Kaija Collin, Tommi Auvinen,
Sanna Herranen, Susanna Paloniemi,
Elina Riivari, Teppo Sintonen & Soila Lemmetty

Johtajuutta
vai johtajattomuutta?

Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa

Kaija Collin, Tommi Auvinen,
Sanna Herranen, Susanna Paloniemi,
Elina Riivari, Teppo Sintonen & Soila Lemmetty

Johtajuutta
vai johtajattomuutta?

Johtamisen merkitys luovuudelle
informaatioteknologian
organisaatioissa

Kuvitus: Tommi Auvinen
Taitto ja kansisuunnittelu: Ville Korkiakangas

ISBN 978-951-39-6920-2 (nid.)

ISBN 978-951-39-6921-9 (PDF)
URN:ISBN:978-951-39-6921-9

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2017

Lukijalle

Ammatillinen toimijuus, luovuus ja johtaminen – onko näillä asioilla tekemistä toistensa kanssa? Kyllä on ja pitää olla. Elämme yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti mielenkiintoista aikaa, joka on lukuisten uhkien, jännitteiden ja epävarmuuden sävyttämä. Nyt ratkotaan työelämän haasteita tehokkuusvaateineen ja neuvotellaan työelämän pelisäännöistä. Julkisessa keskustelussa on parjattu huonoa johtamista sekä työpaikkojen huonoa ilmapiiriä. Ratkaisuksi on usein tarjottu innovaatioita ja luovuuden lisäämistä, työhyvinvointia unohtamatta. Ratkaisuehdotuksissa on varmasti perää. Ongelmallista tuntuu kuitenkin olevan se, että yhtä yleispätevää ratkaisua etsitään ja pyritään tarjoamaan kaikkiin ongelmiin, vaikka organisaatiot yhteisöineen ja tilanteineen ovat erilaisia. Iänikuinen viisastenkiven etsintä jatkuu, mutta ratkaisu voi löytyä paljon lähempää: organisaatioista ja niiden johtamiskulttuurista itsestään.

Kuvaamme tässä kirjassa informaatioteknologian (IT) organisaatioiden toimintaolosuhteita: miten niitä johdetaan ja miten niissä tuetaan luovuutta ja ammatillista toimijuutta. Nostamme esiin johtamisotteita todellisista suomalaisista organisaatioista ja sitä, millaisina nämä johtamisotteet näyttäytyvät organisaation jäsenille. Osoitamme, että sillä miten työyhteisöä ja organisaatiota johdetaan, on merkitystä luovuudelle ja ammatilliselle toimijuudelle. Lähtökohtanamme on, että johtajuus on moni-ilmeistä, vahvasti kontekstiinsa kiinnittyvää, tilannesidonnaista ja alati organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaa – ja myös ajoittain kyseenalaistettua. Tällä pyrimme herättämään pohdintoja ja keskustelua siitä, mikä on johtajuuden merkitys luovuuden sekä ammatillisen toimijuuden ylläpitämisessä eri tilanteissa ja tarpeissa. Mikä sopii yhteen työyhteisöön, ei itsestään selvästi sovellu sellaisenaan toiseen.

Annamme käytännön esimerkkejä eri tavoin toteutuneesta johtajuudesta erityisesti luovuuden suhteen. Toivomme kirjan ja siinä esiteltävien esimerkkien valaisevan johtajuutta, tarjoavan näkökulmia luovuuden ja johtamisotteen suhteeseen, sekä herättävän pohtimaan, kuinka johtajuuden keinoin luovuutta voidaan suunnata *tarkoituksenmukaisesti.* Kirja on suunnattu ensisijaisesti palvelemaan esimiestehtävissä toimivia, organisaatioiden ja henkilöstön kehittäjiä, tutkijoita sekä organisaatioiden toiminnasta kiinnostuneita opiskelijoita ja käytännön tekijöitä.

Tämä kirja on Työsuojelurahaston rahoittaman JELMO-hankkeen (Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa) loppuraportti. Panostamme kirjassa kohdeorganisaatioissa tekemiimme havaintoihin ja muuhun empiiriseen aineistoon, sillä työpaikoilla tehtyihin havaintoihin perustuvaa tutkimusta luovuudesta ja ammatillisesta toimijuudesta on toistaiseksi saatavilla hyvin vähän. Kohdetoimialamme on IT-ala, jossa toimivat tietotyötä tekevät asiantuntijat. Heidän työnsä nähdään lähtökohtaisesti sisältävän paljon yksilöllistä ja itsenäistä ajattelua, tietojen käsittelyä, uusien ratkaisujen keksimistä sekä epärutiininomaisia tehtäviä (esim. Lapierre & Giroux 2003; Caniëls, Stobbeleir & De Clippeleer 2014; Reinhardt ym. 2011). IT-alaa voidaan siis kuvata luovaksi alaksi.

Kirjan sisällön olemme rakentaneet seuraavasti: kerromme aluksi hankkeen ja raportin lähtökohdista eli siitä, miksi johtajuutta, luovuutta ja ammatillista toimijuutta on syytä tutkia yhdessä, toisiinsa kytkeytyneinä, tässä ajassa. Tämän jälkeen kuvaamme johtajuuden, luovuuden ja toimijuuden kytköksiä organisaatioissa keräämämme aineiston pohjalta. Lopuksi esittelemme luovaa ammatillista toimijuutta edistäviä käytäntöjä, joita kohdeorganisaatioissamme on pyritty ottamaan huomioon. Aivan aluksi esittelemme kuitenkin kaksi tositarinaa luovuudesta suomalaisessa työelämässä: ensimmäisessä kuvataan kokemusta työyhteisöstä luovuuden lähteenä, toisessa taas luovuutta lähtökohtaisesti rutiininomaisessa työssä. Toivoaksemme tarinat virittävät pohtimaan luovuutta sekä sen johtamisen mahdollisuuksia ja esteitä.

Haluamme lämpimästi kiittää hankkeen toteuttamisen mahdollistajaa Työsuojelurahastoa sekä kohdeorganisaatioidemme arjen toimijoita. Ilman teidän suurta ja joustavaa panostanne hanketta ei olisi voitu viedä läpi. Erityiskiitos avarakatseisille esimiehille ja johtajille, jotka sallitte tutkijatiimin tulla tutkimaan organisaationne arkea ja toimintaa.

Sisällys

Lukijalle 3

1 Johdanto 7

2 Miksi ammatillisella toimijuudella, luovuudella ja niiden johtamisella on merkitystä? 11
2.1 Ammatillinen toimijuus työssä 12
2.2 Luovuus 13
2.3 Johtajuuden käsitteet ja muutos 14
2.4 Case-organisaatiot 15
2.5 Etnografia ja mixed-methods tutkimuksessa ja kehittämisessä 17

3 Ammatillinen toimijuus ja luovuus työelämässä 22
3.1 Ammatillinen toimijuus 22
3.2 Luovuus työelämässä 25
3.3 Luova ammatillinen toimijuus? 28
3.4 Luova ammatillinen toimijuus IT-työssä 30
3.4.1 Luovuus arjen IT-työssä 32
3.4.2 Ammatillinen toimijuus IT-työssä 36
3.4.3 Ammatillinen toimijuus ja luovuus 38
3.4.4 Luova ammatillinen toimijuus: tavoitteena lisätä laiskottelua työssä 44
3.4.5 Yhteenveto 48

4 Toimijuutta ja luovuutta määrittävät tekijät organisaatioissa 52
4.1 Toimijuus ja luovuus organisaatioiden käytännöissä 52
4.2 Toimijuuden ja luovuuden raamit 62

5 Johtamisen monet kasvot 67
5.1 Johtamisen käsite ja kehitys 67
5.2 Ei-johtaminen ja johtajattomuus 70
5.3 IT-ammattilaisten käsityksiä johtajuudesta ja luovuudesta 71

5.3.1 Johtajuus ja luovuus Yritys 1:ssä ... 75
5.3.2 Johtajuus ja luovuus Yritys 2:ssa ... 79
5.3.3 Yhteenveto johtajuudesta ja luovuudesta ... 83
5.4 Case: Dialoginen johtajuus Yritys 2:ssa ... 84
5.4.1 Dialoginen johtajuus IT-alalla ... 85
5.4.2 Avainhetket dialogisen johtajuuden rakentumisen edellytyksinä ... 85
5.4.3 Avainhetkistä kollektiiviseen oppimiseen ja päätöksentekoon ... 88
5.4.4 Johtajan toiminta dialogisen johtajuuden rakentumisen edistämisessä ... 90
5.4.5 Dialoginen johtajuus edistää kollektiivista päätöksentekoa, oppimista ja toimijuutta ... 91

6 Kehittämistoimet organisaatioissa ... 94
6.1 Yritys 1:n kehittämistoimet ... 94
6.2 Yritys 2:n kehittämistoimet ... 96

7 Mitä kuvausten perusteella voidaan päätellä luovasta ammatillisesta toimijuudesta ja johtamisesta? ... 99
7.1 Ammatillisen toimijuuden ja luovuuden yhteys on merkittävä ... 101
7.2 Luova ammatillinen toimijuus on kontekstisidonnaista ... 102
7.3 Työprosessitieto on tärkeää luovan ammatillisen toimijuuden toteutumiselle ... 103
7.4 Luova ammatillinen toimijuus näyttäytyy suhteina, vuorovaikutuksena ja yhdessä tekemisenä ... 105
7.5 Mitä edellytetään henkilöstötyöltä ja henkilöstönkehittämiseltä – ketterän HR:n rooli? ... 106
7.6 Joustavat johtamiskäytänteet luovan ammatillisen toimijuuden tukemisessa ... 109

Lähteet ... 112

1 Johdanto

Kaksi tarinaa luovuudesta työssä

Aloitamme kertomalla kaksi tositarinaa, jotka valottavat luovuuden moninaisuutta työelämässä. Tarinat eivät ole varsinaisesta hankeaineistostamme, vaan ne on kerätty erillisillä henkilöhaastatteluilla ja ne ovat valikoituneet mukaan esimerkkeinä luovuuden erilaisista ilmenemismuodoista. Tarinoiden keskushenkilöt toimivat hyvin erilaisissa työtehtävissä ja työelämän eri kentillä. Ensimmäisen tarinan Jussi työskentelee isossa yrityksessä lähtökohtaisesti luovuutta edellyttävässä työssä. Jälkimmäisen tarinan Kari taas ryhtyy yrittäjäksi koska hänen luova tapansa toimia ei soveltunut rutiinityötehtäviin isohkon yrityksen työntekijänä. Keskeinen ero Jussin ja Karin välillä on, että Jussilta nimenomaisesti edellytetään luovuutta työssään, kun taas Karin työtehtävät ohjasivat hänen luovuutensa työn ulkopuolisiin toimiin ja samalla turhauttivat hänet. Alla olevat tarinat on muokattu alkuperäisistä haastattelumateriaaleista muuttamalla niiden minä-muotoinen kerronta yksikön kolmanteen persoonamuotoon. Samalla tarinoita on tiivistetty nostamalla esiin luovuuden kannalta merkittävät seikat ja valikoimalla vain keskeiset tapahtumat. Kummankin henkilön nimi on tässä muutettu.

