen arviointiin liittyvät käytänteet edistivät osaamisen hyödyntämistä, selkeyttivät työntekijälle raameja, tarjosivat tukea keskustelumahdollisuuden muodossa sekä antoivat työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön.

Tiimipalaverit

Tiimipalaverit käyttäytymisen arvioinnin käytänteenä ilmenivät organisaatioissa samankaltaisena kuin kehitys- ja checkpoint-keskustelut vain sillä erolla, että tiimipalavereissa keskustelu ja arviointi kohdistuivat yhden toimijan sijaan koko tiimiin, tiimin osaamiseen, osaamisen kehittämisen tarpeisiin sekä projektien tavoitteisiin. Tiimipalaverikäytäntö mahdollisti myös osaamisen kehittämisen, tuen saannin, raamien tiedostamisen ja kollektiivisen toiminnan.

Palkkiot ja etuudet

Osaamiseen perustuva palkitseminen. Palkitsemisen suhteen organisaatioissa ei juurikaan kuvattu luovuutta

edistäviä käytäntöjä. Ainoana palkitsemiseen liittyvänä käytänteenä mainittiin yhdessä organisaatioissa toteutuva osaamiseen perustuva palkitseminen. Tällä tarkoitetaan bonusjärjestelmää, jossa yksittäiselle toimijalle määritellään vuotuinen rahallinen bonus hänen osaamisensa ja taitojensa perusteella. Käytäntöä kuvattiin osaamisen kehittämistä edistäväksi ja sitä kautta luovuutta tukevaksi.

Arjen esimiestyö ja johtajuus

Selkeät rakenteet – joustavat käytänteet. Selkeät esimiestyön ja johtamisen rakenteet ja vastuualueet varmistavat sen, että organisaatioiden henkilöstö on tietoinen keneltä saa tukea esimerkiksi henkilöstöasioissa. Käytänteiden ja toteutuksen tulisi kuitenkin olla joustavaa, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että esimiesten tehtävänä ei ole puuttua työntekijän arjen työhön vaan työntekijällä on autonomia suhteessa hänen vastuualueelleen kuuluviin asioihin: ”... siis hierarkian ei tarvitse olla kovin korkea eli siinä ei tarvitse olla portaita, ja sen ei tarvii olla jäykkää käytännön työssä, päivittäisessä työssä, mutta mun mielestä sen niinkun hierarkian ja organisoinnin pitää olla olemassa.” (Työntekijä, IT-organisaatio)

Lähiesimies sparraajana. Kasvuyrityksissä luovuuden tukemisen näkökulmasta esimiestyön ja johtajuuden suhteen parhaimpana käytänteenä nähtiin se, että lähiesimies toimii työntekijöiden sparraajana, mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Tämä käytäntö mahdollistuu parhaiten silloin, kun esimies ymmärtää alaisensa työn sisältöä ja pystyy näin olemaan avuksi päivittäisessä ongelmanratkaisussa, tukemaan työntekijää ja toisaalta jakamaan osaamista puolin ja toisin. Esimies-alais-ryhmien muodostamisessa olisi-kin tärkeää pohtia sitä, minkä alueen osaja kenenkin esimiehen alaiseksi asetetaan.

Luovuutta tukevat vastuulliset HRD-käytänteet – työntekijälähtöisyyttä ja tasapuolisuutta

Vaikka HRD-käytänteiden vastuullisuutta on tutkittu jonkin verran, emme tiedä vielä paljonkaan siitä, miten ne tukevat luovuutta. Erityisen vähän on tutkittu sitä, miten luovuutta tukevat vastuulliset HRD-käytänteet on otettu huomioon yhtäaikaaisesti. Johtamistutkimus tarjoaa kuitenkin selkeitä viitteitä siitä, että eettisellä organisaatiokulttuurilla ja eettisillä HRD-käytänteillä on positiivinen yhteys luovuuteen (esim. Riivari & Lämsä 2019). Viimeaikainen HRD-tutkimus korostaa entisestään vastuullisuuden ja eettisyyden roolia kaikissa henkilöstötyön prosesseissa ja funktioissa (Kundu & Gahwalat, 2015). HRD:n tulisikin kiinnittää huomiota vastuullisiin ja kestäviin käytänteisiin

eikä keskittyä pelkästään suoritukseen, tuottavuuteen ja voittoon, jotka eivät välttämättä takaa onnistumista tulevaisuudessa vaan päinvastoin heikentävät työntekijöiden roolia lisäämällä liitännäiskuluja, jotka aiheutuvat työntekijöiden vaihtuvuudesta ja stressistä (Bierema & D'abundo, 2004). Organisaatioihin, niiden johtamiseen ja henkilöstötyöhön tarvitaankin uudenlaista vastuullisuutta ja kestävyttä korostavaa lähestymistapaa. Luovuutta tukevien HRD-käytänteiden lisäksi selvitimme, millä tavalla ne ovat vastuullisia.

Työntekijälähtöisyys ja demokratia osana vastuullista henkilöstön kehittämistä

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa on painotettu työntekijöiden roolia ja työntekijälähtöisyyttä henkilöstötyössä (esim. Shen & Zhu 2011). Siksi lähestymmekin vastuullisuutta henkilöstön kehittämisessä nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Tällöin vastuullisuus määritellään niiksi HRD-käytänteiksi, jotka auttavat organisaatiota käyttämään resurssejaan työntekijöidensä hyväksi (Bierema & D'Abundo 2004, 449). Vaikka vastuullisuus työntekijöitä kohtaan on ollut tutkimuksen kohteena, sitä on tutkittu lähinnä lakiin perustuvien velvoitteiden suunnasta ja vastuullisuuden tematiikka on jäänyt laajemmin tavoittamatta. HeRMO-hankkeessa tarkastelimme eräänä vastuullisuuteen liittyvänä osa-alueena juuri työntekijälähtöisyyttä. Työntekijälähtöisyys ja demokraattisuus edustavat hyvin samankaltaisia periaatteita vastuullisissa henkilöstökäytänteissä (Bierema & S'Abundo, 2004), ja siksi demokraattisuutta käsitellään tutkimuksemme analyysissä työntekijälähtöisyyden osana.

Työntekijälähtöinen vastuullinen HRD näyttäytyi aineistossamme reiluina ja selkeinä raameina, riittävänä tukena ja työntekijöiden kuulemisena. Tulkitamme mukaan työntekijälähtöisyys näkyi erityisesti reiluna ja demokraattisena työsuunnitteluna ja selkeinä esimiesrakenteina ja -rooleina. Nämä toteutuivat työn arjessa yksilöiden ja tiimien autonomiana ja selkeinä vastuina, joiden puitteissa työntekijä pystyy toimimaan autonomisesti tietäen, että tukea ja apua saatavilla tarvittaessa: "... jokainen tekee omalla tavallaan ...sun täytyy vaan luottaa ihmisiin, että homma etenee ja se tulee tehtyä ...muuten tyyli on vapaa." (Johtaja, teknologia-alan organisaatio) Tiimityössä puolestaan työntekijälähtöisyys mahdollistui silloin, kun tiimin jäsen on tietoinen omasta vastuualueestaan ja siihen liittyvistä raameista. Tällöin työntekijöiden on mahdollista työskennellä autonomisesti osana tiimiä esimerkiksi jakaen vastuita ja priorisoimalla asioita. Työntekijälähtöisyyden näkökulmasta konsensukseen pyrkiminen on myös tärkeää, kun ihmisten vahvuuksia pyritään ottamaan huomioon tehtäviä jaettaessa.

Rekrytoinnissa ja urakehityksessä työntekijälähtöisyys näkyi joustavuutena. Esimerkiksi työntekijän motivoituminen omasta työnkuvastaan on aina parempi kriteeri rekrytoinnille kuin se, että tehtävään valittaisiin ensisijaisesti jollain muulla kriteerillä. Siksi luovuutta tukeva ja työntekijälähtöinen urakehitys on itsessään vastuullista, koska rekrytointi ja urapolun määrittäminen perustuvat työntekijän omille tavoitteille ja valinnoille: "Rekrytointiprosessia ajatellaan usein sen työtehtävän ja sen vaatimusten kautta. Se, mitä mä yritän tehdä, on kysyä hakijalta, että mitä se haluis tehdä meidän kanssa." (Johtaja, teknologia-alan organisaatio)

Koulutuksessa työntekijälähtöisyys näkyi erityisesti spontaanina kouluttautumisenä ja osaamisen kehittämisenä. Työnantaja saattoi esimerkiksi tarjota mahdollisuudet ja raamit itsensä kehittämislle (tietyn määrän työtunteja), mutta työntekijä sai itse päättää, mitä, milloin ja miten tätä mahdollisuutta ja resurssia hyödyntää. Tämän käytännön esimerkin mukaan selkeät rakenteet ja pelisäännöt saattavat siis jopa vähentää byrokratiaa ja lisätä työntekijälähtöisyyttä. Työntekijälähtöisyys mahdollistui myös reilun ja tasa-arvoisen palkitsemisen ja palautteenannon kautta. Kehityskeskustelut tai vastaavien käyminen työntekijän tarpeiden, ajan, ja muotojen mukaisesti on osoitus demokraattisesta HRD:stä.

Toinen esimerkki työntekijälähtöisestä palautteenannosta aineistoissamme oli johtaja-työntekijä-parien muodostaminen yksilöllisistä lähtökohdista. Tulkittojemme perusteella demokratia tulee esille työntekijälähtöisyytenä. Tässä tapauksessa demokratia ei tarkoita ainoastaan johtamistavoitteita, vaan ottaa myös työntekijän näkemykset, tarpeet ja käytänteet huomioon. Ohjauksen ja esimiestyön näkökulmasta tämä tarkoittaa viestinnän ja kommunikaation pitämistä mielekkäänä ja avoimena mahdollistaen jatkuvan vuorovaikutuksen ja läsnäolon kaikkiin suuntiin. Esimiehisyyden ja siihen liittyvien haasteiden jakaminen koettiin siksi myös tärkeäksi: *"Jokainen voi osallistua kehittämistyöhön meidän organisaatiossa, ei siis vain ne, jotka ovat "toimistolla", mutta myös ne, jotka työskentelevät kentällä"* (Työntekijä, rakennusalan organisaatio)

Tasapuolisuus ja kestävyys vastuullisen HRD:n ytimessä

Russon (2001) mukaan organisaatioiden tulee edistää tasapuolisuutta ja tasa-arvoisuutta ihmisten välisissä suhteissa. Kestävyys taas ilmenee käytänteissä, jotka eivät kohdistu pelkästään lyhyen tähtäimen tavoitteisiin vaan ottavat huomioon työntekijöihin vaikuttavia henkilöstötyön asioitapidemmällä aikavälillä (Fenwick

& Bierema, 2008). HeRMO-hankkessa tarkastelumme kohteena olivat luovuutta tukevat HRD-käytänteet. Aineistostamme löytyi paljon kuvauksia luovuutta tukevien HRD-käytänteiden tasapuolisuudesta ja tasa-arvon merkityksestä. Näihin kuvauksiin sisältyi usein myös ajatus käytänteiden kestävydestä.

Tasapuolisuus toteutui tiimeissä jaettuina vastuina, selkeinä urapolkuina ja tasapuolisena arjen johtajuutena. Hyödynnämme tässä yhteydessä tasapuolisuuden käsitettä yleisenä terminä, joka saattoi sisältää löydöksissämme myös kestäviä käytänteitä. Tarkoitamme tasapuolisuudella enemmän yleistä periaatetta, jonka perusteella kaikkia tulee kohdella reilusti tilannekohtaisesti.

Työsuunnittelussa ja tiimityössä tasapuolisuus toteutuu parhaiten silloin, kun esimiehellä ja tiimin jäsenillä oli hyvä kokonaiskuva meneillään olevasta projektista ja selkeä ymmärrys eri ammattilaisten ja tahojen rooleista siinä. Selkeää prosessitietoa ja rooleja vaaliva esimiestyö onkin siksi yksi tärkeimmistä vastuullisista HRD-käytänteistä, joka samalla mahdollistaa luovuuden, kuten seuraavassa otteessa voi todeta: *”Ehkä luovuus on sitä, että osaa katsoa asioita myös toisen silmin ...tällä vois olla jotain tekemistä myös oppimisen kanssa ...on helpompaa, kun katsoo asioita myös toisen näkökulmasta.”* (Työntekijä, rakennusalan organisaatio) Tasapuolisuus kytkeytyi myös urasuunnitteluun, selkeisiin urapolkuihin ja osaamisperustaiseen rekrytointiin. Läpinäkyvät ja kaikkien tiedossa olevat urasuunnittelun periaatteet vahvistivat myös työntekijän sitoutumista.

Vastuu itsensä kehittämisestä ei tulisi jäädä vain yksilön vastuulle, vaan sen tulisi sisältyä organisaation strategiaan: ”HR:n tärkein tehtävä on löytää oikeat ihmiset organisaatioon ja myös pitää nämä ihmiset siellä.” (Johtaja, teknologia-alan organisaatio) Ollakseen tasapuolisia työhyvinvointia tukevien käytänteiden tulee olla samat kaikille. Esimerkiksi koulutuksiin tulee voida osallistua yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden mukaan riippumatta esimerkiksi fyysisestä etäisyydestä. Lisäksi havaitsimme, että jatkuva palaute vaikkapa tiimipalaverissa ja työnteon lomassa osoittaa tasapuolisuutta.

Tasapuolisuuden näkökulmasta monet tasapuoliset ja luovuutta tukevat HRD-käytänteet näyttävät kytkeytyvän hyvään, arjen johtajuuteen, jonka kautta myös johtajan arvot, kuten välittäminen ja kuunteleminen, tulevat esille. Konkreettisesti tämä tarkoittaa selkeitä johtajuusrakenteita sekä keskeytyksetöntä mahdollisuutta palautteeseen, sparraukseen ja valmennukseen. Esimerkkinä oleminen on myös johtajuuden tärkeä

piirre. Työntekijöille johtajuus on turvaverkko, jonka kautta luodaan edellytyksiä työlle ja joka toimii puskurina estäen turhia häiriötekijöitä, ja mikä tärkeintä, on olemassa silloin kun sitä tarvitaan. Johtaja ja esimies ovat reiluja vertaisia. Myös johtaja tarvitsee tukea ja selkeitä pelisääntöjä omassa työssään voidakseen olla reilu.

Läpinäkyvät rakenteet, roolit ja käytänteet tuottavat vastuullisuutta ja tukevat luovuutta

Edellä olemmekuvanneet luovuutta tukevia HRD-käytänteitä suomalaisissa kasvuyrityksissä. Kerroimme myös, millä tavalla nämä käytänteet ovat vastuullisia. Löysimme useita luovuutta tukevia HRD-käytänteitä, jotka olivat vastuullisia työntekijälähtöisyyden ja tasapuolisuuden näkökulmista. Huomasimme, että ideaalitulanteessa tasapuolisuus toimii ikään kuin työntekijälähtöisyyden raamina. Konkreettisesti tämä tarkoittaa, että työntekijöille annetaan samantyyppiset mahdollisuudet esimerkiksi kehittää itseään, mutta miten tämä toteutetaan, riippuu kulloisestakin tilanteesta, tarpeesta ja tavoitteista. Vastuullisuuden näkökulmasta työntekijälähtöisyys tarkoittaa autonomiaa suhteessa omaan työhön ja mahdollisuutta osallistua (omaa työtään koskevaan) päätöksentekoon. Työntekijälähtöisyys tarkoittaa samalla myös sitä, että tukea ja apua on saatavilla tarvittaessa.

Vakiintuneita rakenteita sisältävien käytänteiden, kuten työsuunnittelun, tiimityön ja rekrytoinnin lisäksi myös esimiestyö osoittautui tärkeäksi. Muun muassa sparrausta ja valmentamista voitiin tehdä autonomisesti työn lomassa, ja samalla saattoi saada tukea ja ohjausta työssä. Huomasimme myös, että tasapuolisuus ja työntekijälähtöisyys risteävät monella tavalla. Esimerkiksi työntekijän suoritusta ja toimintaa voidaan arvioida kehityskeskusteluissa tai check-point-keskusteluissa, mutta työntekijä voi päättää, milloin ja mistä keskustellaan. Vastuullisuus näyttäytyy aineistoissamme tasapuolisina ja tasa-arvoisina mahdollisuuksina toimia luovasti erilaisten HRD-käytänteiden kautta organisaation, tiimin ja yksilön tarpeiden mukaan. Ei siis tasapäistämällä, vaan tilanteita ja olosuhteita herkästi tarkastellen. Vastuullisuus on siis yhtäaikaaisesti tavoite, sisältö ja käytäntö. Luovuuden näkökulmasta tarkoituksenmukainen ja toimiva HRD-käytäntö on itsessään eettinen mahdollistamalla luovuuden ja luovan toiminnan (Minbaeva ym., 2009).