Tarina 1: Työyhteisö on luovuuden lähde

”Jussi” työskentelee suuren kansainvälisen organisaation tuotekehitysyksikössä muotoilupäällikkönä. Hän viihtyy työssään ja arvostaa sen antamia mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Siitä huolimatta hän kokee, että organisaatiossa on myös paljon asioita, jotka voisivat olla paremmin. Kritiikkiä Jussi osoittaa luovuuden johtamisen suuntaan.

Jussi kuvailee luovuuden perustan olevan työyhteisössä, työympäristössä ja ihmisten hyvässä olossa. Hän on työhistoriansa aikana ehtinyt työskennellä erilaisissa työtehtävissä sekä työpaikoissa ja näin ollen nähnyt monenlaisia kulttuureja ja tapoja toimia. Jussin mielestä oleellista luovuuden tukemisessa olisi antaa työntekijöille mahdollisuus kyseenalaistaa ja heitellä ideoita. Kenellekään ei pitäisi tulla epävarma olo oman ajatuksen esille tuonnista. Kaikkea ei tulisi pystyä heti paikalla todistamaan matemaattisesti tai fysiikan lakien mukaisesti vaan oleellista Jussin mielestä olisi, että epäonnistumisillekin annettaisiin lupa.

Jussi kuvailee luovuutta ja innovaatiota eri käsitteiksi, joissa kuitenkin on paljon samaa. Hänen mukaansa yksittäinen idea, ajatus tai keksintö vaatii prosessin, jotta siitä tulee innovaatio. Tämä prosessi taas vaatii Jussin mielestä ennen kaikkea keskusteluja, eri asiantuntijoiden ja ammattilaisten näkemyksiä sekä paljon työtä, jotta keksinnöstä saadaan innovaatio. Kuka tahansa voi yksin toimistossaan luoda mahtavia raakileita, mutta vaatii luovaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta kehittää raakileista innovaatioita. Johtamiskulttuurilla on työyhteisön luovuuden ja innovaatioiden syntymiselle erityinen merkitys.

Jussi kritisoi tuotekehityshenkilöiden tapaa istua yksin omissa toimistoissaan ja miettiä asioita omassa rauhassa. Hän kritisoi myös työpaikoilla liiallista riskien ja kustannusten pohtimista, mikä johtaa monien hyvien ideoiden alas ampumiseen jo ennen kuin niitä on ehditty edes miettiä. Hän toteaa, että idea, joka ammutaan välittömästi alas, ei koskaan enää palaa prosessiin takaisin. Tällainen kulttuuri työyhteisöissä ei lisää luovuutta eikä yrityksen innovatiivisuutta. Luovasta työyhteisöstä, jossa annetaan tilaa ideoille ja vuorovaikutukselle sekä yhteistyölle miettimättä jatkuvasti epäonnistumisten mahdollisuuksia, alkaa pulputa innovaatioita.

Tarina 2: Luovana rutiininomaisessa työssä

"Kari" on ollut lapsesta asti kiinnostunut tietokoneista ja koodaamisesta. Hän ei koskaan ollut kovin motivoitunut opiskeluun, vaikka nauttikin oppimisesta niissä asioissa, joissa oli hyvä. Aikaa ja mielenkiintoa riitti jo lapsena esimerkiksi erilaisten demojen tekemiseen tietokoneella sekä pelien suunnitteluun. Kari ei peruskoulun jälkeen hakeutunut opiskelemaan vaan lähti suoraan isänsä jalanjäljissä töihin tehtaaseen, jossa työskentelikin usean vuoden.

Työ tehtaassa oli hänen mukaansa mukavaa, mutta hyvin yksinkertaista. Etenemis- tai kehittymismahdollisuuksia ei juuri ollut ja tuotteen valmistuttua sama prosessi aloitettiin alusta. Kari purki luovuuttaan toi-

sinaan työkavereidensa kanssa askartelemalla tehtaan materiaaleista milloin mitäkin. Näillä luomuksilla ei kuitenkaan ollut mitään tekemistä tehtaan varsinaisten tuotteiden tai niiden kehittämisen kanssa. Toisinaan Kari teki myös omia IT-projektejaan tehtaan tietokoneilla. Hän esimerkiksi suunnitteli tietokonepelin, jossa hahmolla paetaan tehtaan pomoja. Oikeakin työ tuli kuitenkin tehdyksi, ainakin määrällisesti mitattavien tavoitteiden täyttymisen valossa.

Johtaminen tehtaalla oli hyvin perinteistä ja hierarkkista. Kari kuvailee, että johtamista enemmän tehtaalla korostui uhkailu. Luovuutta ei juuri saanut tuoda esille vaan asiat tehtiin, kuten ne oli tehty viimeiset 25 vuotta ja oleellisinta oli pitää koneet pyörimässä. Oma kasvava kiinnostus IT-alaa ja itsensä johtamista kohtaan sai lopulta Karin jättämään työnsä tehtaassa. Toisaalta päätökseen vaikutti myös halu saada tehdä jotain uutta, luoda ja kehittyä.

Tasapaksu, pitkäjänteinen ja kontrolloitu työ ei Karille sopinut, joten hän päätti itse perustaa yrityksen, joka tuottaa IT-palveluita. Tässä yrityksessä hän saa toteuttaa itseään ja luovuuttaan, mutta myös pyrkiä tukemaan työntekijöidensä viihtyvyyttä, jonka hän näkee olevan eräs luovuutta edistävä asia. Hän on jopa suositellut työntekijöilleen irtiottoa rutiineista kohentaakseen luovuutta ja työhyvinvointia esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden vetäytyä yhtenä päivänä viikossa kotisohvalle pelaamaan Playstationia. Nykyisessä työssään toimitusjohtajana Kari arvostaa vapautta ja erilaisia mielipiteitä. Luovuutta hän kuvailee vaikeaksi käsitteeksi, mutta ajattelee sen olevan jotakin, joka tulee esiin ihan kaikenlaisessa kehittämisessä – kun huomaa tarpeen ja alkaa täyttää sitä. Karin mielestä työntekijöille suotu vapaus päättää työhön liittyvistä asioista on ensisijaisen tärkeää myös luovuuden syntymisessä.

Edellä kuvattujen tarinoiden perusteella luovuuden voidaan sanoa olevan moni-ilmeistä ja sen tukemisen keinot moninaiset. Tässä kirjassa esittelemiemme ajatusten ja löydösten pohjaksi edellä kerrotut kaksi tarinaa antavat pontta monin tavoin. Seuraavaksi esittelemme tarinoiden pohjalta tulkitut viisi näkökulmaa luovuuteen, ammatilliseen toimijuuteen ja johtajuuteen, ja annamme näiden asioiden orientoida kirjamme lukemiseen.

1) Luovuus ja innovaatiot eivät synny pelkästään itsekseen työstämällä, vaan edellyttävät vuorovaikutusta, jatkuvaa keskustelua ja yhteistä pohdintaa.

2) Kaikki työntekijät voivat olla luovia.

3) Luovuus ja innovaatioiden synnyttäminen on pitkä ja monimutkainen prosessi.

4) Luovuus edellyttää vapautta, autonomiaa, hyvää oloa sekä turvallista ja luovuudelle myönteistä työilmapiiriä.

5) Luovuus edellyttää tukea ja luottamusta johdolta; uhkailu ja liian vähäinen liikkumavara työtehtävissä tai työn olosuhteissa eivät tue luovaa toimintaa.

2 Miksi ammatillisella toimijuudella, luovuudella ja niiden johtamisella on merkitystä?

Edelliset tarinat tuovat voimallisella tavalla esille ristiriitaisen tilanteen työelämässä. Luovuus ja ammatillinen toimijuus eivät tule esiin kutsumalla – saati käskemällä – ja silloin kun tulevat, niitä ei useinkaan osata riittävällä tavalla hyödyntää ja kehittää palvelemaan organisaation tarkoitusperiä. Yksittäisten työntekijöiden ja organisaation tavoitteet eivät välttämättä kiinnity toisiinsa. Toisin sanoen luovuus, toimijuus ja johtajuus eivät kohtaa. Keskeisenä haasteena on luovuuden kanavoiminen siten, että se hyödyttää koko organisaatiota.

Organisaatioissa tarvitaan lisääntyvässä määrin osaavaa, tehtävissään joustavaa ja innovatiivista henkilöstöä, joka pystyy vastaamaan työelämän vaikeasti ennakoitaviin ja nopeasti muuttuviin vaatimuksiin. Globaalin kilpailun on huomattu johtaneen moniin rakenteellisiin muutoksiin ja uudenlaiseen johtamiskulttuuriin, mikä on näennäisesti lisännyt yksittäisen työntekijän vastuuta ja toimintatilaa, mutta todellisuudessa pikemmin vähentänyt hänen ammatillista autonomiaansa (esim. Rämö 2013). Työmäärä on muun muassa raportoinnin myötä lisääntynyt ja tuonut mukaan vastuuta omasta tuottavuudesta, mutta päätöksentekovalta organisaation resursseihin ei ole kasvanut samassa suhteessa (Collin 2009; Kirpal 2004; Ylöstalo & Jukka 2009). Tämän ristivedon vuoksi on mahdollista, että työelämää jäykistävien vaatimusten ja valtarakenteiden paineessa työntekijän ammatillinen *toimijuus ja luovuus* voivat heiketä (Collin ym. 2008; Vähäsantanen ym. 2008) eikä organisaatioiden henkilöstön osaamista pystytä hyödyntämään täysipainoisesti. Työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmista on tärkeää, että työntekijät voivat ottaa itse vastuuta omasta ammatillisesta kehittymisestään työuran eri

vaiheissa (Bandura 2002). Johtamisella ja esimiestyöllä on tällöin suuri merkitys henkilöstön osaamisen ja itsenäisen toiminnan kehittymisen tukemisessa ja luovaa toimintaa mahdollistavan ilmapiirin luomisessa.

2.1 Ammatillinen toimijuus työssä

Ammatillinen toimijuus on keskeisessä asemassa tässä kirjassa, koska luovuus edellyttää toimijuutta. Jos ihmiset eivät tee mitään, ei tapahdu mitään, eivätkä he siis voi olla myöskään luovia. Ammatillisen toimijuuden määrittelyn perustana on toiminnan käsite, jonka ymmärrämme koostuvan neljästä elementistä: toimijasta, keinoista, päämääristä ja toimintaympäristöstä (Heiskala 2000). Jotta toiminta ei olisi ajopuumaista ajelehtimista, tulee toimijalla olla sekä aikomus toimia tiettyä päämäärää kohden, ja ainakin jonkinlainen idea päämäärän valitsemiseksi, että käsitys keinojen vaikuttavuudesta päämäärän tavoittamiseksi. Lisäksi keinoja tulee olla valittavana useampia, koska toimintaa ei voida ymmärtää vain päämäärien valinnaksi. Toimintaympäristöllä tarkoitamme kontekstia, jossa ylläkuvattu toimijuus toteutuu. Toimintaympäristö asettaa toimijuudelle erilaisia sosiaalisesti ja kulttuurisesti vaihtelevia mahdollisuuksia, rajoituksia, pakkoja ja velvollisuuksia. Luovuus piilee yksilön tarkoituksellisuuden, mahdollisten keinojen tuntemuksen ja toimintaympäristön asettamien reunaehtojen risteämässä. Johtamiskäytännöt ovat siten avainasemassa luovuuden esiintulon ja kanavoitumisen kannalta.

Vastausta innovaatioiden synnyttämiseen, luovuuden ja tuottavuuden parantamiseen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja vahvaan tulevaisuuden osaamiseen haetaan tavalla tai toisella toiminnan kehittämisestä ja uudistamisesta (Alasoini 2010). Työelämän kehittämistä koskevassa keskustelussa, vaatimuksissa ja suuntaviivoissa korostuu ammatillisen toimijuuden merkitys ja rooli monella tavalla. Tilanteessa, jossa niin rakenteet, organisaatiot, yhteisöt, toimintakäytännöt, työn sisällöt, asiakkuudet kuin henkilöstön ammatillisuus ovat muutoksessa, tarvitaan aktiivisuutta, aloitteellisuutta, vaikuttamista ja uuden luomista. Käytännössä tällainen ammatillinen toimijuus todentuu autonomiana ja vaikutusmahdollisuuksina työssä, aktiivisen osallistumisen tiloina, osallisuutena muutosprosesseissa ja työyhteisöissä, työn ja työkäytäntöjen kehittämisenä, innovatiivisuutena, tavoitteellisuutena sekä oman ammatillisuuden vahvistamisena ja jopa uudistamisena.

Ammatillinen toimijuus tarkoittaa tässä edellä kuvattua toimijuutta organisaation ja työyhteisön kontekstissa. Sen on myös havaittu olevan yhteydessä koettuun työhyvinvointiin, vaikutusmahdollisuuksiin ja luovan työn mahdollistumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvät johtamiskäytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010). Esimiestyön ja työntekijöiden osallistamisen on puolestaan osoitettu olevan tärkeimpiä työhyvinvoinnin selittäjiä (Vanhala 2013). Näemme, että silloin kun yksittäisen työntekijän halu ja osaaminen yhdistyvät organisaation tarjoamiin vaikutusmahdollisuuksiin ja tavoitteisiin, voidaan puhua ammatillisen toimijuuden toteutumisesta.

2.2 Luovuus

Luovuudella viitataan usein innovaatioihin eli uudenlaisiin, konkreettisiin ja hyödynnettäviin tuotteisiin tai palveluihin. Ohjelmistokehittämisen ammattilaiset itse mieltävät luovuuden ns. little C -luovuutena (Craft 2003; Sawyer 2003), mikä tarkoittaa yksilöiden tuottamia uusia ilmiöitä, esimerkiksi teknologisia innovaatioita. Vähemmän ollaan oltu kiinnostuneita siitä, millaisten toimintatapojen seurauksena innovaatioita muodostuu tai millaiset olosuhteet edesauttavat niiden syntyä. Tässä hankkeessa ajattelemme, että luovuus on kykyä tuottaa uudenlaisia asioita, tekemistä, toimintatapoja ja ideoita ympäristön sallimissa puitteissa. Luovuus on työpaikkojen erilaisten ryhmien ja yhteisöjen tuottamaa ja vahvasti sosiaalista luonteeltaan (Craft 2008; Miell & Littleton 2004; Perry-Smith 2006; Reilly 2008; Shalley & Perry-Smith 2008). Näin ollen painotamme luovuutta käytännöllisenä ja arkisena ilmiönä, mikä toteutuu organisaatioissa tai pienissä työryhmissä (ks. Moran 2011). Luovuutta sisältyy moniin arkisiin ja sosiaalisiin asioihin sekä toimiin niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolella. Luovuutta voi siten olla sellaisissakin töissä, joita ei ehkä ensimmäisenä luoviksi miellä. Luovuus on siis kaikkien oikeus, ei vain taiteilijoille tai Pelle Pelottomille suotu etuoikeus.

Aiemmassa kirjallisuudessa on tunnistettu luovien alojen ja organisaatioiden merkitys nyky-yhteiskunnassa. Toisaalta kuitenkin luovista organisaatioista ja niiden johtamisesta tiedetään toistaiseksi vielä vähän. (Koiranen 2011.) Ammatillisen toimijuuden, luovuuden ja niitä vahvistavien johtamiskäytänteiden tutkimiselle on tarvetta. Ongelmia piilee or-

ganisaatioiden valtarakenteissa, joissa keskijohto toimii ylemmän johdon sekä työntekijöiden odotusten ja palautteiden tulkkeina. Siksi on tärkeää tutkia, miten ammatillisen toimijuuden ja luovuuden harjoittaminen mahdollistuu jokapäiväisessä työssä eri henkilöstöryhmien näkökulmasta (Battilana 2006; Caldwell 2007; Ci 2011; Glăveanu 2009; Koene 2006; Mantere 2008; Scott 2011).

2.3 Johtajuuden käsitteet ja muutos

Johtamisesta on tullut viime vuosikymmeninä merkittävä ja tunnustettu tekijä organisaatioiden menestymisessä sekä menestymättömyydessä (Takala 1999; Tienari & Meriläinen 2012). Suomen kielen sana ”johtaminen” pitää sisällään asiakeskeisen ja formaaleihin rakenteisiin ja hierarkioihin kiinnittyvän johtamisen (management) sekä vuorovaikutteisuutta korostavan ihmisten johtamisen eli johtajuuden (leadership) (esim. Lämsä & Päivike 2013). Jo 1800–1900-lukujen vaihteesta, byrokratian ja tieteellisen liikkeenjohdon koulukuntien ajoista lähtien, organisaatiotutkijat ja käytännön asiantuntijat ovat pohtineet ideaalista organisaatiorakennetta ja johtamisotetta. Tämä kiteytyy esimerkiksi kysymyksissä, miksi työyhteisöissä toimitaan tietyllä tavalla tai miten ihmisiä ja prosesseja voidaan johtaa mahdollisimman tehokkaasti (esim. Tienari & Meriläinen 2012).

Henkilöstöjohtamisella on erilaisia lähtökohtia ja kehitysvaiheita, jotka eivät kuitenkaan alun perin ole liittyneet luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Henkilöstöjohtaminen on ennemmin syntynyt ”jo olemassa olevan organisaation toiminnan hallittavasta sääntelystä kuin organisaation syntyyn liittyvästä yrittäjämäisestä luovasta kaaoksesta” (Juuti & Luoma 2013, 10). Hierarkkinen johtamisote heikentää nykykäsityksen mukaan työntekijöiden autonomiaa (esim. Teittinen & Auvinen 2014). Suomalaista johtamiskulttuuria on kuitenkin usein edelleen kuvattu managerialistiseksi, hierarkkiseksi ja asiapitoiseksi – jopa jäykäksi ja joustamattomaksi. Tämä on kuitenkin osin yleistys ja kuvaa erityisesti 1900-luvun teollisuuden suuryritysten johtamisotetta. Suomeen on viime vuosina syntynyt runsaasti pieniä startup-yrityksiä, joissa johtajuutta on ollut organisaation toimivuuden kannalta hyödyllistä määritellä uudella tavalla. Nykyisin keskusteluihin on noussut myös ajatus ketteristä organisaatioista ja ketterästä HR:stä, joka pohjautuu jo pitkään tunnettuihin johtamisoppeihin kuten leaniin ja agileen. Ohjelmistokehityksessä ketteryys

tarkoittaa erilaisia menetelmiä, joilla kehitysprosessista pyritään tekemään muuttuvan ympäristön mukaan joustava. Toimivia ohjelmistoja suositaan laajan dokumentoinnin sijaan, ihmisiä ja vuorovaikutusta pidetään työkaluja ja prosesseja tärkeämpinä ja asiakasyhteistyötä arvostetaan enemmän kuin sopimusneuvotteluja. (Vlaanderen ym. 2011.) Esimerkiksi Työterveyslaitoksen ketterien organisaatioiden toimintatapoja ja johtajuutta ymmärtämään pyrkivän tutkimuksen (ks. Työterveyslaitos 2016) alustavissa löydöksissä korostetaan, että kasvuyrityksissä tärkeää on asiakkaan tarpeisiin reagointi ja niiden ennustaminen. Ketterä toiminta on oppivaa, nopeaa, avointa, kokeilevaa, rehellistä ja painottaa työntekijän toimijuutta. Ketterä toiminta asettaa vaatimuksia myös johtamiselle, kuten nopeaa muuntautumiskykyä organisaation toimintaan. Tässä tutkimuksessa painotamme viimeaikaisempaa johtajuustraditiota, joka keskittyy vuorovaikutteisuuteen, käytänteisiin ja prosesseihin (esim. Raelin 2016). Palaamme tähän luvussa 5.1 Johtamisen käsite ja kehitys.