Työntekijälähtöiset ja tasapuoliset luovuutta tukevat HRD-käytänteet pohjautuvat tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin selkeiden pelisääntöjen ja periaatteiden, rakenteiden ja läpinäkyvyyden muodossa. Tämä

toteutuu työntekijälähtöisen ja tasapuolisen toiminnan keinoin. Huolimatta yhteisistä toimintaperiaatteista täsmälleen samanlaiset toimintatavat eivät kuitenkaan sovi kaikille tiimeille tai samankaltaiset esimiesroolit, urapolut ja osaamisen kehittäminen kaikille yksilöille. Organisaatioiden tulisikin olla tietoisia yksittäisten työntekijöiden erilaisista tarpeista, eikä nähdä työntekijöitä yhtenäisenä, homogeenisena ryhmänä. Tämä edellyttää kuitenkin tarkkaa tilanneanalyysiä muun muassa työprosessien muutoksista, jotta yksilölliset käytänteet eivät muutu epäreiluiksi. Esimiesten tulisi myös tuntea alaistensa työolosuhteet hyvin. Tarvitsemme vielä runsaasti tutkimusta sellaisista rakenteista, jotka rohkaisevat yksilöitä autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen, mutta jotka mahdollistavat vastuulliset käytänteet samanaikaisesti (ks. Lee & Edmondson, 2017).

Nopeat työelämän muutokset edellyttävät muutoksia

myös HRD-käytänteissä. Näissä muutoksissa yksi oleellinen HRD-käytäntö on koulutus ja osaamisen kehittäminen. Jatkuva työssä oppiminen ja luovuuden ylläpitäminen edellyttävät muunkinlaisia tuen keinoja kuin mitä formaali koulutus kykenee tarjoamaan. Löydöksiemmekin mukaan oppimisen tulee olla kiinteä osa työtä, ja tulevaisuudessa nämä kietoutuvat yhä vahvemmin yhteen (ks. Lemmetty & Collin, 2018). Myös luovuutta tulee tukea samankaltaisesti oppimisen kanssa; sparraamalla ja valmentamalla arjen työssä. Siksi HRD-käytänteet ja niiden selkeys ovat oleellisen tärkeä osa työn ja oppimisen tukemista. Juuri läpinäkyvät johtamisrakenteet ja -roolit tukevat myös luovuutta ja ovat työntekijän näkökulmasta enemmän eettisiä kuin epäeettisiä.

Lähteet

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.

Bierema, L. L. & D'Abundo, M. L. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 23, 443–458.

Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. (2017).

Professional agency and creativity in information technology work. In M. Goller & S. Paloniemi (Eds.), *Agency at work – An agentic perspective on professional learning and development*: 249–270. Dordrecht, the Netherlands: Springer.

Csikszentmihályi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: HarperCollins.

Fenwick, T., & Bierema, L. 2008. Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of training and Development*, 12(1): 24–35.

Ford, C. M. A. 1996. Theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21: 1112.

Gruys, M. L., Munshi, N. V., & Dewett, T. C. 2011. When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 6(2): 132–137.

Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. 2012. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42: 28–49. <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>.

Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. 2012. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23: 4025–4047.

Kuchinke, P. 2017. The ethics of HRD practice. *Human Resource Development International*, 20: 361–370. DOI: 10.1080/13678868.2017.1329369.

Kundu, S. C. & Gahlawat, N. 2015. Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18: 387–406.

Lee, M. & Edmondson, A. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37: 35–58.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2018. Discourses of workplace learning in information technology field. *Organisational Learning, Knowledge and Capabilities 2018 Conference, OLKC, Liverpool, UK*. 26.–28.4.2018 (Paper)

Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. 2006. The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27: 679–697.

Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. *Human Resource Development Review*, 12: 422–455.

Lämsä, A-M. & Riivari, E. 2018. Eettinen organisaatiokulttuuri edistää innovatiivisuutta. Teoksessa S. Viljanen & P. Juuti (toim.) *Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä*. Helsinki: Edita.

Minbaeva, D., Foss, N. & Snell, S. 2009. Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*, 48: 477–483.

Mumford, M. D., Medeiros, K. E., & Partlow, P. J. 2012. Creative thinking, processes, strategies and knowledge. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1): 30–47.

Riivari, E. 2016. A mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 168. Jyväskylän yliopisto.

Riivari, E., & Lämsä, A. M. 2019. Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(3),

Sawyer, K. 2004. Creative teaching: Collaborative discussion as disciplined improvisation. *Educational Researcher*, 33(2): 12–20.

Stewart, J. 2007. The future of HRD research: Strengths, weaknesses, opportunities, threats, and actions. *Human Resource Development International*, 10: 93–97.

Shen, J. & Zhu, C. 2011. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment.

5. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN EETTISTEN KONFLIKTIEN SEURAUKSET TYÖNTEKIJÖILLE KASVUYRITYKSISSÄ

Soila Lemmetty, Sara Keronen, Tommi Auvinen, Kaija Collin

Henkilöstöjohtamisen (HRM) merkitys niin organisaatiotason tuottavuuden kuin työntekijöiden hyvinvoinnin rakentajana on viime vuonna korostunut työelämän, organisaatioiden toimintojen ja työntekijöihin kohdistuvien vaatimusten muutosten myötä. Lisääntynyt kiinnostus organisaatioiden eettisyyttä kohtaan sekä keskustelut työhyvinvoinnista ja innovatiivisuudesta ovat suunnanneet huomiota henkilöstöjohtamisen käytänteiden luonteen ja seurausten tarkastelemiseen – myös eettisyyden näkökulmasta. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat niin HR-käytänteet, työelämäsuhteet kuin lähiesimiestyö. Etenkin viimeksi mainittu tuleekin nähdä jatkuvana eettisenä toimintana, jossa realisoituu ja tulee näkyväksi organisaation arvot ja ideologiat. Eettinen konflikti organisaatioissa syntyykin usein, jos esimiesten tai johdon toiminta ei vastaa työntekijöiden odotuksia ja arvoja. Tällä on vaikutuksia ja seurauksia – useimmiten negatiivisia – niin yksittäisen työntekijän kuin viime kädessä koko organisaation hyvinvoinnin kannalta.

Tarkastelimme HeRMO -tutkimus- ja kehittämishankkeessa henkilöstöjohtamisen epäeettistä puolta ja keskityimme tässä luvussa työntekijöiden kokemuksiin eettisistä konflikteista ja niiden tuottamiin vaikutuksiin niin työntekijöille, tiimeille kuin koko organisaatiolle. Esittelemme ja kuvaamme tutkimuksessa tunnistamiamme erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteisiin liittyviä eettisiä konflikteja ja niiden tuottamia seurauksia suomalaisissa kasvuyrityksissä.

Henkilöstöjohtamisen käytänteet organisaatioiden eettisyyden kuvana

Henkilöstöjohtamisella (HRM) on organisaatioiden menestymisen kannalta keskeinen, jopa ratkaiseva

rooli. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä funktioita eli käytänteitä ovat rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, suorituksen johtaminen, suoritukseen perustuva palkkaus, tiimityö, työsuhteen jatkuvuus sekä viestintä. (Viitala, 2013.) Henkilöstöjohtamisen käytänteet kiinnittyvätkin läheisesti niin työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen, oppimiseen ja luovuuteen ja sitä kautta organisaation innovatiivisuuteen ja kilpailukykyyn. Henkilöstöjohtamisen vaikuttavuuden vuoksi onkin tärkeää ymmärtää henkilöstöjohtamisen käytänteitä organisaatiotasolla, mutta myös yksittäisten työntekijöiden kannalta.

Henkilöstöjohtamisen alalla on useita tunnettuja koulukuntia ja suuntauksia. Kaksi perinteistä ja tunnettua suuntausta ovat pehmeä ja kova henkilöstöjohtaminen (Storey, 1989). Pehmeä painottaa henkilöstön inhimillistä luonnetta, arvoa organisaation pääomana ja kehittämistä. Kovassa henkilöstöjohtamisessa puolestaan korostuvat resurssit, ja pääpaino on tehokkuusajattelussa: henkilöstö on etupäässä kuluerä, jonka kustannustehokkuus on keskeistä. Käsitettä 'henkilöstöjohtaminen' onkin kritisoitu usein siksi, että se tuottaa mielikuvan ihmisten johtamisesta resurssina, eikä tämä mielikuva vaikuta eettiseltä (Inkson, 2008), jollaista henkilöstöjohtamisen lähtökohtaisesti tulisi kuitenkin olla. Kovan ajattelun ja resurssinäkökulman sijaan henkilöstöjohtaminen tuleekin nähdä laajemmin koko organisaatioon liittyvänä ihmisten johtamisena, joka peräänkuuluttaa inhimillisiä käytäntöjä.

Henkilöstöjohtamista on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon sekä strategisesta että käytänteiden näkökulmasta. Erilaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet nähdäänkin nykyisin arvokkaina organisaation tavoitteiden ja tulosten saavuttamisessa, mikä on

muuttanut henkilöstöjohtamisen roolin hallinnollisesta ja organisaation sosiaalisten ongelmien käsitte-lijästä strategiseksi kumppaniksi. (Ulrich & Dulebohn, 2015.) Henkilöstöjohtamisen käytänteillä on havaittu olevan merkitystä erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin, oppimiseen sekä taitoihin ja motivaatioon, jolloin ne vaikuttavat työntekijöiden suoriutumiseen ja ovat näin ollen suoraan yhteydessä yrityksen arvoon markkinoilla.

Henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niiden tavoitteita on listattu useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Ulrich ja Dulebohn (2015) ovat jakaneet HRM-käytänteet neljään osa-alueeseen, jotka ovat a) ihmisiin, b) toimintaan, c) viestintään sekä d) työn tekemiseen liittyvät osa-alueet. "Ihmiset"-kategoriaan sisältyvät kaikki ne HR-käytänteet, jotka liittyvät työvoiman suunnitteluun, rekrytointiin, kouluttamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen. Toinen kategoria, "toiminta", käsittää toiminnan johtamisen, joka ulottuu lähiesi- miestyöhön, tavoitteiden asetteluun, käyttäytymisen arviointiin, palkitsemiseen ja palautteen tarjoamiseen. Kolmas HR:n alue "viestintä" liittyy organisaation tiedotukseen. HR:ään liittyy myös kaikki organisaation sisällä tapahtuva, johdolta alaspäin tuleva tai organisaation sisältä ulos lähtevä informaatio ja viestintä. Neljänteen kategoriaan kuuluu ymmärrys siitä, miten työt saadaan tehtyä organisaatiossa vallalla olevien toimintojen ja rakenteiden (kuten tiimityöskentely) kautta. Tähän kategoriaan sisältyy myös työvoimapolitiikka ja fyysiset tekijät kuten työympäristöt. Nämä kaikki neljä osa- aluetta liittyvät ja vaikuttavat luonnol- lisesti myös toinen toisiinsa.

Tutkimuksessa, johon tämä luku pohjautuu, tarkas- teltiin edellä esitettyjä henkilöstöjohtamisen käytän- teitä erityisesti eettisyyden näkökulmasta, jolloin tutkimuksemme linkittyy olemassa olevaan eettisen johtamisen ja -organisaatiokulttuurin viitekehukseen (esim. Lämsä ym. 2018). Organisaatioissa eettisyys merkitsee oikean ja väärän periaatteita, jotka ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. HRM voidaan nähdä eräänä toimintona, jonka kautta tulee näkyväksi koko organisaation arvot ja ideologiat. Näin ollen henki- löstöjohtamisen eettisyyttä tutkimalla on mahdollista arvioida koko organisaation eettisyyttä.

Mitä ovat eettiset konfliktit työelämässä?

Puhuttaessa eettisistä konflikteista voidaan lähteä liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan liiketoiminta, joka ei kunnioita ihmisarvoa on lähtökohtaisesti epäeettistä (Kohls & Buller, 1994). Organisaation epäeettinen kulttuuri aiheuttaa eettisiä konflikteja, jotka tulevat esille erilaisten organisaation toimintojen ja käytän- teiden yhteydessä. Konflikti syntyy, jos organisaation

käytänne ei ole linjassa työntekijän odotusten ja arvojen kanssa (esim. Tabak & Orit, 2007), jos se vahingoittaa yksilön näkemystä oikeasta ja väärästä (Moran, 1988), sillä on epäedullisia tai tuhoisia vaikutuksia toisiin tai sitä ei voida moraalisesti hyväksyä laajemman yhteisön näkökulmasta (Gino, 2015). Esimiehet ja johtajat, jotka ovat oleellinen osa organisaation henkilöstöjohtamista, ilmentävät toiminnassaan niitä arvoja, joita yrityksessä halutaan osoittaa. Näin ollen henkilöstö- johtamisen eettiset konfliktit muodostuvat ristiriidasta johtajien toiminnan ja työntekijöiden arvojen välillä (Schwepker, 1999).

Eettinen konflikti siis perustuu yksilön kokemukseen tilanteesta, joka ei vastaa hänen itsensä arvoja tai näkemyksiä, minkä vuoksi juuri yksilön subjektiivinen kokemus on ensiarvoisen tärkeä tekijä, kun arvioidaan organisaation eettisyyttä tai epäeettisyyttä sekä eettisiä konflikteja (Pelletier & Bligh, 2008). Työntekijöiden kokemukset hyvinvoinnin heikentymisestä työssä voivat olla peräisin eettisesti kyseenalaisesta HRM-toiminnasta, koska esimerkiksi esimieheltä saadun tuen puute on eräs stressiä aiheuttava tekijä (vrt. DeTienne, Agle, Phillips, & Ingerson, 2012). Eettinen konflikti voi myös olla tulosta tilanteesta, jossa työntekijä kokee, ettei esimies toimi työssään eettisesti (Kang, 2010). Mikä sitten on eettistä toimintaa? Eettisyyden kuvaukset ovat osittain päällekkäisiä, mutta organisaatiokontekstissa eettisyyteen on usein liitetty esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja tasa-arvo, läpinäkyvyys, demokratia, työntekijäläh- töisyys sekä selkeys (esim. Armstrong & Taylor, 2014; Kaptein, 2009).

Työntekijöiden kokemusten tarkastelu tutkimuksen keinoin tarjoaa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä myös konfliktien tuottamista seurauksista. Aikaisempien tutkimusten mukaan eettiset konfliktit työnteki- jöiden näkemysten ja organisaationaalisten toiminto- jen välillä aiheuttavat lukuisia negatiivisia seurauksia sekä työntekijöille että koko organisaatiolle. Eettiset konfliktit aiheuttavat haasteita organisaatioiden tuottavuudelle (Schwepker, 2003) ja työtyytyväisyy- delle (Moser, 1988). Thornen (2010) mukaan kaikki työntekijät kokevat työssään joskus eettisiä konflikteja, jotka aiheuttavat stressiä ja uupumusta, organisaatioon sitoutumisen ongelmia, poissaoloja ja tappioita liike- vaihdossa. Työntekijöiden kyynisyys on myös usein seurausta epäeettisestä johtamisesta, josta puuttuu luottamus ja lojaalisuus työntekijöitä kohtaan. Tällöin työntekijät eivät ole kiinnostuneita edistämään yrityk- sen menestystä, koska he kokevat, etteivät esimiehet arvosta heidän näkemyksiään tai esimerkiksi palkitse heitä heidän panoksestaan organisaation hyväksi. Kun työntekijät kokevat, ettei heitä huomioida ja arvosteta,

kyynisyyden kokemus kasvaa ja se vaikuttaa organisaation toimintaa heikentävästi. Eettisten konfliktien tarkastelu ja niiden ehkäiseminen organisaatioissa on siis erittäin merkittävää sekä yksilöiden hyvinvoinnin, että laajemmin koko organisaation menestyksen näkökulmasta. Konflikteista on kuitenkin vielä verrattain vähän tutkimusta, ja täytimme HeRMO-hankkeessa osaltamme tätä tutkimusaukkoa selvittämällä, millaisia eettisiä konflikteja kasvuyritysten henkilöstöjohtamisen käytänteisiin sisältyy ja millaisia seurauksia näillä konflikteilla on työntekijöille.

Eettisiä konflikteja tutkimassa – lähtökoh- tia ja löydöksiä

Jaimme tutkimissamme kohdeorganisaatioissa havaitsemamme HRM-käytänteet Ulrichin ja Dulebohnin (2015) esittämän neljän kategorian mukaisesti: ihmiset, toiminta, viestintä ja työ. Ihmiset-käytänteiden kategoriaan kiinnittyivät käytänteet, jotka koskevat henkilöstön sitouttamista, rekrytointia, työhyvinvointia sekä osaamista. Toiminta-kategoriaan kiinnittyivät palautekäytännöt, lähiesimiestyöskentely, vastuuden jakaminen sekä palkkaa ja palkitsemista koskevat toiminnot. Viestintä-kategoriaan kuului informaation kulku kohdeorganisaatioiden sisällä ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin sekä informaation kulku organisaatiosta ulospäin. Tähän kategoriaan liitettiin myös viestintä ja sen laatu sekä muut kohdeorganisaatioiden viestintään liittyvät toiminnot. Työ-käytänteiden kategoriaan kiinnittyivät tutkimusaineistomme perusteella kohdeorganisaatioiden rakenteet, prosessit ja strategiat sekä näihin liittyvät muutos- ja kehittämistoiminnot.

Henkilöstöjohtamisen käytänteisiin sisältyviä eettisiä konflikteja paikannettiin aineistosta tarkastelemalla henkilöstön haastattelupuheesta kuvauksia tilanteista, joissa yksilön oman näkemyksen tai arvon sekä organisaation henkilöstöjohtamisen käytännön välillä on selkeä ristiriita eli konflikti. Tulkintamme konflikteista pohjautuu työntekijän subjektiiviseen kokemukseen: voitiin todeta, että tilanne tai tapahtuma sisältää eettisen konfliktin, jos se työntekijän kokemuksena koettiin ristiriitaiseksi tai epäeettiseksi. Koska henkilöstöjohtamisen käytänteet eroavat toisistaan eivätkä ole yhteismitallisia (vrt. esimerkiksi rekrytointi ja suoriutumiseen perustuva palkitseminen), kussakin HRM-kategoriassa tunnistettiin omanlaisensa syy eettiselle konfliktille. Ihmiset-kategoriassa eettiset konfliktit pohjautuivat työntekijälähtöisyyden toteutumattomuuteen, toiminta-kategoriassa konflikteja tapahtui käytänteiden toteutuessa epäoikeudenmukaisina, viestintä-kategorian konfliktit havaittiin liittyvän sekä ongelmiin viestinnän avoimuudessa että johdon puheiden ja tekojen väliseen ristiriitaan, kun taas

työ-kategoriassa konfliktien taustalla olivat epäselvät rakenteet, prosessit tai toiminnot. HRM-käytänteiden eettisten konfliktien arvioinnissa tarkasteltiin myös, millaisia seurauksia käytänteet yksilöille aiheuttavat. Henkilöstön kokemusten mukaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden tuottamat eettiset konfliktit aiheuttavat heille monenlaisia negatiivisesti työhön, työn suorittamiseen sekä henkilöstöön ja sen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Näin ollen eettisen konfliktin havaintoa ja tulkintaa oli mahdollista vahvistaa myös työntekijälle aiheutuvien seurauksien näkökulmasta.

Eettinen konflikti “ihmiset” -kategoriassa: Kun työntekijälähtöisyys ei toteudu

”Ihmiset”-kategorian käytänteissä epäeettinen toiminta pohjautui henkilöstön kokemuksen perusteella työntekijälähtöisyyden toteutumattomuuteen. Työntekijälähtöisyyden toteutumattomuutta kuvattiin eri käytänteissä työntekijöiden arvostamisen puutteena, työntekijän mielipiteiden ja intressien laiminlyömisinä tai työntekijän ohi tehtävänä päätöksentekona.

Sitouttaminen. Eettinen konflikti ilmeni silloin, jos sitouttamisen käytänteet ei huomioinut työntekijän intressejä. Konflikti muodostui, jos sitouttaminen perustui ainoastaan organisaation tavoitteiden lähtökohtiin jättäen samaan aikaan huomiotta yksilön toiveet ja henkilökohtaiset tarpeet. Sitouttamiseen liittyvässä eettisessä konfliktissa oli nähtävissä ristiriita silloin kun työntekijän arvot perustuvat työntekijälähtöiseen toimintaan ja organisaation toiminta pohjautuu liiketoimintalähtöisiin tai taloudellisiin tekijöihin. Esimerkkinä eettisen konfliktin synnyttämästä sitouttamiskeinosta on löydös, jossa sitouttamisen keinona tarjottiin organisaation johdon puolesta sopimusta, joka ei kuitenkaan ollut työntekijälähtöinen eli huomioinut työntekijän kiinnostuksen kohteita.

”Sit jos niinkun tarjotaan tämmöstä (osakassopimusta), mistä itekin kieltäydyin, niin sit se tavallaan tulkitaan, et sä oot kiittämätön, että et niinkun sua varten on tehty tämmönen, mut kun ei mua nyt se raha kiinnostaa, kun mua kiinnostaa ihan muut jutut.” (Esimies)

Rekrytointi ja urakehitys. Näissä käytännöissä eettiset konfliktit ilmenivät tilanteissa, joissa henkilöstöllä jo olemassa olevaa osaamista ja työntekijöiden mielipiteitä ei otettu huomioon esimerkiksi ylennysten toteuttamisessa tai uusien työtehtävien täyttämässä. Työntekijälähtöisyyden toteutumattomuudessa rekrytointin ja urakehityksen käytännöissä oli kyse siitä, että päätöksiä organisaation puolelta tehtiin mielivaltaisesti esimerkiksi suosien johtoa kritisoimattomia tai heille läheisiä henkilöitä. Konflikti syntyi silloin, kun työntekijän kokemus oli, että hänen osaamisalu-

ettaan vastaavaan tehtävään on palkattu ulkopuolelta jonkun mielivaltaisen päätöksenteon kautta henkilö, eikä tilanteessa ole edes pohdittu muita vaihtoehtoja.

”Täällä yrityksessä ehkä huomaa, että halutaan palkata semmosia joojoo-miehiä, että tavallaan et sä teet mitä sulle sanotaan ilman että kyseenalaistat.” (Työntekijä)

Toisaalla tämänkaltaisten konfliktien taustalla oli kyse myös työn projektiluonteisuudesta, sillä projektissa tarvittava osaaminen määrittää sen, millainen henkilö tehtävään rekrytoidaan. Koska nykyisen käytännön pohjalta uudet ja tulevat projektit perustuvat asiakkaiden tarpeisiin, työntekijöiden olemassa olevaa osaamista ei ole aina mahdollista ottaa huomioon tai hyödyntää projekteissa.

Osaamisen kehittäminen. Näissä käytännöissä työntekijälähtöisyyden toteutumattomuus vaihteli organisaatioittain. Erään organisaation työntekijän kokemuksen mukaan eettinen konflikti ilmeni siten, että oppiminen ei ole mahdollista huolimatta omasta kiinnostuksesta osaamisen kehittämiseen. Tämä johtui siitä, että osaamisen kehittämisen lähtökohtana oli työntekijälähtöisyyden sijasta projektilähtöisyys sekä työskentely saman projektin parissa pidemmän aikaa. Tällöin henkilöstöjohtamisessa ei otettu huomioon työntekijän omia tarpeita vaan pikemminkin tehokkuutta sen suhteen, että projektissa jo pitkään ollut työntekijä kykenee siinä toimimaan ongelmattomasti myös jatkossa. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tämä muodostuu kuitenkin ongelmalliseksi:

”Hiersi se, että tavallaan on siis sidottu siihen yhteen projektiin ihan sataprosenttisesti ettei oo mihinkään muuhun yhtä aikaa, että oppimisen kannalta, jos sais tehdä monipuolisemmin eri projekteja niin sitä vaihtuvuutta olis.” (Työntekijä)

Toisaalla eettinen konflikti ilmeni työntekijälähtöisyyden toteutumattomuutena mahdollisuuksissa koulutautua. Silloin, jos henkilöstölle annettiin mahdollisuus osallistua ainoastaan työnantajan ehdottamiin ja tämän ’hyväksi olettamiin koulutuksiin’ eikä työntekijän omaa näkemystä tai hänen itse ehdottamiaan koulutuksia suostuttu rahoittamaan. Tämä konflikti nähtiin sekä yksilön että koko tiimin kehittämisen kannalta ongelmallisena.

Työhyvinvointi. Aineistossa oli hyvin vähän puhetta konkreettisista työhyvinvointiin liittyvistä käytänneistä. Joissakin organisaatioissa työhyvinvointiin liittyväksi epäeettiseksi toiminnaksi mainittiin kuitenkin se, ettei työntekijän tarpeita huomioitu työhyvinvointiin liittyviä, esimerkiksi työympäristön kehittämiseen tähtääviä, toimia suunniteltaessa.

”Juttelin meidän toimarin kans siitä, että mul on migreenii, nii voisko meillä olla mahdollisesti joku hiljentymistila, ja assari oli mun kans samaa mieltä. Hän oli menny esitteleen johdolle, et toimitilois voitais tehdä pieni parannut – se oli täysin tyrmätty, et töihin ’ei tulla nukkumaan” (Työntekijä)

Eettisten konfliktien seuraukset. Työntekijälähtöisyyden toteutumattomuus ihmiset-kategorian käytänneissä tuottaa työntekijöiden kokemusten perusteella työsuoritukseen ja hyvinvointiin vaikuttavia negatiivisia kokemuksia, jotka ilmenevät pettymyksen tunteina organisaatiota kohtaan sekä motivaatio- ja sitoutumisongelmina. Nämä ovat seurausta siitä, kun työntekijän vaikutusmahdollisuudet oman itsensä tai uransa kehittämiseen olivat hyvin heikot.

Myös uupumusta ja loppuunpalamisen kokemuksia ja sitä kautta irtisanomisia kuvattiin tapahtuvan sen vuoksi, että työnkuva ei vastannut omia intressejä tai omaa osaamista ei arvostettu uusia työtehtäviä täytettäessä. Yleisemminkin se, jos työntekijä koki hänellä olevan oleellinen rooli jonkin päätöksen tekemisen suhteen, mutta organisaation päätöksentekoprosessissa tätä ei otettu huomioon lainkaan, tuotti kokemuksen arvostuksen puutteesta ja sitä kautta myös väsymyksestä.

”Mä oon miettiny, et pitääks mun vaan lähtee pois, et mut en mä tiedä, sekin mut kun ei kuunnella, ei pääse tekeen tiettyjä asioita ja päätökset on mielivaltaisia, niin tota osaamista ei arvosteta niin onhan se hankalaa.” (Työntekijä)

Esimiestason henkilöiden kokemusten mukaan oma uupumus nähtiin vaikuttavan koko tiimin hyvinvointiin negatiivisesti ja on siksi merkittävä tekijä myös koko organisaation toiminnalle. Näin ollen yhden työntekijän kokeman eettisen konfliktin seurausten vaikutukset voivat ulottua useisiin eri toimijoihin.

Eettiset konfliktit “toiminta”-kategoriassa: Kun käytänneet eivät perustu oikeudenmukaisuuteen

”Toiminta”-kategorian käytänneet itsessään vaihtelivat hieman johtuen organisaatioiden erilaisista vastuu- ja esimiesrakenteista. Aineistosta voitiin kuitenkin havaita, että epäeettinen toiminta liittyi työntekijöiden kokemusten mukaan tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumattomuuteen henkilöstöjohtamisen toiminta-kategorian käytänneissä. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumattomuutta kuvattiin yleisimmin eri käytänneissä toimintaan ja sen johtamiseen liittyvien yhtenäisten toimintamallien, prosessien tai käytänneiden puuttumisena sekä työntekijöiden työkuorman ja vastuiden epätasapainona.

Palaute. Palautekäytänteiden kohdalla eettinen konflikti muodostui, jos käytännöt eivät olleet tasapuolisia kaikille. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumattomuus ilmeni siten, että palaute- ja kehityskeskustelukäytännöt saattoivat olla esimiehettä tai tiimistä riippuvaisia, jolloin koko organisaatiota koskevia toimintamalleja ei ollut. Työntekijöiden kuvauksesta oli tulkittavissa, että he olisivat toivoneet työtehtävästä tai -projektista riippuen samanlaista mahdollisuutta palautteeseen kuin muillakin organisaation jäsenillä on esimiehensä kanssa.

”Mulla ei oo näitä HR-keskusteluja, mitä kaikilla muilla on, et käydään läpi et mihin sä oot käyttäny tunteja ja mitä sä oot tehnyt ja missä sä oot onnistunut, niin mulla ei oo ollu mitään tämmösiä” (Työntekijä)

Oikeudenmukaisuus ei näyttänyt toteutuvan silloin, jos palautetta onnistumisista työssä ei annettu tai sitä annettiin väärille henkilöille. Eettisiä konflikteja palautteen antamisessa ilmeni myös silloin, jos palautteen perusteena oli vain lopputuloksen arviointi eikä lainkaan siihen johtanut prosessi tai kokonaisuus. Työntekijöiden mukaan tärkeää olisi arvioida nimenomaan prosessia, jolloin myös toiminnan kehittäminen olisi mahdollista. Usein esimiehet eivät kuitenkaan osoittaneet kiinnostusta siihen, miten tuote on saatettu loppuun, vaan ainoastaan lopputulokseen.

Lähiesimiestyö. Käytänteeseen liittyivät samat toimintamallien puutteellisuuden tuottamat eettiset konfliktit, jotka havaittiin jo palautekäytännöissä: konflikti syntyi, jos työntekijöiden odotukset tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisesta organisaatiossa eivät toteutuneet käytännön lähiesimiestyössä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja tasapuolisuuden toteutumattomuutta koettiin niissä organisaatioissa, joissa lähiesimiestyön laatu ja määrä olivat täysin riippuvaisia yksittäisestä esimiehestä, esimiehet eivät olleet samantasoisia suhteessa toisiinsa tai esimies ei tuntenut alaisensa työtä.

”...meidän ymmärryksen välillä tosi iso käppi just sen takia, et mun esimies ei oo alan ihminen, se ei ymmärrä vaan niinku tyrmää sen.” (Työntekijä).

Tasapuolisuuden toteutumattomuutta oli havaittavissa työntekijöiden välillä myös silloin, jos esimies työskenteli eri paikkakunnalla tai toimistossa kuin alainen. Organisaatiossa, jossa ei ole nimettyjä esimiesrakenteita, muodostui niin sanottuja ”varjorakenteita”, jolloin toisten kanssa samalla nimikkeellä oleva työntekijä, joka kuitenkin käytännössä otti työstä enemmän vastuusta, saattoi kokea epäoikeudenmukaisuutta.

Vastuiden jakautuminen. Vastuiden jakautumisen suhteen eettiset konfliktit painoutuivat liian suureen työmäärään. Epäoikeudenmukaisuutta kokivat he, joilla työmäärä oli liian suuri toisiin verrattuna. Liian suuri työmäärä oli usein peräisin siitä, että henkilöllä on liian ”monta hattua”, eli vastuualuetta, jolloin osa niistä jää väistämättä hoitamatta tai tulee hoidetuksi huonosti. Rooleja toteuttava työntekijä toivoisi voivansa (monien muiden tavoin) keskittyä suppeampaan tehtävämäärään samaan aikaan kun organisaatio vastuullistaa toimiaan monenlaisissa tehtävissä. Useita rooleja ja liian suuren alaismäärän vastuullaan pitävien esimiesten kohdalla tästä aiheutui usein ongelmia myös alaisten suuntaan.

”Mun esimiehellä on mun mielestä liikaa alaisia, tuntuu et meidän johdolla on niin kauhee kiire, et ei ne kerkee oikeen syventyyn niihin alaisiin.” (Työntekijä)

Tasapuolisuuden näkökulmasta eettiseksi konfliktiksi muodostui myös se, jos resursseja jaettiin organisaatiossa epätasa-arvoisesti. Kun toiset osastot tai tiimit saavat apuvoimia silloin kun toisaalla kiireen kanssa kamppaileva tiimi ei niitä saa, tämä aiheuttaa ristiriidan organisaation toiminnan tasapuolisuudessa.

Palkka ja palkitseminen. Palkkaan liittyviä kokemuksia kuvattiin aineistossa melko vähän, mikä johtuu osittain siitä, ettei niitä suoraan myöskään kysytty haastattelujen yhteydessä. Suurimpana eettisenä konfliktina aineiston perusteella palkkioihin liittyen kuvattiin kuitenkin niiden epätasapuolinen jakautuminen, kyseenalaiset perusteet tai organisaatiotasolla epäjohtonmukaiset käytännöt. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia kuvattiin esimerkiksi silloin, jos palkitsemiskäytännöt ovat esimiehestä riippuvaisia eikä koko organisaatiotasolla oleyhtenäisiä käytänteitä.

”Mutta työpäälliköt, niitä on kymmenen ja jokaisella on ihan eri tapa: yks työpäällikkö sanoo, että kaikki ylityöt maksetaan pois, joku toinen työpäällikkö sanoo et hän ei maksa ylityötä ollenkaan.” (Työntekijä)

Toineneettinen konfliktiliitty bonuksen maksamiseen. Jos vuosittainen bonus perustui henkilön osaamisen kehittämiseen ja sen myötä muun muassa siihen, miten paljon yksilöt käyttävät vapaa-aikaansa oppimiseen, se koettiin muun muassa erilaisten perhetilanteiden tai muiden henkilökohtaisten eroavaisuuksien vuoksi epäoikeudenmukaiseksi. Eettisen konfliktin muodosti myös pelkkään tulokseen perustuva työntekijän toiminnan seuranta ja siihen perustuva palkkakehitys. Tällöin ne henkilöt, joiden työhön kuului (erityisesti ilman nimellistä vastuuta) esimerkiksi uusien tulokaiden perehdytystä, menettivät tuottavaa työaikaa,

jolloin palkkakehitystäkään ei tapahdu.