2.4 Case-organisaatiot

Kohdeorganisaatiomme tekevät ohjelmistokehitystä, joka on toimialana kohtuullisen uusi. Sen tehtävistä suuri osa kohdistuu ohjelmistosuunnitteluun ja ohjelmointiin. Ohjelmistosuunnittelijat ja ohjelmoijat työskentelevät ohjelmistotuotannon tehtävissä joko tietotekniikan palvelutuotannon yrityksissä tai muilla toimialoilla. He suunnittelevat ja toteuttavat uusia ohjelmistotuotteita sekä kehittävät käytössä olevia. Tehtäviin voi kuulua myös asiakaspalvelua ja kouluttamista.

Ohjelmistokehittäjät työskentelevät tietointensiivisissä asiantuntijatehtävissä. Teknologian nopea kehittyminen, globaalin kilpailun korostuminen sekä tietointensiivisen alan kasvu on korostanut luovuuden merkitystä organisaatioissa (Cummings & Oldham 1997; Martins & Terblanche 2003; Powell 2008). Samalla kun organisaatiot ovat muuttuneet perinteisiltä tuotantoaloilta tietointensiivisemmiksi, myös luovuuden tutkiminen organisaatioissa on lisääntynyt. Organisaatioiden kohtaama muutos on vaikuttanut siten myös siihen, mitä työntekijöiltä odotetaan. Organisaatioissa ollaan entistä riippuvaisempia työntekijöiden luovuudesta ja kyvystä kehittää sekä ylläpitää kilpailukykyä (Shalley, Zhou & Oldham 2004; Grant & Ashford 2008; Caniëls ym. 2014).

Luovuustutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita tietotyötä tekevistä asiantuntijoista, sillä heidän työnsä nähdään lähtökohtaisesti sisäl-

tävän paljon ajattelua, tietojen käsittelyä, uusien ratkaisujen keksimistä sekä epärutiininomaisia tehtäviä (esim. Lapierre & Giroux 2003; Caniëls ym. 2014). Tällaisten tehtävien hoitaminen puolestaan vaatii työntekijältä erityistä, laaja-alaista ja luovaa ajattelua (Reinhardt ym. 2011). Luovuutta ja innovaatioita onkin tutkittu usein IT-alalla, sillä organisaatiot ovat malliesimerkkejä tietointensiivisesti suuntautuneesta työnteosta. Pääosa tähän asti tehdystä luovuus- ja innovaatiotutkimuksesta on kuitenkin ollut kvantitatiivista ja kyselyihin pohjautuvaa, jolloin tutkittavien kokemukset ja tulkinnat luovuudesta ovat jääneet selvittämättä.

Seuraavaksi kuvaamme yleisellä tasolla organisaatiot, joissa olemme toteuttaneet tutkimusta. Olemme keränneet aineiston kahdesta eteläisessä Suomessa toimivasta informaatioteknologian organisaatiosta, joita tässä kirjassa kutsumme tunnistettavuuden välttämiseksi nimillä ”Yritys 1” ja ”Yritys 2”. Yritykset eroavat toisistaan esimerkiksi iän, perinteiden, hierarkioiden, kansainvälisyyden ja koon osalta.

Yritys 1 on nopeasti kasvava nuori alihankkija, jonka toiminnan osa-alueita ovat verkkopalvelut ja tietojärjestelmät, mobiilisovellukset, sulautetut järjestelmät sekä konseptointi- ja käyttöliittymäsuunnittelu. Työntekijöitä on yli 250. Arjen työ organisoituu asiakasprojektien kautta ketterän ohjelmistokehityksen periaattein, eikä virallisia hierarkioita ole ylintä johtoa lukuun ottamatta. Hallinnolliset väliesimiesroolit poistettiin työn sujuvoittamiseksi ja byrokratian vähentämiseksi. Vapaaehtoiset projektinvetäjät vastaavat asiakasprojekteista, joita varten on olemassa virallinen prosessikuvaus. Projektinvetäjillä ei kuitenkaan ole virallisia HR-vastuita, vaan osa näistä vastuista kuuluu mentoreille ja uravalmentajille. Asiakasprosesseihin liittyviä mahdollisia riskejä ja haasteita pohditaan ja ennakoidaan myös projektitiimeissä. Asiakasprosessi nähdään työkaluna, jota kukin projektitiimi voi soveltaa asiakkaan kanssa tarkoituksenmukaisesti. Virallisten esimiesten poistaminen ei kyseisen yrityksen mukaan tapahtunut liiketoiminnallisista syistä, vaan tavoitteena oli yksilön hyvinvoinnista huolehtiminen: työ- tai yksityiselämän ongelmista kertominen matalalla kynnyksellä ja tämän ennakoiminen. Yrityksessä korostetaan yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuutta, vapautta, vastuuta ja oman työn omistajuutta. Tässä kohdeorganisaatiossa tarkastellaan johtajuuden olomuotoja, luovuutta ja toimijuutta erityisesti hierarkiattomuuden näkökulmasta.

Yritys 2:lla on vahvat perinteet: omat tuotteet kehitettiin itse kokonaisuudessaan. Yritys on toiminut pitkään itsenäisenä, mutta siirtynyt myöhemmin osaksi globaalia konsernia. Työhön kuuluu paitsi uusien tuotteiden kehittämistä myös jo markkinoilla olevien sovellusten ylläpitoa. Organisaatio on suuri, hierarkkinen ja sen projekteja ja prosesseja johdetaan ja ohjataan keskushallinnosta käsin. Myös HR-toiminta on täten organisoitua. Tässä kohdeorganisaatiossa tarkastellaan ison, hierarkkisen ja kansainvälisen organisaation moninaisia johtamisrakenteita, johtajuutta ja esimiestyötä, luovuutta sekä toimijuutta.

2.5 Etnografia ja mixed-methods tutkimuksessa ja kehittämisessä

Ammatillisen toimijuuden ja luovuuden tutkiminen käytännössä edellyttää sellaista tutkimusstrategiaa ja menetelmällisiä ratkaisuja, joilla voidaan ymmärtää tutkimuskontekstien arkea ja tutkittavien kokemusta ja tulkintaa omasta toiminnastaan. Pelkästään lomakeaineistoja ja määrällistä aineistoa hyödyntämällä pystytään paljastamaan ilmiöiden välisiä yhteyksiä, mutta ei päästä tutkimuksen kohteena olevan arjen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Lähestymistapana tässä hankkeessa hyödynnettiin etnografista tapaustutkimusta ja monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa (ks. Hammersley & Atkinson 2007; Hall & Howard 2008; Tashakkori & Teddlie 2003).

Etnografisen tutkimusstrategian tarkoituksena on ymmärtää henkilöstön toimintakulttuuria sen omassa kontekstissa, arkista työtoimintaa ja työprosesseja (ks. Boreham 2004; Järvensivu 2007). Tällainen kontekstilähtöinen ymmärrys on välttämätön edellytys myös kehittämishankkeelle. Monimenetelmällisyys ja etnografia tutkimusstrategioina mahdollistavat työnjaollisten kysymysten lisäksi ruohonjuuritason henkilöstön yhteistoiminnan tarkastelun. Monipuolisen tutkimusstrategian etuna on myös se, että se soveltuu erilaisiin työympäristöihin, mahdollistaa nopean reagoinnin sekä tarvittaessa muutosten tekemisen aineistonhankinnan ja kehittämistoimenpiteiden aikana työn tekemisen ehdoilla.

Aiemmissa työhyvinvoinnin ja luovuuden tutkimus- ja kehittämishankkeissa on usein hyödynnetty kvantitatiivisia ja interventioita sisältäviä tutkimusstrategioita. Hankkeiden tavoitteena on ollut selvittää esimerkiksi työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Tutkimuksissa on todettu esimiestyön olevan välillisesti yhteydessä työhyvinvointiin, mutta yhteyden ilmenemistä työn arjessa ei ole pystytty

kuvaamaan. Näissä tutkimuksissa kehotetaan kuitenkin toistuvasti hyödyntämään sellaisia menetelmällisiä ratkaisuja, jotka huomioisivat tutkittavan kontekstin laaja-alaisesti ja joiden avulla pystyttäisiin pureutumaan tutkittaviin ilmiöihin syvällisesti.

Etnografisen tutkimuksen alkuperä on antropologiassa, jossa tutkimuksen kohteina olivat etäiset yhteisöt ja niiden kulttuurit. Etnografian tavoitteena oli luoda mahdollisimman autenttinen kuvaus kohteestaan ja siksi antropologit viettivät pitkiäkin aikoja näissä yhteisöissä. Samalla kenttätyöstä eli aineiston keräämisestä muotoutui keskeinen osa etnografista tutkimusta, koska laajan ja vaativan kenttätyön katsottiin tuovan tutkimukselle kestävän tieteellisen perustan. Kentällä olleen antropologin tuli siten osata kerätä monipuolinen aineisto, joka samalla kertoisi mahdollisimman paljon tutkittavien arjesta. Usein vuosiakin kestäneen kentällä olon aikana antropologit osallistuivat tutkimiensa yhteisöjen arkeen havainnoimalla, haastattelemalla ja valokuvaamalla moninaisia tapahtumia, sekä laativat sitten aineistojensa perustalta tiiviin tutkimusraportin eli etnografian. Erityisen tärkeää oli olla mukana tutkittavien arjessa. Näin ollen etnografinen tutkimusote on toimiva tapa kerätä aineistoa myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden arkisesta toiminnasta ja esimiestyöstä.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin etnografista ja monimenetelmällistä tutkimusotetta ja sen periaatteita siten, että kenttätyö suunniteltiin mahdollisimman kattavaksi ja monipuoliseksi. Aineistonhankintamenetelminä hyödynnettiin havainnointia, keskusteluja, erilaisia dokumentteja kuten yrityskuvauksia, yksilö- ja ryhmähaastatteluja sekä määrällistä kyselylomaketta. Havainnointiperiodien aikana tutkijat viettivät aikaa kyseisissä yrityksissä ja seurasivat työnteon arkea kaikkine tapahtumineen. Havainnoista tehtiin systemaattisesti muistiinpanoja, joihin voidaan myöhemmin palata analyysivaiheessa. Tutkijat olivat näinä periodeina näkyvästi läsnä yritysten toimitiloissa. Havainnoinnin yhteydessä käytiin tarveharkintaisesti myös pienimuotoisia keskusteluita eri henkilöiden kanssa. Keskusteluissa pyydettiin muun muassa lisätietoa juuri tuona hetkenä tekeillä olleista työtehtävistä tai työntekijöiden omia käsityksiä työtehtävien laadusta. Varsinaisilla haastatteluilla täydennettiin havaintoaineistoa sekä hankittiin tarkempaa ja täsmällisempää tietoa työn arjesta. Haastattelut toteutettiin erillisissä neuvottelu- tai työhuoneissa tai julkisissa tiloissa yritysten yhteydessä riippuen haastateltavien toiveista. Ryhmähaastattelut toteutettiin samalla periaatteella ja samoissa oloissa

kuin yksilöhaastattelut. Aineistokokonaisuutta täydennettiin vielä yritysten antamilla asiakirja-aineistoilla. Aineistoa analysoitiin soveltuvin laadullisin (esimerkiksi sisällönanalyysi, teemoittelu, narratiivinen analyysi) ja määrällisin (tilastolliset ryhmävertailut ja mallit) menetelmin.