Eettisten konfliktien seuraukset. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumattomuuden seuraukset yksilöille performance-kategorian käytän-teissä tuottivat epäoikeudenmukaisuuden ja kateuden tunteita suhteessa muihin työntekijöihin sekä aikai-
semmin mainittuja motivaatio- ja sitoutumisongel-
mia. Seurauksina koettiin myös vaikeutta suunnata omaa kehittymistä sekä arvioida oman työn laatua, mikä voi johtua palautteen puutteesta. Myös tasapuo-
lisuuden toteutumattomuus vastuiden jakautumisessa sekä työkuorman hallintaan liittyvien työkalujen saatavuus aiheutti epätasa-arvoisuuden kokemuksia työn mahdollistamisessa.

Eettiset konfliktit "informaatio"-kategoriassa: lä- pinäkyvyyden puutetta ja ristiriitoja puheiden ja tekojen välillä

Kolmas henkilöstöjohtamisen käytänteiden kategoria on informaatio. Henkilöstön kokemuksen perusteella epäeettinen toiminta informaatio-kategorian käytän-teissä liittyi yleisimmin tiedonkulun ja viestinnän avoimuuden toteutumattomuuteen sekä erityisesti johdon puheiden ja organisaatiossa vallalla olevien toimintojen väliseen räikeään ristiriitaan.

Informaation kulku. Etenkin isommissa organisaatioissa eettinen konflikti liittyi informaation kulun ongelmiin johdolta alaisille tai toisinpäin. Tiedonkul-
ku eteenpäin ei ollut avointa, ja avoimuuden toteu-
tumattomuus ilmeni myös siten, että henkilöstö ei
saanut vastausta siitä, onko asioita viety eteenpäin vai
ei. Konflikti syntyi, kun työntekijät odottivat avointa
ja selkeää viestintää, mutta organisaation (esimerkiksi
esimiesten) toiminta ei sitä vastannut.

*"Nytkin (lähijohtaja) tietysti sano mulle et kyl hän vei asiaa
eteenpäin en tiedä mitä se tarkoittaa, mutta mulle ei ainakaan
koskaan tullu mitään konkreettista palautetta siitä et mitä
se vieminen tarkoittaa" (Työntekijä)*

Viestintä ja viestinnän laatu. Myös tässä osa-alueessa
ilmeni ongelmia ja puutteita avoimuuden toteutumis-
sessa. Perustelujen vähyyden, päätöksenteon mielival-
taisuuden ja läpinäkymättömyyden tai muutosviestinnän
epäselvien sisältöjen koettiin aiheuttavan eettisiä
konflikteja. Viestinnän avoimuus ja sen ongelmat
liitettiin myös siihen, miten organisaatiosta puhutaan
ulospäinjakuinkahyvin tämä puhevastaa todellisuutta.

*"Tämmösen mielivaltaisen päätöksentekomenettelyn tällä
hetkellä, tää on ihan kauheeta, sitten ei tämmönen niinku
mä aattelin et meidän piti olla eettinen yritys ja meidän piti
olla avoin ja läpinäkyvä ja muuta" (Työntekijä).*

Toisaalta eettinen konflikti toteutui myös työnte-

kijöiden havaitessa ristiriitoja johdon puheiden ja tekojen välillä. Esimerkiksi organisaation kirjoitetut tai puhutut arvot saattoivat vastata työntekijän omaa arvomaailmaa, mutta organisaation arvojen toteutu-
mattomuus käytännössä aiheutti eettisen konfliktin.

*"Meidän arvothan on luottamus, välittäminen ja läpinäky-
vyys, ja niit koko ajan paukutetaan ja puhutaan, mut on tosi
vaikee kuunnella niitä, koska sä tavallaan näät niin selkeesti
sen puheiden ja tekojen ristiriidan, mut kun mun mielestä
mikään meidän arvoista ei oikeesti täs toiminnassa toteudu."
(Työntekijä)*

Avoimuuden toteutumattomuus ilmeni myös työnte-
kijöiden välillä johtuen yhteisten keskustelukanavien
puutteesta. Osassa organisaatioista työtä tehtiin useis-
sa eri toimipisteissä, jolloin eri toimipisteiden välinen
keskustelu olisi ollut mahdollista erilaisten sähköisten
viestimien kautta. Yhteisten keskustelukanavien puute
vaaransi siten arjen viestinnän työntekijöiden välillä.

Eettisten konfliktien seuraukset. Avoimuuden toteu-
tumattomuus viestintä-kategorian käytän-teissä tuotti
kokemuksia tuen puutteellisuudesta ja vaikeutti asioi-
den hoitamista tai työn tekemistä itsessään. Avoimuus
informaatiossa ja viestinnässä mahdollistaisi tehok-
kaamman toiminnan sekä tiedotuksen ja vähentäisi
ylimääräisiä epävarmuuden tuntemuksia. Toisaalla
johdon puheiden ja konkreettisten tekojen ristiriidan
nähtiin olevan eräänä oleellisena syynä tärkeiden
henkilöiden irtisanoutumisiin. Epäusko ja luotta-
musongelmat olivat tyypillisiä seurauksia silloin, kun
työntekijä on useasti kokenut johdon lupaavan asioita,
joita ei kuitenkaan koskaan tapahdu.

*"Meilt on lähteny avainhenkilöitä nopsaan meneen, tyyty-
mättömyys ehkä just siihen että (organisaatiolla) ei oo todel-
lista uskallusta aidosti tehdä niitä asioita, joista puhutaan."
(Esimies)*

Eettiset konfliktit "työ"-kategoriassa: Kun raken- teet ja prosessit ovat epäselviä

Neljäntenä kategoriana tutkimuksessa käytettiin
työkäytänteiden kategoriaa. Työntekijöiden kokemus-
ten mukaan selkeästi suurimmat eettiset ongelmat ja
epäeettiset toiminnot koskivat tässä kategoriassa selke-
ydetttömyyttä/epäselvyyttä. Silloin kun organisaation
rakenteet olivat joko näkymättömiä tai hyvin sekavia,
vastuualueet epäselviä tai prosessit kirjoittamatto-
mia, niihin liittyi myös eettisiä konflikteja. Toisaalla
esimerkiksi esimiesvastuut olivat niin epäselviä, ettei-
vät työntekijät tienneet välttämättä omaa esimiestään:

*"Päätöksiä ei tehä palaverissa vaan ne tehään jossakin
käytävillä yhtäkkiä ja sit niitä on tekemässä ihmiset, jotka
mun mielestä ei vastaa siitä toiminnasta." (Työntekijä).* 37

Nopeasti kasvavissa organisaatioissa ongelmat prosessien ja rakenteiden selkeydessä johtuivat usein kasvusta. Osa asioista oli myös henkilöitynyt. Sen sijaan pienemmässä esimiehettömässä organisaatiossa ongelmat johtuivat epäselvistä vastuualueista, koska nimikkeet eivät kerro työntekijän todellisesta vastuusta.

Nopea kasvu ja strateginen, jatkuva kehittäminen tuottavat myös epäselvyyttä ja aiheuttavat näin ollen eettisiä konflikteja. Jos yritys panostaa kehittämistoimintaan, tulevaisuuteen, digitalisoitumiseen ja kansainvälistymiseen niin laajasti, että unohtaa pitää huolta nykyisistä työntekijöistä tai taata mahdollisuudet nykyisten toimintojen toteuttamiselle, työntekijät kokevat tällaisen toiminnan eettisesti arveluttavaksi.

Eettisten konfliktien seuraukset. Epäselvyyksien seurauksena työntekijät kokivat suurimpana ongelmana sen, että oma työnteko ja näin ollen koko organisaation toiminta hidastui. Jos rakenteet ovat epäselvät, päätöksentekovalta vain tietyillä ihmisillä (eikä niillä kenelle se nimityksen mukaan kuuluisi), vastuualueet sekavia ja prosessit näkymättömiä, työntekijöillä ja esimiehillä kului paljon ylimääräistä aikaa yksinkertaistenkin asioiden selvittämiseen ja toteuttamiseen. Tämä yhdistettynä jo valmiiksi kiireelliseen työelämään lisäsi sekä stressiä että uupumusta. Tuen saamattomuuden kokemus oli tällöin myös hyvin yleinen seuraus.

”Jos päivässä joku haaste tulee eteen, niin se johtuu niinku meidän sisäisestä prosesseista tai niiden puutteesta.”
(Esimies)

Yhteenveto tuloksista

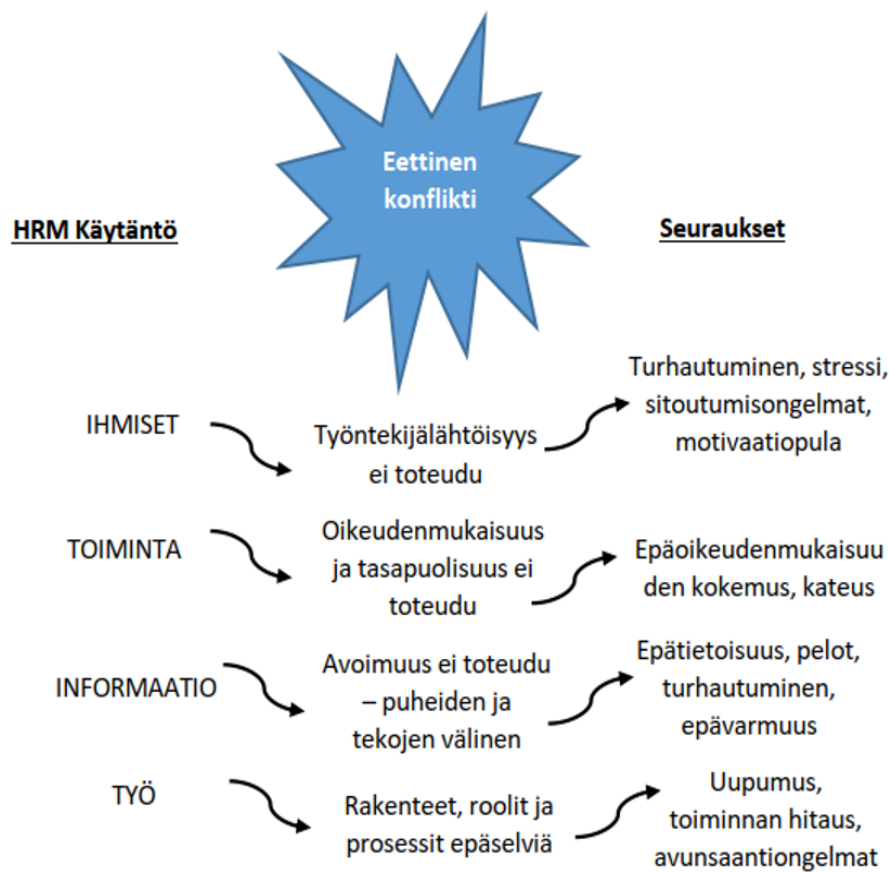
Kasvuyritysten eettiset konfliktit tulivat esille vahvasti silloin, jos ihmisten osaamisen, rekrytoinnin, hyvinvoinnin ja sitouttamisen keinot eivät olleet työntekijälähtöisiä. Tällöin seurauksena työntekijät kokivat turhautumista, stressiä sekä sitoutumis- ja motivaatio-ongelmia, jotka johtivat sekä sairauslomiin että irtisanoutumisiin. Eettinen konflikti muodostui myös silloin, jos tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toiminnan johtamiseen liittyvissä käytänteissä kuten palautteen saannissa, arjen esimiestyössä, vastuun määrässä ja laadussa tai palkitsemisessa ei toteutunut. Tällöin työntekijät kokivat epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, mutta epätasapainoisten käytänteiden vuoksi myös kateutta muita kohtaan sekä motivaatio-ongelmia. Viestintään ja informaation kulkuun liittyen eettiseksi konfliktiksi saattoi muodostua se, jos esimerkiksi ylimmän johdon puheet ja teot olivat ristiriitaisia, päätöksenteko ei ollut avointa, tieto ei saavuttanut työntekijöitä tai se ei ollut ymmärrettävää.

Tällöin erityisesti epävarmuuden kokemukset suhteessa tulevaisuuteen, pelot oman työn puolesta, turhautuminen ja epätietoisuus olivat työntekijöiden päällimmäisiä kokemuksia. Eräs hyvin selkeä eettinen konflikti organisaatioissa muodostui silloin, jos organisaation rakenteet, prosessit, vastuut ja strategia eivät olleet selkeitä. Myös tällöin työntekijät kokivat epätietoisuutta, stressiä ja uupumusta, joiden lisäksi epäselvät rakenteet myös käytännössä hidastivat selvästi työn tekemistä itseään ja tekivät avun saannin lähes mahdottomaksi. Kuviossa 1. on kuvattu tämän tutkimuksen löydökset.

Konfliktien taustalla kovat arvot ja “sii- lot” – ratkaisuksi inhimillisyyttä ja lähijohtamista

Tutkimuksemme tulokset tuovat vastauksia Thornekin (2010) havaitsemaan tiedon puutteeseen organisaatioissa esiintyvien eettisten konfliktien ja niiden seurauksien luonteeseen. Havaitimme, että kasvuyritysten henkilöstö arvostaa työntekijälähtöisyyttä, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta, ristiriidattomuutta sekä selkeyttä henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Työntekijän arvot näyttävät olevan linjassa yleisten eettisten odotusten ja arvojen kanssa, kun niitä verrataan aikaisempiin eettisyyden, vastuullisuuden tai kestävyuden määritelmiin. Esimerkiksi sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen eräs perusajatus on Shen ja Zhun (2011) mukaan juuri työntekijälähtöinen toiminta organisaatioissa. Tutkimuksemme työntekijälähtöisyys näyttäytyi työntekijän odotuksena kaikissa ihmiset-kategorian sisältämissä käytänteissä. Myös työntekijöiden arvostama oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus organisaatiossa voidaan nähdä lähtökohtaisesti eettiseksi demokrati-an, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Viestinnän käytänteiden osalta avoimuuden toive työntekijöiltä ei ollut yllätyksellinen, sillä läpinäkyvyys juuri organisaation kommunikoinnissa on myös aikaisemmissa tutkimuksissa koettu eettiseksi hyveeksi (Kaptein, 2009). Organisaation rakenteiden ja prosessien osalta eniten konflikteja muodostui silloin, jos ne olivat epäselviä tai epä johdonmukaisia. Myös selkeys (clarity) on Kapteinin (2009) tutkimuksessa havaittu organisaation eettiseksi hyveeksi. Näin ollen työntekijöiden odotusten ja arvojen voidaan nähdä perustuvan hyvin ‘perinteisiin’, yleisestikin hyväksytyihin eettisiin arvoihin.

Tutkimuksemme antoi viitteitä siitä, että eettisten konfliktien taustalla vaikuttivat niin sanotut organisaation “kovat arvot”. Niitä edusti vahva liiketoimintalähtöisyys sekä ihmisten johtaminen resursseina ja kustannuksina – kiteytettynä käytänteet olivat tehokkuus- ja tulosvaatimuskeskeisiä. Vaikka eettisyydestä



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen eettiset konfliktit ja niiden seuraukset työntekijälle.

organisaatiokontekstissa käydään nykyisin paljon keskustelua, kasvuyritysten toiminta ei näytä vielä perustuvan kaikilta osin inhimillisyyteen ja HR:ään. Tutkimuksemme lähtökohtana ei ollut tarkoitus vertailla organisaatioiden eroja, mutta analyysi tuotti kuitenkin havaintoja siitä, että kohdeorganisaatioiden erot ovat suuria: toisaalla eettisiä konflikteja havaittiin määrällisesti paljon ja niiden tausta ei ollut selitettävissä työn luonteeseen liittyvillä tekijöillä, toisaalla taas konflikteja esiintyi hyvin vähän ja useat niistä oli selitettävissä esimerkiksi projektityön luonteen vuoksi (vrt. Huemann, et al., 2006).

Konfliktien seurauksiin liittyvät tulokset olivat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi stressi ja uupumus (vrt. Thorne, 2010), sitoutumisongelmat ja työn tekemisen ja suorituksen haasteet (vrt. Moran, 1988), oli kaikki havaittu myös aikaisemmin. Sen sijaan tutkimus tuotti uutta tietoa liittyen ohjauksen ja tuen saannin ongelmiin, motivaatio-ongelmiin ja osaamisen ja kehittämisen (sekä oman että muiden) suuntaamisen haasteisiin sekä turhautumisen ja passivoitumisen ilmiöihin. Huomion arvoista on myös, että vaikka tutkimuksen tarkoituksena oli lähtökohtaisesti tarkastella konfliktien seurauksia yksilölle, analyysin kautta muodostui vahvoja viitteitä myös konfliktien seurauksista tiimille, työyhteisölle tai jopa koko organisaation toiminnalle. Seuraukset näyttäytyvät hyvin merkittävinä.