Olemme pyrkineet vahvistamaan hankkeemme löydösten luotettavuutta tutkija-, aineisto- ja menetelmätriangulaatiolla. Emme kuitenkaan väitä, että löydöksemme olisivat tällaisenaan yleistettävissä muihin konteksteihin. Tietyt tässä hankkeessa keskeiseksi havaitut seikat (kuten asiakkaat, tuotteet tai fyysinen työympäristö) ovat kuitenkin olemassa myös muissa IT-konteksteissa, joten löydöksiä voidaan hyödyntää muuallakin tutkimuksen ja kehittämistyön tukena. Lisää kontekstikohtaista tarkastelua kuitenkin tarvitaan edelleen ymmärryksen lisäämiseksi.

Aineistomme käsittää i) noin 70 sivua kenttämuistiinpanoja havainnoinneista ii) 34 haastattelua; 19 Yritys 1:stä ja 15 Yritys 2:sta, osallistuminen vapaaehtoispohjalta. Yhteensä 1514 minuuttia ääninauhaa ja 472 sivua haastattelujen puhtaaksikirjoituksia ja iii) 93 vastausta (32,3 %) määrälliseen kyselylomakkeeseen; 38 Yritys 1:sta ja 55 Yritys 2:sta. Aineistoa on hyödynnetty erilaisilla kombinaatioilla eri tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tarkemmat kuvaukset löytyvät luvuista 3-5.

WAU!

LUOVUUDEN LÄHTEET

3 Ammatillinen toimijuus ja luovuus työelämässä

3.1 Ammatillinen toimijuus

Toimijuuden käsite ei ole uusi. Yhteiskuntatieteellisenä peruskäsitteenä (esim. Giddens 1984) se on ollut laajasti käytetty käsite, kun on tarkasteltu erityisesti yksilön toimintaa erilaisten rakenteiden määrittämänä. Psykologinen tutkimus puolestaan on kohdistanut toimijuuden tarkastelussa huomionsa esimerkiksi minäpystyvyyteen (self-efficacy) ja yksilöiden kokemuksiin omasta toimijuudestaan (Bandura 2002). Aikuiskasvatustieteellisessä tutkimuksessa toimijuus on näyttäytynyt erityisesti ammatillisen toimijuuden tarkasteluna kohdentumalla esimerkiksi joko ammatillisiin identiteetteihin (Vähäsantanen 2013), koulutus- ja työurien rakentamiseen (Biesta & Tedder 2007) tai työssä oppimiseen (Eteläpelto ym. 2014). Myös Helsingin yliopiston Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikössä (CRADLE) on viime vuosina tehty toimijuuteen liittyvää tutkimusta (esim. Sannino 2008; Engeström 2011). CRADLEn tutkijat ovat määritelleet toimijuuden olevan esimerkiksi osanottajien kapasiteettia puuttua oman toimintajärjestelmänsä tilaan ja muuttaa sitä tarkoituksellisesti. Keskeisiä toimijuuden muotoja ovat kritiikki, ehdotukset ja sitoutuminen muutostekoihin. (Engeström & Virkkunen 2007.)

Ammatillisen toimijuuden ilmiö on monitieteinen myös sikäli, että kyse on yksilön ja yhteisöllisen risteämisestä. Lähestymistapojen erot voi karkeasti tiivistää kahteen eri näkökulmaan: toimijuus nähdään joko yksilön ominaisuutena, yksilön ”omistamana” tai toimintana, tekoina, joita yksilöt (tai yhteisöt) tekevät (Goller 2017). Tietointensiivisessä asiantuntijatyössä ammatillinen toiminta tapahtuu usein yhteisöllisenä:

projektitiimi, osasto, yksikkö, asiantuntijakertymä tai organisaatio on toimija. Samalla yhteisö luo puitteet toimijuuden rakentumiselle ja harjoittamiselle. Jokainen yksilö tuo yhteisöön oman panoksensa, historiansa ja osaamisensa. Kyse on vastavuoroisesta suhteesta, jossa sekä yksilöllä että yhteisöllä on keskeinen merkitys. Tutkimuksen käsitteelliset lähestymistavat vaihtelevat sen mukaan, millaisena ja minkä suuntaisena yksilö-yhteisö -vuorovaikutussuhde ymmärretään. Konkreettisesti tämä tarkoittaa vaikkapa käsitystä siitä, miten toimintaa (tai toimimatta jättämistä) palautetaan yksilön aktiivisuuteen kuten esimerkiksi motivaatioon ja osallistumiseen, tai työpaikan olosuhteisiin kuten esimerkiksi työn autonomiaan ja hallintomalliin. Käytännön työelämän pyörteissä ja muutoksissa erilaiset ammatillisen toimijuuden muodot kietoutuvat toisiinsa ja saavat erilaisen painoarvon yksilön ja yhteisön tilanteesta riippuen.

Viimeisen vuosikymmenen aikana toimijuuden käsite on saanut eniten huomiota kasvatustieteissä, oppimisen tutkimuksessa ja työssä oppimisen tutkimuksessa (esim. Billett 2006; Fenwick 2006; Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2012). Innovaatioiden, luovuuden, motivaation, työhyvinvoinnin ja jopa onnellisuuden (Welzel & Inglehart 2010) näkökulmista toimijuuden käsite nähdään hyvin positiivisena (Glăveanu 2010; Littleton & Miell 2004). Toimijuudeksi katsotaan myös yksilön autonomisuus ja itsensä toteuttaminen vallitsevien valtarakenteiden vastustamisena (Casey 2006; Fenwick & Somerville 2006). Positiivisimmillaan toimijuuden käsite on yksilöiden luovaa toimintaa esimerkiksi työolojen ja työkäytänteiden kehittämiseksi (Littleton, Taylor & Eteläpelto 2012; Paloniemi & Collin 2012; Sawyer 2012). Ammatillinen toimijuus voi toteutua myös kritiikin, kannanottojen tai vastustamisen kautta (Fenwick 2006; Vähäsantanen & Billett 2008). Ammatillista toimijuutta harjoittavat niin yksittäiset toimijat kuin työyhteisöt tai jopa kokonaiset organisaatiot (Hökkä ym. 2012).

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet työssä oppimisen, työidentiteettien ja ammatillisen toimijuuden olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa (esim. Billett 2008; Collin 2009; Paloniemi & Collin 2010; Eteläpelto ym. 2014). Ammatillisella toimijuudella on osoitettu olevan merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijät mieltävät mahdollisuutensa oppimiseen ja mielekkäiden työkäytänteiden luomiseen (esim. Billett, Harteis & Eteläpelto 2008; Eteläpelto ym. 2013; Brown, Kirpal & Rauner 2007; Hodkinson ym. 2004), sekä siihen, miten oppimiseen ja työhön sitoudutaan (Billett & Pavlova 2005; Collin 2009). Tutkimukset ovat an-

taneet myös viitteitä siitä, että aktiivisuus ja toimijuus synnyttävät yhteisöllistä luovuutta työyhteisöissä (Glăveanu 2009; Paloniemi & Collin 2012; Sawyer 2007). Toistaiseksi tiedämme kuitenkin varsin vähän ammatillisen toimijuuden ja luovuuden ilmenemisestä työpaikoilla ja siitä, miten nämä ovat yhteydessä toisiinsa. Myös yksittäisten työntekijöiden ja laajemman työyhteisön harjoittamasta ammatillisesta toimijuudesta ja luovuudesta meillä on vain vähän empiiristä tutkimusta. Ammatillinen toimijuus voi ilmetä yhteisön tasolla esimerkiksi ehdotuksina uusista toimintatavoista työssä, yhteistoiminnallisina työtapoina tai jaettuina valintoina ja tekoina. Niin yksilöllistä kuin kollektiivista toimijuutta tukevat tai rajoittavat työyhteisön viralliset ja epäviralliset ehdot, fyysiset ja materiaaliset puitteet, työvälineet, ammatilliset roolit sekä toimintakulttuuri.

Konkreettisesti ammatillinen toimijuus voi näkyä työssä erilaisena vaikuttamisena, päätöksentekoon osallistumisena, mielipiteen ilmaisuna, omien tai yhteisön työkäytäntöjen kehittämisenä ja uudistamisena, aktiivisena osallistumisena ja osallisuutena sekä suhteessa työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Kaikki ammatillinen toimijuus ei ole kuitenkaan myönteistä, kehittävää ja eteenpäin vievää: toimijuus voi ilmetä myös vastustamisena, tekemättä jättämisenä tai erisuuntaisia tavoitteita kohti pyrkivänä. Työorganisaatioiden ja johtamiskäytäntöjen kehittämisessä keskeiseksi nouseekin kysymys siitä, miten ammatillista toimijuutta työyhteisöissä mahdollistetaan, tuetaan, vahvistetaan ja suunnataan yhteiseen, kollektiivisesti jaettuun suuntaan eteneväksi.

Ammatillinen toimijuus työssä on yhteisistä asioista päättämistä, vaikkapa työtapojen kehittämisen osalta. Vähäisten vaikutusmahdollisuuksien on todettu heikentävän henkilöstön luovuutta, innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta (Eteläpelto ym. 2014). Työyhteisöissä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia oman toiminnan ja työkäytäntöjen kehittämiseen sekä työyhteisön toimintaan osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee tarvetta uudenlaiseen, työntekijöitä osallistavaan monikytkentäiseen malliin siirtymiseen (Hökkä & Vähäsantanen 2014). Tällöin keskeisenä korostuu työntekijöiden, työyhteisöjen ja hallinnon tasojen tiivis vuorovaikutus ja tasavertainen vuoropuhelu sekä erilaisiin muutosprosesseihin osallistaminen (Valleala ym. 2015). Tällöin johtaminen ei perustu tiukkaan strategiseen tulosohjaukseen, vaan eri toimijoiden väliseen dialogiin ja vuorovaikutukseen (Hökkä & Vähäsantanen 2014). Vaikutusmahdollisuudet luovat turvallisuutta ja hyvinvointia sekä mahdollisuuden kehittää omaa työtä. Samalla mahdollistuu oman

ammatillisen osaamisen kehittäminen ja edelleen työn laatu. Käytännön työtoiminnan kehittäminen edellyttää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön sekä kehittämistä tukevaa johtajuutta kannustavassa ja arvostavassa toimintakulttuurissa. Ammatillista toimijuutta edistävä johtaminen tarkoittaa siis sekä vaikutusmahdollisuuksien että osallistumisen mahdollistamista.

Vaikka toimijuutta määritellään eri tavoin, se liitetään usein jonkinlaisten tietoisten valintojen tekemiseen ja toimintaan itsen ja oman toimintaympäristön suhteen (Goller & Harteis 2014; Kristiansen 2014). Kirjallisuudessa toimijuus nähdään pääsääntöisesti yksilön kyvykkyytenä, mutta myös käyttäytymisenä ja toimintana (esim. Priestley ym. 2012). Tällöin ammatillinen toimijuus ymmärretään tekoina, joiden avulla ammattilaiset tekevät omaa työtään ja ammatillista identiteettiään koskevia valintoja ja kannanottoja (Eteläpelto ym. 2013). Toimijuuden harjoittaminen on siis oppimista ja kehittämistä (esim. Goller & Billett 2014; Smith 2012) sekä oppimistuloksia (Tynjälä 2013).

Glăveanun (2015) näkemysten ohjaamina haluamme korostaa ammatillisen toimijuuden suhteellista ja tilannesidonnaista luonnetta. Toimijuuden teoriat jättävät usein huomiotta myös toimijuuden kontekstisidonnaisuuden ja toimijuuden toteutumisen monet muodot ja tavat, jotka voivat vaihdella organisaatiosta, tiimistä ja yksilöstä toiseen. Tulee siis muistaa, että ammatillisina toimijoina tekomme ovat aina sosiaalisesti, symbolisesti ja materiaalisesti toimintatilanteeseen ja prosesseihin kytkeytyviä. Kun lähestymme ammatillista toimijuutta ja luovuutta vahvasti toisiinsa kytkeytyvinä ja käytäntöihin uppoutuneina ilmiöinä, tämä on erityisen tärkeä muistettava lähtökohta.

3.2 Luovuus työelämässä

Luovuuden käsite on kirjava eikä sitä ole määritelty yksiselitteisesti. Luovuutta on monella tasolla yksilötasolta aina organisaatiotasolle ja luovat ratkaisut voivat parhaimmillaan tuottaa jopa iloa ja onnellisuutta käyttäjilleen. (Anderson, Potocnik & Zhou 2014.) Luovuus voidaan myös erottaa prosesseiksi ja luovien prosessien lopputuloksiksi eli innovaatioiksi, joita voivat olla vaikkapa uudet tuotteet, palvelut, työtavat tai työkäytännöt.

Ihmisen kyvyn tuottaa uutta ja muutosta on sanottu olevan keskeinen aina kun pyritään ymmärtämään yhteiskuntaa ja organisaatioita (Glăveanu & Sierra 2015). Jotta voitaisiin kestävällä tavalla luoda oikeu-

denmukaisempi yhteiskunta, tarvitaan sekä yksilöiden että yhteisöjen luovuutta. Luovuuden määritelmä on kuitenkin edelleen varsin länsimainen: luovuus ymmärretään usein yksilöiden henkisiksi prosesseiksi eikä niinkään laajemmiksi sosiaalisiksi prosesseiksi ja "toiminnan muodoksi, joka tähtää itsen, muiden ja ympäristön muutokseen" (Glăveanu & Sierra 2015). Sosiokognitiivisessa lähestymistavassa (Glăveanu 2011) yhteisölliseen luovuuteen lähtökohtana on, että luovuus on yksilöiden mielessä ja sosiaalinen puoli on jotain ulkoista. Toisin sanoen ryhmän tai tiimin mahdollisuudet olla luovia ovat rajalliset. Organisaatiot eivät kuitenkaan usein innovoi eristyksissä muista, vaan yhteistyössä ja keskinäisessä riippuvuudessa muiden organisaatioiden ja tahojen kanssa saadakseen, kehittääkseen ja vaihtaakseen erilaista tietoa ja muita resursseja. Yksilö/yhteisö -kahtiajako sivuuttaa sen tosiasian, että tosielämän ongelmat ovat niin monimutkaisia, että on epätodennäköistä, että yhdellä yksilöllä olisi kaikki tarvittava tieto niiden ratkaisemiseksi (Hargadon & Bechky 2006).

Glăveanu (2011) kritisoi yllä kuvattua sosiokognitiivista lähestymistapaa ja on kehittänyt vastineeksi täydentävän, sosiokulttuurisen lähestymistavan. Siinä luovuus nähdään luonteeltaan sosiaaliseksi ja tapahtuvan itsen ja muiden välisessä "tilassa". Yksilöä tärkeämmäksi nousevat toiminta ja sosiaaliset käytännöt sekä tiedon ja käytäntöjen yhteinen rakentaminen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllinen luovuus tapahtuu siis tilassa, jossa yksilöt käyttävät erilaisia symbolisia resursseja (esimerkiksi tietotaitoaan) ja luovat kommunikaation kautta uusia ja käyttökelpoisia tuotteita ja rakennelmia. Jokaisella yksilöllä on henkilökohtainen tila, jota ohjaa ympäröivä kulttuuri. Samalla yksilöt kommunikoivat ja rakentavat yhteistä tilaa yhteistyötilanteissa. Tällaisessa yhteisessä tilassa on ryhmädynamiikkaa ja erilaisten ajattelutapojen kohtaaminen käynnistää luovan prosessin. Tämä ihannetilanne mahdollistuu, jos yksilöt kommunikoivat keskenään, eivät panttaa tietoa ja sallivat vapaan ideoinnin. Sosiokulttuurinen lähestymistapa painottaa siis tutkimisen ja jakamisen roolia erilaisissa työkäytännöissä.

Tässä hankkeessa luovuuden määrittelyämme ohjaa ajatus siitä, että luovuus on työpaikkojen erilaisten ryhmien ja yhteisöjen tuottamaa, vahvasti sosiaalista toimintaa, esimerkiksi työkäytänteiden muuttamista (Craft 2008; Miell & Littleton 2004; Perry-Smith 2006; Reilly 2008; Shalley & Perry-Smith 2008). Painotamme tässä teoksessa yhteiskuntatieteiden ja organisaatio- ja johtamistutkimuksen näkökulmaa (ks. Runco

2014), joissa luovuuden nähdään sisältävän uutuuden, arvon ja hyödyllisyyden (Anderson ym. 2014). Luovuus nähdään tärkeänä liiketoiminnalle, uuden työn tuottamiselle ja arvon lisäämiselle erilaisissa ammateissa ja tehtävissä (Oddane 2014; Shalley & Gilson 2004). Lähestymme luovuuden käsitettä myös käytännöllisenä ja arkisena toimintana, joka toteutuu organisaatioissa tai pienissä työryhmissä (ks. Moran 2011). Haluamme korostaa luovuuden jokapäiväistä ulottuvuutta. Näemme siis, että luovuutta sisältyy moniin arkisiin ja sosiaalisiin asioihin ja toimiin niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolella. Luovuutta tarvitaan luomaan erilaisia yhteisöllisen ja yhteisen työn ja oppimisen muotoja. Lisäksi luovuus on tärkeää yksittäisten työntekijöiden ja työntekijäryhmien välisiä neuvotteluja käytäessä, asioiden sopimisessa sekä olemassa olevia käytänteitä vahvistettaessa.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on testattu malleja tai esitetty teorioita luovuudesta (esim. Dumas, Schmidt & Alexander 2016; Rahman ym. 2016) tai luotu uusia malleja suurilla otoksilla (esim. Agnoli, Corazza, & Runco 2016; Kim & Shin 2015). Enimmäkseen on keskitytty yksilölliseen luovuuteen ja innovaatioihin ja havaittu yksilötekijöiden, esimerkiksi identiteetti, arvot, asenteet, kyvyt ja asiantuntemus, vaikutus luovuuteen (esim. Anderson ym. 2014). Myös yhteistyöprosesseja ja ongelmanratkaisua on tutkittu jonkin verran (esim. Hargadon & Bechky 2006; Wiltschnig, Christensen & Ball 2013; Fischer & Shipman 2011). Joissain tutkimuksissa on tarkasteltu työntekijöiden luovuutta estäviä tai tukevia tekijöitä (esim. Rosso 2016; Shalley & Gilson 2004).

Luovuus on usein kuvattu suoraviivaisena ja tiukasti jakautuneena (yksilö / yhteisö) prosessina, jossa yksilöillä on rooli ainoastaan yhteisöllisen innovaatioprosessin alussa (Oddane 2014). Tällainen näkemys kuitenkin sivuuttaa arjen luovuuden monimutkaisuuden (Hargadon & Bechky 2006). Esimerkiksi Oddanen (2014) mukaan innovaatioprosessi kehittyy ennemmin sotkuisella ja monimutkaisella tavalla, ja itse innovaatiot ovat kontrolloimattomia ja kasvavia prosesseja, joissa ihmisten täytyy tutkia, kokeilla ja leikitellä mahdollisuuksilla tietämättä täsmälleen, mihin heidän edesottamuksensa johtavat. Käytännössä ihmiset ovat jatkuvasti tekemisissä monimutkaisuuden, epävarmuuden ja odottamattomien seikkojen kanssa, jollaisia voivat olla esimerkiksi tiukat aikataulut tai asiakkaiden vaihtelevat odotukset.