Tutkimus vahvistaa ajatusta siitä, että henkilöstöjohtamisen, joka ulottuu aina organisaation rakenteista ja prosesseista arjen esimiestyöhön ja pientenkin päätösten tekoon, tulisi ensisijaisesti olla inhimillistä ja ihmislähtöistä. Henkilöstöjohtamisen käytänteissä tulisi huomioida tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi työntekijän omat näkemykset – se mikä sopii toiselle ei sovi toiselle. HR-työssä (myös lähijohtamistyö) tulee tarkastella jatkuvasti työntekijöitä myös yksilöinä, kun ensin on taattu yhteisötasolla samat lähtökohdat jokaiselle. HRM-toiminnalla voi olla merkittäviä seurauksia työntekijälle ja sitä kautta koko organisaatiolle. Kiinnittämällä huomiota HRM:n eettisiin toimiin voidaan vähentää henkilöstön uupumista ja turhautumista mutta myös lisätä organisaation suorituskykyä ja arvoa työelämän kentällä.

Projektityöhön ja itseohjautuvuuteen perustuvissa kasvuyrityksissä henkilöstöjohtaminen ei voi olla vain oma ”hallinnollinen” osastonsa, vaan se tulisi nähdä laajemmin koko organisaation ihmisten johtamisen kattavana toimintana (vrt. Ulrich & Dulebohn, 2015). Tutkimuksemme antaa viitteitä siitä, että nykyaikais-sakin kasvuyrityksissä henkilöstöjohtaminen on silti erillinen, strategiasta irrallinen ja yksittäisille toimijoille (esimerkiksi henkilöstöpäällikkö) vastuullistettu funktio.

Lähteet

- Armstrong, M., & Taylor, S. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C., & Ingerson, M. C. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 377–391.
- Gino, F. 2015. Understanding ordinary unethical behavior: why people who value morality act immorally. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3: 107–111.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, R. 2006. Human Resource Management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3): 315–332.
- Inkson, K. 2008. Are humans resources? *Career Development International*, 13(3): 270–279.
- Kang, J. A. (2010). Ethical conflict and job satisfaction of public relations practitioners. *Public Relations Review*, 36(2), 152–156.
- Kaptein, M. 2009. Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2): 261–281.
- Kohls, J., & Buller, P. 1994. Resolving cross-cultural ethical conflict: Exploring alternative strategies. *Journal of Business Ethics*, 13(1): 31–38.
- Lämsä, A-M., Auvinen, T., Sintonen, T. & Heikkinen, S. (2018). Narrativity and its application in business ethics research, *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 (2), 279–296.
- Moser, M. R. 1988. Ethical conflict at work: A critique of the literature and recommendations for future research. *Journal of Business Ethics*, 7(5): 381–387.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 823–844.
- Schwepker Jr, C. H. (2003). An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 435–446.
- Schwepker, C.H. 1999. Research note: the relationship between ethical conflict, organizational commitment, and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1): 43–49.
- Shen, J., & Zhu, C. 2011. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15): 3020–3035.
- Storey, J. 1989. *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge: London.
- Tabak, N., & Orit, K. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 15(3), 321–331.
- Thorne, L. 2010. The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92(2): 269–276.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2): 188–204.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

6. ITSEOHJAUTUVUUS TYÖSSÄ JA OPPIMISESSA

Soila Lemmetty & Kaija Collin

Organisaatio- ja johtajuustutkimuksen kentällä on viime vuosina ryhdytty puhumaan itseohjautuvuudesta (*self-directedness* tai *self-management*) ja itseohjautuvista (*self-organized*) organisaatioista. Työelämän käytännön toimijoiden, tutkijoiden ja konsulttien pohdinnat ovat kohdentuneet erityisesti itseohjautuvuutta tukeviin malleihin – jopa esimiehettömyyteen ja hierarkiattomiin organisaatorakenteisiin. Suomesakin löytyy esimerkkejä organisaatioista, joissa virallisia esimiehiä ei ole nimetty, vaan työn tekeminen pohjautuu yksilöiden ja tiimien autonomiseen ja itseohjautuvaan toimintaan. Kuitenkaan tutkimusta ja tieteellistä tietoa tämänkaltaisista organisaatioista ei vielä ole juurikaan tarjolla. Niissä selvityksissä, joissa itseohjautuvuutta ja johtajattomuutta on tarkasteltu,

on saatu sekä positiivisia että negatiivisia tuloksia itseohjautuviin rakenteisiin ja käytänteisiin liittyen. Itseohjautuvuutta on kuvattu esimerkiksi luovuudelle ja sitä kautta organisaatioiden innovatiivisuudelle tärkeäksi seikaksi.

Itseohjautuvuuden mahdollistuminen tarkoittaa usein byrokratian vähentämistä: yksilöillä tulee olla valta tehdä päätöksiä työssä, jolloin lupia ei tarvitse kysellä hierarkiassa ylemmällä tasolla olevilta. Tämä nopeuttaa työn tekemistä ja helpottaa päivittäisen työn etene- mistä. Vaikka erityisesti asiantuntijatyössä itseohjautuvuus helposti näyttäytyy ideaalilta ja ihanteelliselta lähtökohdalta, sillä on myös nurja puoli. Tämä nurja puoli näyttäytyy, jos organisaatioissa itseohjautuvuus

ymmärretään yksilöiden autonomisena toimintana, jonka ohjaaminen ei ole tarpeellista ja joka ei edellytä työntekijöiden tukemista tai avun antamista ongelmatilanteissa. Kuitenkin myös asiantuntijatyössä ohjaaminen, tukeminen, yhteisöllisyys, rajojen asettaminen ja niistä tiedottaminen ovat edelleen työntekijöille tärkeitä organisaatiolähtöisiä toimia.

Itseohjautuvuus ei siis ole ideaali silloin, kun työntekijöiltä odotetaan ikään kuin luonnostaan itseohjautuvuutta. Alkuvuodesta 2018 Suomen mediassa oli vahvasti esillä yksityisten hoivakotien ongelmat. Tuolloisesta keskustelusta oli mahdollista havaita, että vanhustenhoidon laajamittaiset puutteet aiheutuivat paljolti organisaatioiden johtamistoiminnasta. Esimiestyöstä karsittiin vedoten muun muassa työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Kauppalehdessä (14.2.2019) kerrottiin, kuinka erään yrityksen johto vieritti ongelmia työntekijöiden syyksi:

Vuoden 2018 loppuun saakka Pohjanmaan aluepäällikkönä toiminut vieritti syytä hoivakodin ongelmista työntekijöiden niskaan. Ristiriitaisissa kommentteissaan hän nosti ensin esiin, että työntekijät ovat koulutettuja, mutta kyseenalaisti pian, ovatko he päteviä olemaan työssään.

”Vastuuta on jaettu työntekijöille, mutta yksikössä ei ole valvottu, toteutuvatko annetut tehtävät.”

Syy oli hänen mukaansa se, että ”henkilökunnan itseohjautuvuus on [...] ollut puutteellista”. Yksikössä ei kuitenkaan ollut omaa päällikköä tai muuta vastuuhenkilöä.

Itseohjautuvuutta ei tulisi nähdä itsestäänselvästi henkilökunnan ominaisuutena, kuten Kauppalehden jutussa esiintyvässä organisaatiossa oli tulkittu. Sen sijaan itseohjautuvuus on taito ja kyky, jota voi oppia sekä prosessi, joka etenee toiminnassa. Tämä taito tai prosessi on aina sidoksissa kontekstiin – toisin sanoen niihin organisaation tarjoamiin resursseihin, ohjaukseen ja kulttuuriin, joiden puitteissa itseohjautuvuutta odotetaan. Vaikkei itseohjautuvista tai itseorganisoiduista organisaatioista vielä ole juurikaan empiiristä tutkimusta, on itseohjautuvuutta ilmiönä tutkittu jo pitkään. Ensimmäisiä näkemyksiä aikuisten itseohjautuvuudesta, erityisesti suhteessa oppimiseen, on aikuiskasvatustieteessä esitetty jo lähes sata vuotta sitten (Lindeman, 1926).

Itseohjautuvan oppimisen taustat aikuis- kasvatustieteessä ja andragogiikassa

Aikuiskasvatustieteessä itseohjautuvuuden (Self-directedness) käsite on alun alkaen viitannut aikuisten luonnolliseen tarpeeseen toimia itseohjautuvasti (Lindeman, 1926). Itseohjautuvuuden käsite on

muodostunut tärkeäksi sekä tutkimuksessa, että käytännössä siitä asti, kun on alettu ymmärtää, että aikuinenkin oppii eri elämänalueilla. Organisaatioihin kohdistuvaa tutkimusta odotellessa voimme siis tarkastella itseohjautuvuuden teemaa aikuiskasvatustieteen avulla.

Pedagogiikkaa lapsille – andragogiikkaa aikuisille?

Aikuisten oppimisen ja kasvatuksen eräänä tärkeänä viitekehyksenä on andragogiikka, joka on alun alkaen määritelty aikuisten oppimista ja opettamista kuvaavaksi käsitteeksi. Andragogiikka erottaa aikuisten kasvatuksen lasten kasvatuksesta eli pedagogiikasta. Andragogiikan isänä tunnettu Malcolm Knowles (1975) näki alun alkaen andragogiikan eräänlaisena vastakkainasetteluna pedagogiikalle. Tarkastelun kohteena oli tuolloin se, mikä aikuisten oppimisessa oli erilaista verrattuna lasten oppimiseen. Vastauksena tähän andragogiikassa nähtiin, että 1) aikuiset ovat motivoituja oppimaan kokemusten, tarpeiden ja omien kiinnostusten kautta, 2) aikuisten orientaatio oppimiselle perustuu elämän osa-alueisiin laajasti, 3) kokemus on rikkain resurssi aikuisten oppimisessa, 4) aikuisilla on syvä tarve itseohjautuvuuteen ja 5) ihmisten väliset yksilölliset erot lisääntyvät iän myötä (Lindeman, 1926).

Aikuisten oppimisen ja lasten oppimisen erottamisessa on siis ollut ajatus siitä, että aikuinen on luonnostaan itseohjautuva, aikuisella on itsenäinen minäkuva, hän osaa ohjata omaa oppimistaan, on kerryttänyt elämäkokemustaan, toimii ongelmalähtöisesti ja on motivoitunut pikemminkin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden vuoksi (Knowles, 1980). Andragogiikka perustuu pitkälti aikuisuuden psykologiseen määrittelyyn, jonka mukaan aikuisuutta määritellään sen mukaan, miten laajasti omasta elämästä otetaan vastuuta. Aikuiskasvatuksen taustalla oli siis alun alkaen ajatus, että aikuiset, jotka vastaavat omasta elämästään muutoinkin, kykenevät toimimaan itseohjautuvasti sekä hallitsemaan tai vähintään avustamaan oman oppimisensa suunnittelussa. (Knowles, Holton & Swanson, 2011).

Myöhemmin andragogiikka kohtasi paljon kritiikkiä. Ensinnäkin pohdittiin, voidaanko andragogiikka nähdä aikuisten oppimisen teoriana ja teknologiana, kuten Knowles (1975) ehdotti, vai oliko se pikemminkin vain tavoitteita, hyviä käytäntöjä ja kuvauksia sisältävä näkemys siitä, millainen aikuisen oppijan tulisi olla (Hartree, 1984). Toisaalta kritiikki kohdistui siihen, mitkä andragogiikan oletukset kuvaavat ainoastaan aikuisia: itseohjautuvuus ei näyttäydä luonnostaan aikuisten ominaisuutena, sillä toiset

aikuiset ovat hyvin riippuvaisia rakenteista (esimerkiksi opettajasta) kun taas lapset voivat joissakin tilanteissa toimia hyvinkin itsenäisesti. (Merriam, 2001.) Lisäksi aikuisten sisäiseen motivaatioon liittyvä andragogiikan näkemys kyseenalaistettiin esittämällä, että siinä missä aikuiset voivat motivoitua oppimaan myös ulkoisista tekijöistä (esimerkiksi palkka), lapset voivat oppia asioita puhtaasta uteliaisuudesta. Suurin ongelma Knowlesin andragogiikassa oli se, että siinä yksilö nähtiin täysin kontekstistaan riippumattomana (Merriam, 2001).

Kritiikkiä saatuaan Knowles kehitti teoriaansa. Kehittyneemmän näkemyksensä mukaan Knowles ei enää asettanut vastakkain andragogiikkaa ja pedagogiikkaa vaan lähestyi niitä jatkumona opettajaohjautuvuudesta kohti opiskelijaohjautuvuutta. (Merriam, 2001.) Knowlesin mukaan molemmat lähtökohdat voivat toteutua sekä lasten että aikuisten kanssa tilanteen mukaan. Esimerkiksi aikuinen, joka tietää opittavasta aiheesta vähän tai ei mitään, on enemmän riippuvainen opettajan ohjauksesta. Näin ollen andragogiikka tulisi kuvata enemmän oppimistilanteen kuin oppijan kautta (Knowles, 1984).

Itseohjautuvuuttakaan ei enää voitu nähdä aikuisen automaattisesti hallitsevana ominaisuutena, vaan sitä tuli tarkastella pikemminkin tilanne- ja kontekstiperustaisesti. Tämä on havaittu myös viimeaikaisissa tutkimuksissa, joiden mukaan itseohjautuvuuteen liittyvänä haasteena on nimenomaan se, etteivät kaikki työntekijät ole ”valmiiksi itseohjautuvia”. Jos kuitenkin yrityksen odotuksena on se, että työntekijät toimivat automaattisesti itseohjautuvasti eikä esimerkiksi esimiesrooleja tarvita, haasteeksi voi muodostua yksilön kokemus tuen puutteesta tai liian suuresta vastuusta (Collin ym. 2017). Yksilön näkökulmasta kipukohdaksi voi siis muodostua se, jos itsensä johtamisen taidot ovat puutteelliset (Salovaara, 2018). Juuri näihin ongelmiin on andragogiikassa havahduttu jo vuosikymmeniä sitten. Ongelmiin vastaamiseksi on tärkeää ensin määritellä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan.

Itseohjautuvuus lähtökohtana aikuisten oppimiselle

Itseohjautuvuutta on määritelty prosessien ja käytäntöiden näkökulmista keskittyen tarkastelemaan yksilön työskentelyä itseohjautuvasti oppien. Prosessimalleja on useita (esim. Though, 1971; Knowles, 1975; Merriam & Caffarella, 2001). Ensimmäiset mallit olivat hyvin lineaarisia, eivätkä ne huomioineet kontekstin vaikutuksia, kun taas myöhemmin kehitetyt mallit huomioivat oppijan lisäksi kontekstin, oppimisen luonteen, strategiat, prosessin osa-alueet ja sisällöt. Malleille

yhteistä on kuitenkin se, että ne kuvaavat tavalla tai toisella itseohjautuvan oppimisprosessin etenemistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Prosessikuvauksissa lähtökohtana on, että itseohjautuvan prosessin päämääränä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen erilaisten vaiheiden kautta (Zimmerman, 2008). Näitä vaiheita voivat olla esimerkiksi oppimisen suunnittelu, seuraaminen, hallinta ja pohdiskelu (Pintrich, 2004). Tunnetuin ensimmäisistä itseohjautuvan oppimisen prosessikuvauksista on Knowlesin (1975) kuvaus, jonka mukaan itseohjautuvassa oppimisprosessissa: oppija tekee aloitteen joko toisten avulla tai itsenäisesti oppimistarpeidensa havaitsemisessa, oppimistavoitteidensa määrittelyssä, henkilöresurssien ja materiaalien oppimisresurssien hankkimisessa, itselleen sopivien oppimisstrategioiden valinnassa ja toteuttamisessa sekä oppimistulostensa arvioinnissa. Itseohjautuvuus ulottuu siis oppimisprosessin kaikkiin vaiheisiin aina oppimistavoitteiden asettamisesta oppimisen toteuttamiseen ja lopulta opitun arviointiin (Brockett & Hiemstra, 2001).

Myöhemmissä, myös kontekstin huomioivissa itseohjautuvuuden prosessikuvauksissa on tarkasteltu itseohjautuvuuden suhdetta autonomiaan: niin kauan kun oppijan autonomia vaihtelee tilanteittain, ei tulisi ajatella, että jos yksilö on itseohjautuva yhdessä tilanteessa, hän olisi sitä jollain toisella alueella (Candy, 1991). Itseohjautuvuus ei siis siirry ominaisuutena ihmisen mukana tilanteesta toiseen, vaan uudessa tilanteessa itseohjautuva prosessi edellyttää uudenlaisia raameja, tukea tai ohjausta. Näin ollen myös ohjaaminen on osa itseohjautuvaa oppimisprosessia. Siinä missä pedagogiikassa opetus on nähty opettajalähtöisenä, andragogiikassa opettajan rooli on nähty erilaisena. Itseohjautuva oppiminen sisältää ohjaustyötä, jossa ohjaaja toimii oppijan apuna ja tukena, eräänlaisena mentorina. Tarkoituksena ei ole, että ohjaaja opettaa oppijalle sisältöjä, vaan antaa merkityksellisiä tehtäviä, luo itseohjautuvuutta tukevan ilmapiirin tai kysyy oikeita kysymyksiä, jotka auttavat oppijaa itseään oppimisprosessin edistämiseksi. Itseohjautuvan prosessin tekee siis monimutkaiseksi se, millaista tukea ja ohjausta kukin yksilö tai ryhmä missäkin tilanteessa tarvitsee, jotta prosessi edistyy.

Vaikka itseohjautuvuus onkin kuvattu vahvasti oppijalähtöiseksi oppimistoiminnaksi, siihen on liitetty ohjauksellisuuden, yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja oppimisympäristölliset näkökulmat. Oppimisen muuttuessa yhä enemmän autonomiseksi itseohjautuva oppiminen on nykyajassa myös osittain kyseenalaistettu: onko itseohjautuvan oppimisen käsite kuitenkin riittävä kuvaamaan nykyajan tai tulevaisuuden oppimista? Aivan viime aikoina itseoh-

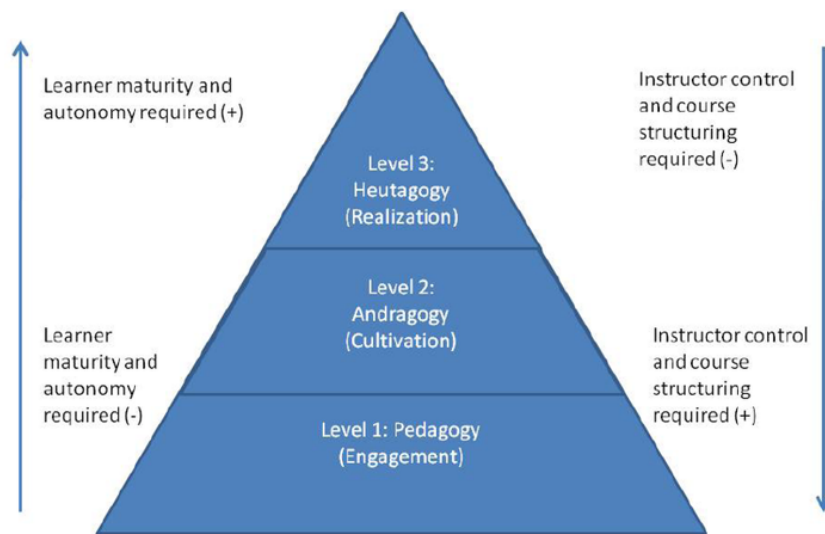
jautuvuuden rinnalle on noussut ajatus omaehtoisuudesta oppimisessa, jota on myös alettu tarkastella työn kontekstissa. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan sitä, mitä itseohjautuvuuden käsitteelle on tapahtumassa ja mitä eroa on itseohjautuvuudella ja omaehtoisuudella oppimisessa.

Itseohjautuvasta oppimisesta omaehtoiseen oppimiseen – andragogiikasta heutagogiikkaan

Pedagogiikka–andragogiikka -jatkumo on täydentynyt näkemyksellä ”heutagogiikasta”, joka perustuu omaehtoisen oppimisen (self-determination) käsitteeseen. Heutagogiikkaa on kuvattu ikään kuin radikaalimmaksi versioksi andragogiikasta nimenomaan oppimisen omaehtoisuuden, yksilölähtöisyyden ja autonomisuuden näkökulmasta. Vaikka heutagogiikassakin oppimistilanteissa voi olla mukana fasilitaattoreita, oppija on itse päätoimija ja päätöksentekijä omassa oppimisessaan, mikä mahdollistuu henkilökohtaisten kokemusten synnyttämänä. Omaehtoisuus oppimisessa edellyttää heutagogisen näkemyksen mukaan oppijalta kykyä ja laajaa osaamista erilaisissa

ongelmatilanteissa tai itselle uusissa ja vieraisissa tilanteissa toimimiseksi. Oppijan on ymmärrettävä, miten erilaisissa tilanteissa tulee oppia ja arvioida jatkuvasti oppimisprosessiaan.

Kommunikointi ja tiimityöskentelytaidot sekä taidot soveltaa aikaisempaa osaamista vieraisiin tilanteisiin joustavasti ovat edellytyksiä omaehtoiselle oppimiselle (Hase & Kenyon, 2000). Omaehtoinen oppiminen näyttäytyy näin ollen mahdollisena oppimisen muotona vain erittäin kokeneiden asiantuntijoiden työskentelyssä. Itseohjautuvan oppimisen tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että kokenutkin yksilö tarvitsee ohjausta ja tukea hänelle täysin uudessa tilanteessa (Candy, 1991) jolloin omaehtoinen oppiminen ja heutagogiikka voidaan kyseenalaistaa. On myös hyvä muistaa, että heutagogiikka on nykyaikana vielä hyvin kehityksensä alkuvaiheessa oleva teoria ja sen eroja andragogiikkaan ei ole täysin pystytty kuvailemaan. Kuitenkin pedagogiikka–andragogiikka–heutagogiikka -jatkumosta on luotu jo sen etenemistä kuvaavia malleja, joista eräs on Canningin (2010) pyramidi (kuvio 1.)



Kuvio 1. Pedagogiikka-andragogiikka-heutagogiikka (Canning, 2010).

Mallin mukaan oppimisessa ensimmäisellä tasolla on pedagogiikka, jossa oppijan autonomia ja kypsyys on vielä vähäistä ja oppiminen on vahvasti opettajajohdosta. Heutagogiikan tasolla sen sijaan oppijan autonomia ja kypsyys on vahvaa ja ulkoinen (ohjaukseen perustuva) kontrolli vähäistä. Mallissa andragogiikka on sijoitettu pedagogiikan ja heutagogiikan väliin. Andragogiikan ja heutagogiikan eroiksi on määritelty muun muassa seuraavat: andragogiikassa tavoitteena on (asia-) osaamisen kehittäminen, heutagogiikassa yksilön oppimiskyvyn kehittäminen. Andragogiikassa

oppimisprosessi on lineaarinen, heutagogiikassa ei-lineaarinen; andragogiikka perustuu sekä ohjaajan että oppijan toimiin, kun taas heutagogiikassa oppiminen on oppijasuuntautunutta. Andragogiikassa tarkoituksena on saada oppijat oppimaan sisältöjä, heutagogiikassa taas saada oppijat ymmärtämään kuinka he oppivat. Näin ollen heutagogiikka on puhtaammin keino oppimaan oppimiseen, kun taas andragogiikka perustuu enemmänkin asioiden oppimiseen. (Blasche, 2012). Heutagogiikka näyttää tämän hetkisen tiedon valossa rajautuvan nimenomaan yksilön tai ryhmän

oppimaan oppimisen taitoihin ja niiden kehittämiseen, jolloin siinä ei olla niinkään kiinnostuneita asioiden oppimisesta vaan oppimiskyvyn kehittamisestä. Tämän olemme huomanneet myös HeRMO-hankkeen työssä oppimiseen keskittyneissä haastatteluosuuksissa. Oppimaan oppimisen taito näyttäytyy työelämässä jo nyt toisinaan tärkeämpänä kuin varsinainen substanssi tai teknologiaosaaminen:

”...mut mun mielestä niinku tärkeempi kun opettaa jotain teknologiaa tai uusia juttuja niinku meidän kaltaisille niinku asiantuntijoille on se että opettaa niinku oppiin niitä oppimisen keinoja. Et ne on niinku paljon paljon tärkeempiä kun se mitä sä just tällä hetkellä osaat.” (Ohjelmistosuunnittelija, haastattelusitaatti HeRMO-hankkeen aineistosta)

Heutagogiikan ja omaehtoisen oppimisen termistö on vielä kovin nuorta, joten aiheesta ei ole tehty kontekstuaalista ja tilannesidonnaista tarkastelua. Sen vuoksi on myös mahdotonta arvioida teorian toimivuutta tai sen todellisia eroja andragogiikkaan ja itseohjautuvaan oppimiseen verrattaessa.

Nykyajan työelämää ajatellen kaikkia kolmea viitekehystä – pedagogiikkaa, andragogiikkaa ja heutagogiikkaa – tarvitaan. Edelleen myös formaalin opetuksen ja oppimisen tavat nähdään tiettyjä oppimistarpeita edistävänä keinoina. Näin ollen esimerkiksi perusasioiden, isojen viitekehysten ja teorioiden oppimiseksi pedagogiikka ja opettajalähtöinen opetus on arvokasta myös työelämän konteksteissa (ks. myös luku Lemmetty, Collin, Kaski, Särkkä). Yhä enemmän työhön itseensä sisältyvien päivittäisten oppimistarpeiden lisääntyessä yksilöllillä ja ryhmillä tulisi olla keinoja oppia työtä tehdessä ja ongelmia ratkaistaessa. Oppimaan oppimisen taidot ovat kiistämättä tärkeitä (Postholm, 2004) työelämässä, jossa yksilöt ovat yhä enemmän vastuussa omasta oppimisestaan (Ellinger, 2004). Siinä missä andragogiikka ja itseohjautuva oppiminen, myös heutagogiikka ja omaehtoinen oppiminen tulisi kuitenkin nähdä tilannesidonnaisina ilmiöinä – ei ainoastaan yksilön ominaisuutena, joka siirtyy oppimistilanteesta toiseen luonnostaan.

Itseohjautuvuus, itseohjautuva oppiminen ja niiden problematiikka työelämässä

Kuten edellisistä alaluvuista käy ilmi, on itseohjautuvuuden käsite ja ilmiö kulkenut pitkän tien tullakseen nykyisenlaiseksi. Tiivistetysti itseohjautuvuutta ja itseohjautuvaa oppimista voidaan kuvailla toiminnaksi, joka edellyttää autonomian ohella myös tukea. Itseohjautuvuuden käsitettä on kritisoitu siksi, että se luo kuvan oppimisesta täysin yksilöllisenä ja autonomisena, vaikka todellisuudessa se voi olla myös kollektiivista ja ohjattua toimintaa (Candy, 1991). Miksi siis

itseohjautuva oppiminen (*self-directed learning*) nousee merkitykselliseksi nimenomaan työn kontekstissa?

Lähtökohtana voidaan pitää Knowlesin jo 1950-luvulla tekemää havaintoa, jonka mukaan aikuiset oppivat parhaiten informaalissa, joustavassa ja ei-painostavassa ympäristössä. Työelämä on täynnä oppimistilanteita, jolloin oppimisen merkitys aikuisten elämässä on kiistatta suuri. Siinä, missä aikaisemmin työssä oppiminen yhdistettiin vahvasti formaaliin osaamisen kehittämiseen, kurssien ja koulutusten suorittamiseen, se on viime vuosikymmeninä alettu nähdä yhä enemmän työssä tapahtuvana ja työn käytäntöjen kautta toteutuvana. Yeon (2008) tutkimuksen mukaan 80 prosenttia aikuisten työssäoppimisesta tapahtuu informaaleissa tilanteissa ja on luonteeltaan itseohjautuvaa. Oppiminen työssä on vuorovaikutusta kollegoiden ja sidosryhmien kanssa, virheistä oppimista, kokeilemista ja itsenäistä tiedonhakua. Näin ollen se nivoutuu vahvasti työntekemiseen ja erityisesti asiantuntijatyössä on luonnostaan enemmän tai vähemmän yksilöiden ja ryhmien itsensä toteuttamaa (Gerber, Lankshear, Larsson & Svensson, 1995).

Itseohjautuva oppiminen nousi 1990-luvulla laajemmin työelämän oppimiseen liittyvään keskusteluun, kun jatkuvasta koulutuksesta ja kouluttautumisen (*training*) tärkeydestä työssä alettiin puhua yhä enemmän. Tuolloin jatkuvan kouluttautumisen tarpeeseen vastattiin esimerkiksi nettikursseilla, jotka toteutettiin yksilöllisten tehtävien kautta. Opiskelumenetelmä asetti uusia vaatimuksia myös oppijoille, sillä nettikurssien myötä työntekijöille avautui mahdollisuus päättää oppimisen omatahtisuudesta ja aloitteellisuudesta (Conn, 2000). Jatkuvan kouluttautumisen sijaan 2010-luvulla on yhä enemmän alettu puhua jatkuvasta oppimisesta, joka lähtee ajatuksesta, että nykyajan työ itsessään on oppimista (esim. Lemmetty & Collin, 2019; Ellinger, 2004). Näin ollen työntekijät ovat jatkuvasti velvoitettuja sekä havaitsemaan että arvioimaan ja johtamaan oppimistaan työssä, jolloin itseohjautuvuus nousee edelleen yhä tärkeämmäksi ilmiöksi aikuisten toiminnassa ja työelämän kontekstissa.

”No jos puhutaan ensin tekniikasta, niin sehän muuttuu koko ajan, et pelkästään niinkun käyttöjärjestelmien uusiutuminen niin nehän on niinkun semmosia, mitä pitää jatkuvasti seurata, ja se on aikalailla omaehtosta.” (IT-asiantuntija, haastattelusitaatti HeRMO-hankkeen aineistosta)

Nyt ja tulevaisuudessa työ muuttuu yhä enemmän asiantuntijatyöksi, joka on luonteeltaan jatkuvaa ongelmanratkaisua. Huotilaisen ja Saarikiven (2018) mukaan tulevaisuudessa työtehtäville on tyyppillistä

se, että a) vastausta ei tiedetä etukäteen tai oikeaa vastausta ei ole edes olemassa, b) tehtävän vaatimaa osaamista ei tiedetä etukäteen ja c) ratkaisun löytyminen on uuden tiedon rakentamista. Työtehtävien monimutkaistuminen aiheuttaa epävarmuutta sen suhteen, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamisen ”käyttöikä” heikkenee samassa suhteessa kun jatkuva uuden oppimisen tarve kasvaa. Tästä syystä substanssiosaamisen rinnalle nykyajan työelämässä nousee osaaminen suhteessa oppimiseen eli oppimaan oppimisen taidot (myös Huutilainen ja Saarikivi, 2018). Itseohjautuva oppiminen nykyajan ja tulevaisuuden työssä ja työtehtävien sisällä korostuu, minkä vuoksi sen luonteen ymmärtäminen nousee yhä merkityksellisemmäksi.

Sen lisäksi, että muuttuva työelämä suorastaan pakottaa itseohjautuvaan oppimiseen, itseohjautuva oppiminen näyttäisi tuottavan myös organisaatioille monia hyötyjä. Työntekijöiden taidoilla soveltaa itseohjautuvan oppimisen metodeja voi olla enemmän vaikutusta kuin tuhansia euroja maksavilla luentoperustaisilla koulutuksilla (Boyer ym. 2014). Organisaatioiden kyky innovoida on riippuvaista oppimisesta (Davis & Daley, 2008). Yksilöt ovat oleellisia oppivan organisaation muodostumisessa, sillä yksilöiden kyvyt yhdessä muodostavat organisaation osaamisperustan. Itseohjautuva toiminta taas edistää oppimista ja sitä kautta kehittää koko organisaation osaamisperustaa (Confessore & Kops, 1998). Itseohjautuvan oppimisen on myös havaittu olevan yhteydessä yksilöiden luovaan toimintaan, akateemiseen käytökseen sekä uteliaisuuteen (Edmondson et al., 2012). Tutkimuksessa on havaittu, että opiskelijoilla, jotka ovat oppineet toimimaan proaktiivisesti ja itseohjautuvasti, on paremmat lähtökohdat työskennellä työntekijöinä, jotka täyttävät organisaation tarpeet sekä kohdistavat oppimisensa heidän omiin yksilöllisiin oppimistyylihinsä ja mahdollisuuksiin luoda arvoa asiakkaille, työnantajille sekä organisaatioille (Artis & Harris, 2007). Itseohjautuva oppiminen on nykypäivänä sekä organisaatioiden arvoa ja kilpailukykyä lisäävä tekijä, mutta myös työelämän tuottama vaatimus ja velvoite työntekijöitä kohtaan (Lemmetty & Collin, tulossa).

”Työssäoppimista vaaditaan ja ihan älyttömästi.” (Ohjelmistosuunnittelija, haastattelusitaatti HeRMO-hankkeen aineistosta)

Voiko itseohjautuvuus toteutua ideaalina organisaatiokontekstissa?

Itseohjautuvuus sekä organisaatioiden että yksilöiden toimintatapana on nykyajan työelämässä jatkuvasti läsnä. Sen lisäksi, että itseohjautuvuutta ’vain tapahtuu’, sitä myös odotetaan, vaaditaan ja tahdotaan

toteuttaa. Itseohjautuvuutta voisi lähestyä andragogiikan ja oppimisen kautta prosessina, jossa yksilö tai ryhmä arvioi tilannetta tai käsillä olevaa tapausta itsenäisesti sekä pohtii tarvittavia jatkotoimenpiteitä asian edistämiseksi. Prosessin alussa oleellista on siinä se, että tilanteeseen kiinnittynyt toimija asettaa tavoitteet, joita kohti prosessissa edetään. Prosessi etenee suunniteltujen toimintatapojen toteuttamiseen sekä lopputuloksen arviointiin ja tarkastelemiseen.