Luova ongelmanratkaisu voidaan nähdä myös oppimisprosessina. Esimerkiksi teknisessä suunnittelutyössä oppiminen ja luovuus nähdään

jaettuna ongelmanratkaisuna ja uusien ja räätälöityjen ratkaisujen kehittämisenä asiakkaiden tarpeisiin (Collin 2002, 2005). Luovuus tuottaa erilaisia yhteisöllisen ja yhteisen työn ja oppimisen muotoja, olipa kyse sitten uuden ohjelmiston ja teknologian käyttöönotosta tai työhyvinvointia tukevan sosiaalisen käytännön vakiinnuttamisesta osaksi organisaatiokulttuuria. Paljon vapautta ja autonomiaa sisältävien ympäristöjen on havaittu tukevan ammatillista toimijuutta ja yhteisöllisen luovuuden syntyä (Forsman, Collin & Eteläpelto 2014; Hargadon & Bechky 2006).

Kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saamiseksi tarvitaan lisää pitkittäis- ja interventiotutkimuksia sekä laadullisia case-tutkimuksia (ks. esim. Collin, Paloniemi, & Herranen 2015a). Organisaatioiden monimutkaisten hierarkioiden ja erilaisten näkemysten vuoksi on myös esitetty tarve tutkia ammatillista toimijuutta ja luovuutta eri näkökulmista ja sitä, kuinka johtajuus tukee tai estää niitä (Battilana 2006; Caldwell 2007; Ci 2011; Glăveanu 2009; Koene 2006; Mantere 2008; Scott 2011).

3.3 Luova ammatillinen toimijuus?

Ammatillisen toimijuuden ja luovuuden optimaalinen harjoittaminen organisaatioissa lienee ideaali, jota tapaus- ja kontekstikohtaisesti mahdollistavat tai estävät erilaiset tekijät organisaatioissa. Luovuus edellyttää toimijuutta ja toisaalta luovuus myös tuottaa lisää toimijuutta, kuten löydöksemme tässä kirjassa osoittavat. Tutkimuksellisesti tämä tarkoittaa tarvetta tarkalle organisaatioiden ja toimintaympäristöjen kuvaukselle sekä niissä tapahtuvien muutosten ymmärrykselle. Juuri jatkuvan muutoksen (esimerkiksi kasvun, fuusioiden, markkinoiden muutoksen, tuotteiden kehittymisen tai asiakkaiden) tiedostaminen on oleellista, koska se tuottaa painetta ymmärtää myös sitä, miten toimijuutta ja luovuutta voidaan eri tilanteissa tukea koko organisaatiossa.

Työssä oppimisen ja ammatillisen kehittymisen näkökulmasta toimijuus kohdistuu nimenomaan työn käytäntöjen kehittämiseen, muuttamiseen ja uudistamiseen. Tällöin luova ammatillinen toimijuus ilmenee työn rakenteisiin ja työn kehittämiseen ja uudistamiseen kohdistuvina luovina aloitteina (Billett 2011; Engeström 2011; Forsman ym. 2014; Paloniemi & Collin 2012). Tällaista uudistavaa (transformatiivista) toimijuutta (ks. Collin, Paloniemi, & Vähäsantanen 2015b; Virkkunen 2006) voivat harjoittaa sekä yksilöt että yhteisöt. Oppimista tukevaa toimijuutta voi olla esimerkiksi uusien luovien työtapojen kehittäminen, työntekijöi-

den välisiin jännitteisiin puuttuminen tai vallitsevien työkäytäntöjen ja olosuhteiden kyseenalaistaminen (Vähäsantanen 2015; Goller & Harteis 2014). Ammatillinen toimijuus ei kuitenkaan aina näyttäydy pelkästään positiivisena tai kehitystä tai muutosta eteenpäin vievänä asiana, vaan toimijuus voi toimia myös muutoksen ja kehityksen jarruna (Sannino 2010; Tomlinson ym. 2013).

Organisaatioiden ja työyhteisöjen oppiminen edellyttää yhteistyötä yli ammatillisten rajojen, esimerkiksi ammattiryhmien tai tiimien välillä (Collin, Paloniemi & Herranen 2012; Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2010). Esteeksi saattavat muodostua työyhteisön viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, vallitsevat työkulttuurit, erilaiset ammatilliset roolit sekä hallinto- ja johtamiskäytännöt (Eteläpelto ym. 2014). Hallintomallilla ja johtamiskäytännöillä on todettu olevan vaikutusta niin yksilön ja yhteisöjen oppimiseen kuin organisaation kehittymiseen. Hallinnollisten tasojen ja ammattiryhmien väliset kytkökset ja väljyys vahvistavat henkilöstön sitoutumista työnsä kehittämiseen ja organisaatioon sallien autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia työssä (Vähäsantanen ym. 2012). Tällaisen väljäkytkentäisen mallin haasteena on kuitenkin tehottomuus organisaation oppimisessa ja uudistumisessa (Hökkä 2012). Sitä vastoin vahva strategiajohtoinen tulosohjaus vaikuttaa hallinnollisesti tehokkaalta, mutta kaventaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Alasoini ym. 2014; Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011). Ilman henkilöstön sitoutumista muutoksiin uudistukset jäävät helposti näennäisiksi (Järvensivu 2010). Uuden oppiminen, kehittyminen ja luovan toiminnan synnyttäminen ja edistäminen työssä edellyttää siis mitä suurimmassa määrin yksilöiden ja yhteisöjen ammatillista toimijuutta.

Yllä oleva kuvaus transformatiivisesta toimijuudesta viittaa epäsuorasti siihen, että toimijuus sisältää paljon luovuutta. Tätä seikkaa on ehkä pidetty jonkinlaisena itsestäänselvyytenä, sillä ammatillisen toimijuuden ja luovuuden välistä suhdetta on tutkittu erittäin vähän sekä teoreettisesti että empiirisesti. Molemmat käsitteet yhteenkietovaa ilmiötä on tutkittu vieläkin vähemmän. Swan, Scarbrough ja Ziebro (2016) ovat tarkastelleet luovaa toimijuutta keskijohdon ja projektikoordinaattoreiden parissa. Tällaisissa välitason rooleissa luovan toimijuuden harjoittaminen näyttäisi olevan erityisen tärkeää, kun esimiehet joutuvat kehittämään työtään helpottavia navigointi- ja henkiinjäämisstrategioita. Luovaa toimijuutta tarvitaan, koska työntekijöiden on pystyttävä toimimaan ja uudistumaan nopeasti erilaisilla muuttuvan työn kentillä ja näyt-

tämöillä (Swan ym. 2016). Swan ja kumppanit (2016) eivät kuitenkaan ole määritelleet tutkimuksessaan luovan toimijuuden käsitettä.

Vähäisestä empiirisestä tutkimuksesta johtuen meillä on vielä runsaasti selvitettävää ammatillisen toimijuuden ja luovuuden välisestä suhteesta. Glăveanun (2015) esittämiä kysymyksiä mukaillen tarkentamatta on vielä ammatillisen toimijuuden ja luovuuden suhde yksilöön ja yhteisöön: edellyttääkö luovasti toimiva työyhteisö luovia yksilöitä? Entä voiko yksilö toimia luovasti ei-luovassa yhteisössä? Onko luova ammatillinen toimijuus rajatonta vai tietynasteista vapautta tehdä päätöksiä, valintoja ja tekoja työssä ja työyhteisössä? Mistä autonomian rajat määrittyvät ja ovatko ne kaikille samat? Voiko luova ammatillinen toimijuus rakentaa ja siirtää näitä rajoja? Ovatko luovan ammatillisen toimijuuden teot lähtökohtaisesti responsiivisia vai tulisiko ne nähdä luonnostaan vaikuttavina ja kehittävinä?

Vaikka kaikkiin edellä esitettyihin kysymyksiin ei ole mahdollista vastata tässä kirjassa, tuntuisi sosio-kulttuurinen lähestymistapa luovuuteen ja ammatilliseen toimijuuteen antavan lupaavan polun yhdistää luovuuden ja toimijuuden käsitteitä työelämässä; luova ammatillinen toimijuus tapahtuu yksilön ja yhteisön välillä. Menetelmällisesti olemme tarttuneet luovan ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa työorganisaatioissa toteutettavaan etnografiaan, sillä se mahdollistaa todellisten työkäytäntöjen tarkastelun siellä, missä ne tapahtuvat. Samanaikaisesti voidaan monimenetelmällisesti tutkia sitä, millaisia merkityksiä työntekijät itse antavat työhönsä sisältyvälle luovuudelle ja toimijuudelle.

3.4 Luova ammatillinen toimijuus IT-työssä

Tässä luvussa kuvaamme ensin millaisena ammatillisen toimijuuden tilat näyttäytyvät henkilöstön kokemana kahdessa kohdeorganisaatiossamme. Tämän jälkeen pureudumme ammatillisen toimijuuden ja luovuuden väliseen suhteeseen työntekijöiden käsitysten kautta: lähdemme liikkeelle erilaisista luovuuden ilmenemisen tavoista IT-työssä ja tarkastelemme sen jälkeen sitä, miten ammatillinen toimijuus näkyy näissä luovan toiminnan käytännöissä. Löydöksemme perustuvat kahden organisaation henkilöstön näkemyksiin niin kyselylomakeaineistossa kuin haastatteluissa. Aloitamme kaikesta aineistostamme kootulla kolmella tyyppitarinalla, joiden tarkoituksena on virittää aineistoomme ja koota yhteen keskeisiä löydöksiämme:

"Joni", Yritys 1:n työntekijä. *Joni arvostaa Yritys 1:ssä mahdollisuuksia vapauteen ja tekniseen luovuuteen omassa työssä. Työporukka on rentoa ja mukavaa, ja jatkuvasti järjestetään kaikenlaisia tempauksia ja tapahtumia. Esimiehettömässä ja byrokratiattomassa organisaatiossa saa todella vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen, millä tavalla sitä asiakkaan kanssa yhteistyössä edistetään. Omaehtoisuutta ja luovaa ongelmanratkaisukykyä tarvitaan ja myös odotetaan organisaation puolelta; ihan mitä tahansa uutta ja innovatiivista ei siis kuitenkaan pysty tuottamaan ilman asiakkaan tarvetta. Joni on kaikin puolin tyytyväinen organisaatioon ja sen johtoon: esimerkiksi toimitusjohtaja johtaa omalla esimerkillään ja hierarkioiden poistaminen oli hieno luottamuksen osoitus työntekijöitä kohtaan.*