Huomion arvoista on, ettei itseohjautuvuus käsitteen tuottamasta harhaanjohtavasta mielikuvastaan huolimatta tarkoita yksilöllistä tai muista eristyksissä olevaa tapaa toimia vaan se voi yhtä lailla toteutua ryhmän tai suuremman populaation toiminnassa. Juuri tämä yhteisöllinen näkemys itseohjautuvuuteen kuitenkin herättää myös ristiriidan käsitteen nimen ja sen sisällön välillä. Ristiriitasta ajatusta helpottaa itseohjautuvuuden vertaaminen ulkoohjautuvuuteen: itseohjautuva prosessi käynnistyy siihen oleellisesti kiinnittyvien toimijoiden oma-aloitteisesta toiminnasta, kun ulkoohjautuvuus tarkoittaa prosessiin kiinnittymättömien toimijoiden tai rakenteiden tuomia vaatimuksia. Organisaatioissa tämä voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa yksilö tai tiimi huomaa epäkohdan jossakin toimintatavassa ja alkavat pian havainnon jälkeen pohtia ja kehittää asioita, joilla epäkohdan saisi korjattua. Tämä kehittäminen etenee ilman minkäänlaista ulkopuolelta (esimerkiksi tilanteeseen liittymätön esimies, johtaja, asiakas, perheenjäsen, naapuri tai postinjakaja) tulevaa neuvoa, ohjetta tai käskyä. HeRMO-hankkeemme aineistosta löytyy useita esimerkkejä edellä kuvatusta tilanteesta:

”Yksi työntekijöistä istuu tietokoneen äärellä. Ruudulla on auki ohjelmisto, jota myös kolme muuta työkaveria katsovat. Työntekijät pohtivat, mikä voisi olla tarkoituksenmukainen ja hyvä kanava työpaikan sisäiseen viestintään ja työtehtävien organisointiin. Nykyinen systeemi on heidän mielestään toimimaton, joten toinen ratkaisu pitäisi keksiä. Välillä joku työntekijöistä poistuu tilanteesta, mutta palaa pian takaisin. Mies, joka tarkastelee mahdollista uutta kanavaa, esittää kysymyksiä ja ajatuksia muille, jotka vastaavat. Keskustelu käynnistyy ja taas hiipuu työntekijöiden pohtiessa esiin tulleita näkemyksiä. Lopulta tilanne päättyy siihen, että työntekijät valitsevat ottavansa käyttöön uuden viestintäkanavan X vanhan rinnalle. Tulkitseen työntekijöiden puheesta, että uuden kanavan ilmetessä toimivaksi siirrytään yrityksessä kokonaan siihen ja vanha järjestelmä hylätään.” (ote HeRMO-hankkeen aineistosta, kenttäpäiväkirjasta)

Työelämässä itseohjautuvuutta ilmenee erityisesti ongelmaperustaisessa työssä. Asiantuntijatyössä ongelmanratkaisutilanteet ja sitä kautta oppiminen on arkipäivää ja itseohjautuvuus on jokapäiväistä. Koska

kyseessä on työstä, usein työtilanteesta, asiakkaasta tai liiketoiminnasta kumpuava 'ongelma'- tai oppimistilanne, myös itseohjautuvuus toteutuu aina suhteessa tilanteeseen. Konkreettisenä esimerkkinä esittelemme tilanteen, jossa IT-työtä tekevä henkilö saa asiakkaalta tiedon, että järjestelmässä on jokin pielessä ja ratkaisu pitäisi löytyä mahdollisimman pian. Asiakas saattaa myös ehdottaa minkälainen ratkaisun tulisi olla, mutta työntekijän vastuulle jää selvittää miten tuohon ratkaisuun päästään. Eräs konkreettinen esimerkkikuvaus tällaisesta tilanteesta löytyy myös HeRMO-hankkeen aineistosta:

"No kaikkein selkein on varmaan se et jos asiakkaalta tulee joku pyyntö, et me haluttais tällänen ominaisuus tähän järjestelmään ja sit rupee sitä miettimään joko yksin tai porukalla, että niinkun onks tämmönen ees ylipäättään mahdollista tehdä, sit rupee ehkä googlettamaan, vähän kattoo niinkun et onks joku muu tehnyt ällästä aikasemmin, ja yleensä siitä löytää jotain niinkun blogia tai jotain muuta vastaavaa et joku on joskus tehnyt niin sit lukasee sen läpi ja ottaa sieltä niinkun niitä asioita, mitä pystyy itekki käyttämään siinä ja sitä kautta karttuu sitä tietoo sitten." (Ohjelmistosuunnittelija, haastattelusitaatti HeRMO-hankkeen aineistosta)

Tilanteen alussa työntekijällä on siis tiedossa se, mikä ongelma on kyseessä, ja usein myös se, mikä on tapauksen tavoitteena. Lähtökohdat eivät siis ole suinkaan työntekijästä itsestään lähtöisin vaan tavoitteet ovat tulleet asiakkaalta. Vaikka tämän jälkeen käynnistyy prosessi, jossa työntekijä pyrkii ratkaisemaan tilanteen itseohjautuvasti, tilanne ei ole kokonaisuudessaan 'itseohjautuva' kokonaisuus. Näin ollen herää kysymys, voiko itseohjautuvuus sellaisena ideaalina (alusta loppuun työntekijän tai ryhmän tahdosta, halusta ja toiminnasta toteutuvana) ilmiönä toteutua työelämässä, jossa kaikkien yksittäisten tapausten etenemistä ohjaa, ei suinkaan pelkästään työntekijän tai tiimin henkilökohtaisista haluista tai näkökulmista muodostuneet tavoitteet vaan / ja / tai / myös organisaation liiketoiminnan, asiakkaiden tai vaikkapa yksittäisen kollegan tavoitteet. Elämä organisaatioissa ja yrityksissä on sotku eri ihmisten intressejä, haluja, himoja ja tavoitteita, jotka eivät joka tilanteessa voi olla yhteneviä – tällaisessa kontekstissa itseohjautuvuuskaan, jos se määritellään täysin yksilön tai ryhmän tavoitteiden asettelusta lähtien itseohjautuvaksi, ei voi toteutua.

Työelämä luo siis itseohjautuvuuden toteutumiselle tietyt puitteet ja raamit. Vaikka äsken halusimme jyrkästi tuoda mukaan näkökulman itseohjautuvuuden mahdollisuudesta työelämässä, emme missään tapauksessa tarkoita, etteikö itseohjautuvuuteen tulisi pyrkiä niiltä osin kuin se organisaatioissa toimiville

yksilöille ja ryhmille on mahdollista. Hyväksyttäköön siis tosiasia, että kaikkea työntekijöiden työtoimintaa organisaatioissa ohjaa aina jokin "ulkopuolinen" tavoite, mutta se, miten nämä tavoitteet saavutetaan, on edelleen ja yhä enemmän työntekijöiden itsensä vastuulla. Itseohjautuvuutta siis tapahtuu, jos ei tavoitteiden asettelun vaiheessa, niin viimeistään niiden saavuttamisessa. Koska tulevaisuudessa työ on yhä enemmän ongelmaperustaista, oppimista edellyttävää ja asiantuntijuutta vaativaa, se muuttuu myös yhä vaativammaksi, joustavammaksi ja sekavammaksi. Itseohjautuvuus voi olla oikealla tavalla tuettuna hyvä lähtökohta työstä selviytymiseen myöskin tulevaisuudessa.

Itseohjautuvan oppimisen tukeminen työssä: keskiössä hierarkiat, johtamiskäytänteet vai kulttuuri?

Työpaikat on jo pitkään nähty oppimisympäristöinä ja näin ollen sisältävän monia pedagogisia ominaisuuksia lähtien aina vuorovaikutuksesta, osallisuudesta ja ohjauksellisuudesta. Tiedämme, että oppimista organisaatioissa tukee palaute, johdon tuki ja managerialistiset vastuut (Skule, 2004). Itseohjautuvaa oppimista edistäviksi, organisaatiolähtöisiksi tekijöiksi on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu luottavainen ilmapiiri ja arvostus (Baskett, 1993), virheiden kestävyys ja aktiivinen kokeileminen (Kops, 1997), sekä tuki ja opastus (Knowles et al., 2011). Tuen osalta merkittävässä roolissa ovat kollegat ja esimiehet (Skule, 2004) ja tämän vuoksi erityisesti johtajien fasilitointitaidot (Foucher & Brezot, 1997). Näin ollen tuki, ohjaus ja fasilitointi nousevat arvoonsa itseohjautuvaa oppimista tukevinä tekijöinä samaan aikaan kun peräänkuulutetaan työntekijöiden autonomiaa. Oleellinen kysymys onkin, mikä on ideaali yhdistelmä autonomiaa ja tukea yksittäiselle oppijalle yksittäisessä tilanteessa (Bell, 2017).

Organisaatioiden oppimisen osalta tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös hierarkioiden ja organisaatorakenteiden merkitykseen. Toisaalla on havaittu, että itseohjautuvissakin tiimeissä rakenne, hierarkia ja työtehtävien selkeys edistävät oppimista, sillä ne muodostavat turvallisen ja ennustettavissa olevan ympäristön, jossa informaatiota jaetaan vapaasti (Bunderson & Boumgarden, 2010). Toisaalla taas oppivan organisaation mahdollistumisen suhteen on korostettu nimenomaan matalaa hierarkiaa ja organisaatorakennetta (e.g. Burns, 1995; Knowles et al., 2011). Viimeisin näkökulma perustuu ajatukseen, että hierarkkisissa organisaatioissa työntekijät ovat vähemmän motivoituneita itsenäiseen työskentelyyn kuin esimerkiksi projektitiimeihin perustuvissa organisaatioissa (Knowles et al., 2011). Itseohjautuvassa oppimisessä orientoituminen, tuki ja opastus ovat

aina oleellisia uuden oppimisprojektin alussa (Candy, 1991). Tämä kuvaa vahvasti sitä, että itseohjautuvuus on tilannekohtaista ja uudessa tilanteessa kokenutkin henkilö tarvitsee tukea, apua ja opastusta – myös työelämässä. Esimiesrakenteet ja roolit ovat nykyai- kana muutoksessa ja yhtenäistä mallia ”tyypillisestä” organisaatiosta ei ole. Rakenteiden ja hierarkioiden suhteen on myös edelleen hyvä ottaa huomioon organisaatioiden koko. HeRMO-hankkeessa kohdeor- ganisaatioiden näkemys oli, että isot yritykset tarvit- sevat hierarkian. Ajatus tulee hyvin esille seuraavasta haastattelusitaatista:

”...nyt rupee oikeestaan olemaan tarvekin sille (hierar- kialle), että kaikki ei voi olla aivan niinkun tosi ketterää vaan pitää pystyä hallinnoimaan niitä 80:tä ihmistä vähän organisoidummin. Että usein kun puhutaan näistä niinkun it-alan startupeista missä on tosi sillein tasanen se organi- saatio, eikä oo niinkun hierarkiaa, niin sillonhan ne on jotain 10–20 ihmisen max. firmoja ja siinä tulee tosiaan realiteetit vastaan, että ei 80 ihmistä voi kaikki olla kaikki vertasia että se... oikeestaan tarviiki sen hierarkian sinne.” (Ohjelmistosuunnittelija, haastattelusitaatti HeRMO-hank- keen aineistosta)

Koska työ on yhä enemmän asiantuntijatyötä, johon käskyttävä ja perinteinen esimiestyö ei alkuunkaan sovi, valmentavan johtamistyön käytänteet ja mallit ovat tulleet yhä oleellisimmiksi. Itseohjautuvuuden ja oppimisen näkökulmasta juuri valmentamiseen pohjautuvat johtajaroolit ja käytänteet näyttäisivät ensisijaisen tärkeiltä. Foucherin (1995) mukaan osallistava johtamistyyli on eräs oleellinen tekijä itseohjautuvuuden tukemisessa organisaatioissa. Johtajien tulisi olla itseohjautuvan oppimisen tukemi- ssa enemmänkin fasilitaattoreita. Itseohjautuvuutta tukevan johtamisen käytänteitä voidaan kehittää soveltaen Knowlesin, Holtonin ja Swansonin (2011, 111) määrittelemiä andragogisen ohjaajan tehtäviä, jotka ovat:

- 1) Oppijan valmentaminen tilanteeseen tarjoamal- la tietoa ilmiöstä tai oppimistarpeesta
- 2) Oppimiselle suotuisan, yhteisöllisen ja turvalli- sen ilmapiirin luominen
- 3) Luoda puitteet yhteisen suunnittelun mahdollistamiseksi
- 4) Havaita oppimistarpeita yhdessä oppijan kanssa
- 5) Muotoilla yhdessä oppijan kanssa sellaisia tavoitteita, jotka vastaavat oppijan tarpeisiin
- 6) Suunnitella erilaisia oppimiskokemuksia
- 7) Valita sopivia tekniikoita ja materiaaleja erilais- ten oppimiskokemusten luomiseksi
- 8) Auttaa arvioimaan oppimistuloksia ja uudelleen määrittelemään tulevia oppimistarpeita

Itseohjautuvuutta edistävä johtaja ei toimi alaisiaan käskyttäen, vaan vuorovaikutuksellisesti, työntekijän tarpeita ja näkemyksiä kuunnellen ja niistä yhdessä keskustellen. Lähijohtajien toiminnan lisäksi tällaista työntekijälähtöistä ja valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa myös laajemmin organisaatioiden henkilös- töjohtamisessa ja -kehittämisessä. Esimerkiksi yksilön osaamisen kehittämisen käytännöissä ja toteutuksessa sekä sen suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa olisi tärkeää ottaa huomioon yksilön omat näkemykset, kiinnostuksen kohteet ja ideat. Tällä tavoin mahdolli- tuisi se, että yksilöllä olisi vapautta ja mahdollisuuksia myös kehittyä itseohjautuvasti.

Itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvaan oppimiseen keskittyneissä tutkimuksissa on tarkasteltu myös ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka edistävät ja tukevat itseohjautuvan oppimisen mahdol- listumista. Luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri (Baskett, 2993) sekä kokeiluja tukeva ja virheitä salli- va ilmapiiri, jossa työntekijä nauttii autonomiasta ja johdon luottamuksesta (Foucher, 1995) mahdollista- vat itseohjautuvuutta.

Kopsin (1997) mukaan itseohjautuvalle oppimiselle organisaatioissa tärkeitä tekijöitä ovat

- 1) tukevat ja haastavat organisaatiopuitteet; avoin kommunikaatio; aktiivinen kokeileminen; virhei- den sietokyky
- 2) selkeät odotukset ja tulokset, jotka hyväksyvät itseohjautuvuuden eräänä suuntana organisaation tavoitteissa
- 3) harkinnanvaraisesti aikaa oppimiselle ja resurs- seja, jotka tukevat oppimista
- 4) mahdollisuudet luoda ulkoisia ja sisäisiä kontakteja ja rakentaa verkostoja kollegojen kanssa
- 5) kehittää työntekijöiden kykyä sitoutua itseoh- jautuvaan oppimiseen.

HeRMO-hankkeessa tarkastelimme myös itseohjautu- vuutta tukevia rakenteellisia ja kulttuurisia raameja. Havaitsimme, että selkeät roolit ja vastuualueet (kts. myös luku Eettiset konfliktit) sekä monipuoliset työympäristöt ja välineet mutta myös ohjauksellinen johtamiskulttuuri ja tuettu yhteistyö edistävät itseoh- jautuvan oppimisen prosesseja. Itseohjautuvuuden mahdollistuminen organisaatioissa ei näin ollen edelly- tä rakenteellista esimiehettömyyttä tai johtajattomuut- ta – oleellista on se, miten johtamistyötä toteutetaan, millaisena lähijohtajien ja johtajien rooli nähdään. Jos esimies koetaan tai esimiestyö toteutuu käskytykse- nä, vallankäyttönä ja kontrollointina, se tuskin tukee yksilön tai ryhmän itseohjautuvuutta. Jos esimiestyö taas on valmentavaa, ohjaavaa ja mahdollisuuksia

tarjoavaa, se voi parhaimmillaan tukea itseohjautuvuutta ja ehkäistä yksilöille muodostuvia kokemuksia laiminlyönnistä tai arvostuksen puutteesta. Tällaista johtamistyötä on kuitenkin haastavaa toteuttaa, jos organisaation kulttuuri ei sitä mahdollista.

Mitä tulevaisuuden työ edellyttää?

Miksi siis itseohjautuvuus nykyään nähdään niin tärkeänä asiana työelämässä? Vaikka käsite on vanha, se on jostain – ja todennäköisesti hyvästä – syystä kokenut uuden tulemisen nykyajan johtamis-, organisaatio- ja työelämäkentillä. On olemassa useita näkökulmia ja vastauksia tähän yksittäiseen kysymykseen, mitä tulevaisuuden työ todellisuudessa edellyttää. Itseohjautuvuuskeskustelu liittyy osaltaan näihin kaikkiin. Lyhyesti kuvattuna itseohjautuvuus liittyy digitalisaatioon esimerkiksi siten, että digitalisaation myötä yksilöille on mahdollistunut eri tilanteissa yhä itsenäisempi ja autonomisempi toiminta ajasta ja paikasta riippumattomasti. Yksilöt siis pystyvät itse hallitsemaan sitä, milloin ja missä tekevät asioita – kiitos teknologian. Sama koskee oppimista; nykyään ei tarvitse odottaa kurssia tai koulutusta, ei edes sitä, että työkaveri tulee töihin, jolloin saa vihdoinkin apua pulmaan. Joskus riittää, kun on vain jonkinlainen digitaalinen väline, jolla tietoa saa haettua ja ongelma saattaa alkaa ratketa.

Sen lisäksi, että digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaiset työn tekemisen tavat, myös työn sisällöt ovat muuttuneet. Ongelmaperustainen asiantuntijatyö lisääntyy samassa suhteessa rutiininomaisen ja itseään toistavan työn vähentyessä. Muun muassa näiden tekijöiden vuoksi myös johtamisen on muututtava. Työelämän muutosten vuoksi itseohjautuvuus on sekä välttämätön että haluttu toimintatapa. On kuitenkin myös ymmärrettävä, että itseohjautuvuus ei ole ominaisuus, joka siirtyy yksilön mukana tilanteesta toiseen vaan uuden tilanteen edessä niin sanotusti itseohjautuvakin yksilö tarvitsee tukea ja apua.

Esittelimme tässä luvussa joitakin tutkimuksessa havaittuja käytänteitä ja keinoja itseohjautuvuuden tukemiseksi organisaatiokontekstissa. Havaintojen perusteella voimme varovasti ajatella, ettei itseohjautuvuuden edistämiseksi oleellista ole niinkään organisaation rakenne vaan kulttuuri ja käytänteet. Näin ollen johtamisen ja johtamistyön merkitys ei olisi lainkaan katoamassa, vaan työn luonne on muuttumassa. Ajatuksen vahvistamiseksi tai hylkäämiseksi lisää tutkimusta, ymmärrystä ja kokemusta itseohjautuvuudesta suhteessa organisaatioiden rakenteisiin, hierarkioihin, johtamiseen tai kulttuuriin on kuitenkin tehtävä lisää.

LÄHTEET

- Artis, A. B., & Harris, E. G. (2007). Self-directed learning and sales force performance: An integrated framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 9–24.
- Baskett, H. K. M. (1993). Workplace Factors Which Enhance Self-directed Learning, 7th International Symposium on Self-Directed Learning, West Palm Beach, FL
- Bell, B. S. (2017.) Strategies for supporting self-regulation during self-directed learning in the workplace. In R. A. Noe & J. E. Ellingson (Eds.), *Autonomous Learning in the Workplace*: 117–134. New York: Routledge.
- Blaschke, L. M. (2012). Heutagogy and lifelong learning: A Review of heutagogical practice and self-determined learning. *The international review of research in open and distance learning*. Vol 13(1), 56–71.
- Boyer, S. L., Edmondson, D.R., Artis, A. & Fleming, D.E. (2014) Self-Directed Learning: A Tool for Lifelong Learning. *Journal of Marketing Education* 36(1). 1–13
- Brocket, R. G. & Hiemstra, R. (1991). *Self-direction in adult learning: perspectives on theory, research and practice*. London: Routledge.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624.
- Burns, R. (1995), *The Adult Learner at Work*, Business and Professional Publishing, Sydney
- Candy, P. S. (1991). *Self-direction for lifelong learning*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Canning, N. (2010). Playing with heutagogy: Exploring strategies to empower mature learners in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 34(1), 59–71.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2017). Professional agency and creativity in information technology work. In M. Goller & S. Paloniemi (Eds.), *Agency at work – An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht, the Netherlands: Springer. 249–270.
- Conn, A. N. (2000). *Self-directed learning in the workplace*. Academic dissertation. University of Maryland.
- Davis, D., & Daley, B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51–66. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/13678860701782352>
- Ellinger, A. D. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 158–177. doi:10.1177/1523422304263327

- Foucher, R. (1995). *Enhancing self-directed learning in the workplace: A model and a research agenda*. Montreal: Group for Interdisciplinary Research on Autonomy and Training, University of Quebec at Montreal.
- Foucher, R., & Brezot, F. (1997). Self-directed learning in health care institutions: An analysis of policy and practices. In H. B. Long & Associates (Eds.), *Expanding horizons in self-directed learning* (pp. 101–116). Norman: University of Oklahoma, College of Education, Public Managers Center.
- Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S. & Svensson, L. (1995). Self-directed learning in a work context. *Education + training*, 37(8), 26–32.
- Hanson, A. (1996) The search for separate theories of adult learning: does anyone really need andragogy? in Edwards, R., Hanson, A., and Raggatt, P. (eds.) *Boundaries of Adult Learning. Adult Learners, Education and Training Vol. 1*, London: Routledge.
- Hartree, A. (1984). Malcolm Knowles' theory of andragogy: A critique. *International Journal of Lifelong Education*, 3(3), 203–210.
- Hase, S & Kenyon, C (2000). From Andragogy to Heutagogy. Ulti-BASE In-Site, December. Published version available from: <http://pandora.nla.gov.au/nph-wb/20010220130000/http://ultibase.rmit.edu.au/New/newdec00.html>
- Huutilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Helsinki: Otava.
- Kauppalehti 15.2.2019. Uusi Suomi: Viranomaispaperit paljastavat Esperi Caresta yhä erikoisempia piirteitä – yhtiö sätti tarkastajia työntekijöiden kuulemisesta. Viitattu 15.2.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uusi-suomi-viranomaispaperit-paljastavat-esperi-caresta-yha-erikoisempia-piirteita-yhtio-satti-tarkastajia-tyontekijoiden-kuuntelemisesta/898ed588-13ab-4b7a-9934-f181910e7ae7>
- Knowles, M. (1975). *Self-directed learning*. Chicago: Follet.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education.
- Knowles, M. S. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd Edition). Houston, TX: Gulf Publishing.
- Knowles, M., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2011). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. London: Routledge.
- Konfessore, S. J. & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly* 9(4), 365–375.
- Kops, W. J. (1997). Managers as self-directed learners: Findings from public and private sector organizations. In H. B. Long & Associates (Eds.), *Expanding Horizons in Self-Directed Learning* (pp.71-86). Norman, OK: College of Education, University of Oklahoma.
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning: interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and learning*. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>
- Lindeman, E. (1926). *The meaning of adult education*. New York: New Republic Inc.
- Merriam, S. (2001). *Andragogy and self-directed learning: Pillars of adult learning theory*. *New directions for adult and continuing Education*, 89, 2–13.
- Merriam, S., & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S., Mott, V., & Lee, M. (1996). Learning that comes from the negative interpretation of life experience. *Studies in Continuing Education*, 18 (1), 1–23.
- Pintrich, P. R. (2004). A conceptual frame work for assessing motivation and self-regulated learning in college students. *Educational Psychology Review*, 16(4), 385–407.
- Postholm, M. B. (2004). The Teacher's role when pupils work on task using ICT in project work, *Journal of computer Assisted Learning*, 20(3), 50–58.
- Salovaara, P. (2018). Riisuttu organisaatio. Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin. Perttu Salovaara.
- Skule, S. (2004). Learning Conditions at Work: A Framework to Understand and Assess Informal Learning in the Workplace. *International journal of training and development* 8(1). 8–20.
- Though, A. (1971). *The adults' learning projects*. Toronto: The Ontario Institute for Studies in Education.
- Yeon, R. K. (2008). How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts. *Human Resource Development International* 11(3), 317–330.
- Zimmerman, B.J. (2008). Investigating Self-Regulation and Motivation: Historical Background, Methodological Developments, and Future Prospects. *American Educational Research Journal* 45(1). 166–183.

7. EETTINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN LUOVUUDEN TUKENA

Kaija Collin & Soila Lemmetty

Edellä esitellyissä HeRMO-hankkeen löydöksissä nousevat vastuullisen esimiestyön ja johtajuuden lisäksi korostuneesti esille ihmislähtöinen toimintakulttuuri ja organisaatioon sopivat rakenteet ja käytänteet. Nämä kaikki tukevat luovuutta, itseohjautuvuutta, oppimista ja hyvinvointia sekä parempaa liiketoimintaa. Vastuullinen johtajuus näyttäisi tarjoavan oivallisen viitekehyksen tarkastella sitä, millä tavalla juuri tällaista ihmislähtöistä toimintakulttuuria voidaan rakentaa. Kokoamme seuraavaksi yhteen temaattisia vastuulliseen johtajuuteen kytkeytyviä havaintoja, jotka näyttäisivät löydostemme perusteella tukevan luovuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin toteutumista työelämässä.

Luovuudella, itseohjautuvuudella ja hyvinvoinnilla on yhteys liiketoiminnan kanssa

Luovuus on ollut HeRMO-hankkeen tärkeä tarkastelun kohde. Löydostemme mukaan luovuus näyttäytyy kasvuyrityksissä lähtökohtaisesti positiivisena ilmiönä ja kytkeytyy vahvasti työntekijöiden osaamiseen ja itseohjautuvuuteen. HeRMO-hankkeessa tarkasteltiin nimenomaan sitä, millä tavalla luovuutta ja luovaa toimintaa voidaan tukea tai mitkä seikat sitä mahdollisesti saattavat rajoittaa. Tähän liittyen havaintomme olivat varsin kiinnostavia. Havaitsimme nimittäin, että vaikka luovuuteen suhtaudutaan positiivisesti, on se kuitenkin aina jollain tapaa raamitettua työelämässä. Sama koskee luovuuden edellytykseksi kuvattua itseohjautuvuutta. Näitä rajoittavia tekijöitä voivat olla asiakkaat, liiketoiminnan tavoitteet, yhteisön jäsenet tai sidosryhmät. Nämä ohjaavat ihmisten ja tiimien toimintaa työssä. Havaitsimme myös, että raamitettuinakin luovuus ja itseohjautuvuus ovat varsin tavoiteltuja asioita työyhteisöissä ja niillä on välitön yhteys oppimiseen ja työhyvinvointiin.

Havaintojemme mukaan luovuutta ja itseohjautuvuutta voidaan tukea ihmislähtöisessä organisaatiokulttuurissa. Löydöksemme antavat tukea sille, että hierarkioita oleellisempaa on lähestyä luovuuden tukemisen tapoja organisaatiokulttuurin kautta. Havaitsimme nimittäin, että ilmapiiri ja lähijohtaminen selittävät ison osan yhteisöllisen luovuuden toteutumisesta. Havaintomme viittaavat myös siihen, ettei organisaation hierarkia itsessään ole oleellisin tekijä luovuuden tai itseohjautuvuuden mahdollistamisessa, vaan merkityksellisempää on se, millainen

kulttuuri yrityksessä vallitsee. Esimerkiksi, luovuutta ja itseohjautuvuutta tulevaa kulttuuri voi olla myös niin kutsutuissa perinteisissä (hieraksissa) organisaatioissa, jos ko. kulttuuri nojaa vastuullisen johtamisen lähtökohtiin. Henkilöstöjohtaminen organisaatioiden eri tasoilla, aina arjen lähijohtamistyöstä henkilöstöjohtajien ja ylimmän johdon toiminnassa, on tärkeä tekijä organisaation luovuutta tukevan kulttuurin tuottamisessa.

Eettinen johtaminen tuottaa ihmislähtöistä toimintakulttuuria, joka pohjautuu tasapuolisuuteen ja työntekijälähtöisyyteen

Organisaatioiden toimintakulttuurin näyttäessä suuntaa eettiselle johtamiselle huomasimme myös, että juuri ihmislähtöinen arjessa muodostuva toimintakulttuuri on paras vaihtoehto paremmalle liiketoiminnalle. Kulttuuri rakentuu arjessa, käytänteissä ja kohtaamisissa ja toiveissa. Ison kuvan rakentaminen ja suunnan näyttäminen ovat siksi oleellisia asioita myös johtamisessa. Organisaation päätöksenteon tulisi löydostemme mukaan olla osallistavaa ja tukea vaikutusmahdollisuuksia ja itseohjautuvuutta niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. HeRMO-hankkeen lähtökohtana on ollut ajatus eettisyyden, vastuullisuuden ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisällyttämisestä strategisesti kaikkeen henkilöstöön kohdentuvaan toimintaan organisaation rakenteista arjen lähijohtamiseen. Havaintojemme mukaan henkilöstön moninainen tukeminen ja ohjaus edistävät luovuutta, oppimista ja henkilöstön hyvinvointia. Tuen muotoja on monenlaisia, mutta erityisesti niitä ovat henkilöstön työkyvystä ja turvallisuudesta, vaikuttamis- ja oppimistarpeista välittäminen yrityksen kannattavuuden ohessa.

HeRMO-hankkeessa kartoitimme henkilöstötyön vastuullisia käytänteitä, jotka työntekijät kokevat toimivina ja mielekkäinä. Tällaisia ovat esimerkiksi monipuolinen työ, itseohjautuvat projektitiimit, osaamisperustainen rekrytointi ja urapolut, jatkuvan oppimisen mahdollistaminen ja tukeminen, palkitseminen sekä arjen selkeä johtaminen johon sisältyy runsaasti sparraustajatukea. Vastuullisenaistäkäytänteistä teki niiden työntekijälähtöinen ja tasapuolinen toteutus, kun niiden puuttuminen puolestaan saattoi tuottaa uupumusta stressiä, ja konflikteja. Työntekijälähtöisyys ja tasapuolisuus voitiin nähdä myös yhtä

aikaa toteutettuna myös paradoksaalisena: kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla, mutta toisaalta yksilöinä. Yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna huomasimme kuitenkin, että kun tasapuolisuus ymmärrettiin enemmänkin raamina tai runkona, jonka sisällä oleva väljyys vapauttaa mahdollisuudet työntekijälähtöisyydelle, niin se voi muodostua vastuullisuuden keinoksi, eikä sen esteeksi.

Tasapuolisuus ja työntekijälähtöisyys toteutuvat eri organisaatioiden toiminnassa tilanne- ja kontekstikohtaisesti

HeRMO-hankkeen yhteydessä emme voineet paikantaa sellaista organisaatorakennetta, johtamisrakennetta, johtamiskäytänteitä tai malleja, jotka yksiselitteisesti toimisivat tasapuolisesti ja työntekijälähtöisesti kaikenlaisissa organisaatioissa. Sen sijaan löysimme runsaasti sellaisia eettisen henkilöstöjohtamisen edellytyksiä ja periaatteita, jotka tukevat luovuutta kontekstikohtaisesti. Yrityksillä on siis erilaisia tapoja vastata itseohjautuvuuden, luovuuden tukemisen ja vastuullisen johtamisen vaatimuksiin, esimerkiksi voimakkaan kasvun olosuhteissa. Muutokset ja niiden valtava nopeus aiheuttavat juuri sen, ettei niihin kyetä vastaamaan konemaisesti, pelkästään perinteisin johtamisopein.

Onko siis olemassa mahdollisimman moneen kontekstiin istuvaa luovuutta tukevaa eettistä johtamistapaa? Löydöstemme mukaan on ja ei. Vaikka yleistäminen onkin kyseenalaista, varmaa on se, että yhä turbulentiin muodostuvassa työelämässä tarvitaan erityisesti lähijohtajia tukemaan työntekijöitä ja näyttämään suuntaa. Lisäksi tarvitaan läpinäkyviä, kontekstiinsa sopivia rakenteita, käytänteitä ja jatkuvasti muuntuvaa roolitusta sekä työntekijöiltä että johdolta. Löydöstemme perusteella on ilmeistä, että lähijohtajia tarvitaan erityisesti oppimisen tarpeiden havaitsemisessa ja niihin vastaamisessa yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtajien rooli oppimisen tukijoina ja sparraajina tulee siis näkemyksemme mukaan kasvamaan tulevaisuudessa merkittävästi. Tämä puolestaan edellyttää erityisesti lähijohtajilta panostusta ja paneutumista työntekijöiden arkeen ruohonjuuritasolla. Eettinen ja vastuullinen luovuutta tukeva johtaminen tuntuu jokaisen arjessa ja koskettaa yhä useampaa toimijaa työssä – ei ainoastaan johtajia tai HR-asiantuntijoita. Työn, oppimisen ja luovuuden tukeminen, eli johtajuus, tulee siis olemaan osa yhä useamman arkea työelämässä. HeRMO-hankkeen löydösten perusteella vahva näkemyksemme on, että johtajuuden merkitys ei ole katoamassa työelämässä, päinvastoin. Sen sijaan johtajaroolit ovat muuttumassa. Uusiutuvien roolin myötä jää nähtäväksi, mihin suuntaan suomalainen henkilöstöjohtaminen on menossa.