"Teemu", Yritys 1:n työntekijä. *Jonin tavoin Teemu arvostaa vapauden ja teknisen luovuuden mahdollisuuksia omassa työssään ja kehuu työkavereitaan hyväntahtoisiksi ja avuliaiksi. Yritys 1:n vapaus ja esimiehettömyys kuitenkin sisältävät Teemun mielestä myös nurjan puolen: esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaaminen on Teemun mielestä kyseenalaista, koska välillä tuntuu, ettei kenelläkään ole viime käden virallista vastuuta siitä.*

Yritys 1:n työntekijät ovat Teemun kokemuksen mukaan itseohjautuvia ja ammattitaitoisia sekä teknisesti että sosiaalisesti. Etenkin projektien ongelmatilanteissa aikaa ja resursseja menee kuitenkin joskus hukkaan, kun asioita työstetään epävirallisesti. Itseohjautuvuus ei myöskään välttämättä ulotu omasta pahoinvoinnista kertomiseen – ongelmat saattavat jäädä kytemään, kun ei ole kehityskeskusteluja tai muita virallisesti vakiinnutettuja mahdollisuuksia ja ihmisiä, joiden avulla tavoitettaisiin kaikki toimijat henkilökohtaisesti. Tämä huolettaa Teemua senkin vuoksi, että yritys kasvaa vauhdilla koko ajan: kuinka kaikkien hyvinvointi ja työn sujuvuus varmistetaan tulevaisuudessa?

"Lauri", Yritys 2:n työntekijä. *Laurilla on jo useamman vuoden työkokemus ohjelmointi- ja komponenttisuunnittelusta ja hän pitää ydintyöstään, jossa näkee oman kädenjälkensä. Työyhteisö tuntuu mukavalta ja kotimaan esimiesten toiminta reilulta ja arvostavalta – tulee hyvä olo, kun esimiehet välittävät alaisistaan ja tulevat kiireidensä lomassa välillä juomaan kahvia muun porukan kanssa. Lauri myös ymmärtää keskijohdon hankalan aseman työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä. Yritys 2:n liittyminen osaksi*

kansainvälistä konsernia on tuonut uusia ideoita työhön ja mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamista uusin tavoin, mutta myös aimo annoksen kankeaa byrokratiaa, tietokatkoksia, kielimuureja ja epäyhtenäisiä työkäytänteitä, jotka nakertavat perustyön jouhevaa toteuttamista. Lisäksi työtahti on kiristynyt huomattavasti: työn määrä ja aikataulupaineet stressaavatkin Lauria arjessa ylivoimaisesti eniten.

Lauri kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä jonkin verran, esimerkiksi työtehtäviä järjestelemällä, mutta liikkumatila on kuitenkin aika pieni, teknisiä haasteita on aivan liian vähän tai niiden ratkaisemiseen ei ole tarpeeksi aikaa ja resursseja. Työtä ei kiireen takia myöskään pysty tekemään niin huolellisesti ja luovasti kuin haluaisi. Myös avokonttori työtilana vaikeuttaa keskittymistä, vaikka toisaalta työkavereita on helppo konsultoida. Isossa organisaatiossa muun muassa vikojen korjausten prosessit tuntuvat hämäriltä ja hitailta, eikä Lauri aina ole varma, missä hänen oikeuksiensa ja velvollisuuksiensa rajat kulkevat. Lisäksi asiakkaan toiveiden ja tarpeiden syvällinen tuntemus kärsii kansainvälisen organisaation raskaudesta ja hektisyydestä – työhönsä ja asiakkaisiin vastuullisesti suhtautuvaa Lauria nämä epämääräisyydet vaivaavat. Juuri tämän takia asiakkaan tarpeiden perusteellinen tuntemus ja niihin vastaaminen olisi elintärkeää. Epärealistisen tiukat projektiaikataulut, jatkuva nipistäminen virkistystoiminnasta ja kannustimien puuttuminen ovat myös saaneet aikaan tuntemuksen, ettei organisaation ylin johto ymmärrä tai arvosta alemman tason toimijoiden arkea, motivaation ylläpitoa ja työhyvinvointia.

3.4.1 Luovuus arjen IT-työssä

Kyselylomakkeessa henkilöstöä pyydettiin omin sanoin kuvaamaan luovuutta heidän omassa työssään. Kaikkiaan 89 vastaajaa kuvasi luovuuden ilmenemistä arjen IT-työssä. Lisäksi luovuuden kuvauksia tarkasteltiin haastatteluaineistosta. Runsaat vastaukset kertovat luovuuden moninaisuudesta. Vastausten perusteella luovuus IT-työssä todentuu viidellä eri tavalla: 1) kestävänä ongelmanratkaisuna, 2) uuden luomisena, 3) työmenetelmien kehittämisenä, 4) mielentilana ja asenteena ja 5) vapautena ja autonomiana. Luovuus IT-työssä on siis sekä työkäytännöissä ilmenevää, yksilöön liittyvää että työorganisaation rakenteiden ja käytäntöjen mahdollistamaa. Huolimatta siitä, että Yritys 1:n ja Yritys 2:n henkilöstö työskentelee varsin erilaisissa työorganisaatioissa ja -yhteisöissä, luovuutta työssä koskevat kuvaukset olivat hyvin samanlaisia molempien or-

ganisaatioiden vastaajilla. Näyttääkin siltä, että luovuus työssä kiinnittyy vahvasti suunnittelutyön ytimeen: ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen. Kehittämistyön kohteena ovat paitsi suunniteltavat tuotteet myös työprosessit sekä yhteinen toiminta.

Luovuus kestävänä ongelmanratkaisuna. Tietointensiivisessä suunnittelutyössä työ näyttäytyy vahvasti ongelmanratkaisuna, jota tehdään sekä yksin että yhdessä kollegoiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Onnistunut ja pitkällä aikavälillä kestävä ongelmanratkaisu edellyttää tiettyjä ominaisuuksia IT-ammattilaisilta. Samaan aikaan ongelmanratkaisu on prosessi, joka koostuu useista pienemmistä ja toisiinsa limittyvistä kokonaisuuksista ja niiden ratkaisemisesta. Kestävässä ongelmanratkaisussa painottuu pätevien ratkaisujen löytäminen asiakkaiden toiveiden mukaisesti, ei pelkästään käsillä olevassa projektissa, vaan myös laajemmin tulevaisuudessa. Ongelmanratkaisua kuvattiin myös kyvyksi löytää ja valita paras ratkaisu. Kestävä ongelmanratkaisu voi painottua joko täysin uuden ratkaisun keksimiseen tai jo olemassa olevien ratkaisujen kehittämiseen edelleen.

Ongelmanratkaisun kestävyys on vastaajien mukaan useiden seikkojen summa ja pitää sisällään erilaisten näkökulmien huomioonottamisen. Osa vastaajista painotti kuvauksissaan ongelmanratkaisuprosessin kokonaisvaltaisuutta, osa puolestaan yksilöiden ongelmanratkaisukykyä. Luovuus nähtiin monitahoisena kokonaisuuksien hahmottamisena, kuten seuraava Yritys 2:n työntekijän vastaus osoittaa:

> *”Luovuus on kyky käyttää monipuolisesti työkaluja ja tehdä työ tehokkaasti niin että se palvelee myös tulevaisuuden tarpeita, eikä vain täyttää tämän hetken määrittely. Luovuuden avulla pystytään toteuttamaan monipuolisempia ratkaisuja vähemmällä kokonaistyöllä.”*

Kestävän ongelmanratkaisun luovuus piilee paitsi tuotteen kehittämisessä ja luovassa prosessissa, myös tarpeena vastata tulospaineisiin. Kestävät ratkaisut ovat sellaisia, joilla tulevaisuuden työssä säästetään aikaa ja rahaa. Luovuus kestävänä ongelmanratkaisuna on siis mitä suurimmassa määrin IT-työssä myös taloudellinen työkäytäntö.

Luovuus uuden luomisena. IT-ammattilaisten kuvauksissa luovuudesta työssään tuli esille myös käsitys luovuudesta uuden luomisena, innovointina ja keksimisenä. Uuden luominen liitettiin erityisesti uuden tuotteen – esimerkiksi laitteen tai ohjelmointikielen – luomiseen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Uuden luominen oli läheisesti kytköksissä ongelmanratkaisuun: molempia luonnehti asiakkaiden tarpeesta lähtevä ongelmien uudenlainen määrittely ja tätä kautta uusien tuotteiden suunnittelu. Tuotekehitys tähtää yhä parempien tuotteiden tekemiseen tulevaisuudessa.

Molempien kohdeyritysten työntekijät kuvasivat luovuutta uuden luomisena, tuotteesta riippumatta. Kuitenkin se, missä määrin uutta luodaan jo olemassa olevan pohjalta, oli organisaatioiden toiminnan sisällön mukaisesti hiukan eri tavalla painottunutta. Erityisesti Yritys 1:n henkilöstö kuvasi haastatteluissa nopeasti kehittyvää ja muuttuvaa ohjelmointikielten maailmaa täysin uuden rakentamista edellyttävänä. Näin siitäkin huolimatta, että: *"on toki semmosia tiettyjä hyväks todettuja ratkasumalleja, jotka toimii monessa eri tilanteessa. Ja sit se on sitä, että tietää ja tuntee ne. Mutta monesti rakennetaan sit ihan uutta."*

Uuden luomisessa luovuus näyttäytyy vahvasti kokeilemisena, keksimisenä ja improvisointina. Tämän toteutuminen puolestaan edellyttää itseltä – ja työyhteisöltä – rohkeutta kokeilla uutta ja erilaista sekä jatkuvaa kehitettävän tuotteen käytettävyyden ja toimivuuden parantamista asiakkaiden toiveiden mukaan. Samoin kuin kestävän ongelmanratkaisun myös uuden luomisen osalta luovat työkäytännöt IT-työn arjessa ovat paitsi yksilöllisiä, myös vahvasti kollektiivisia.

Luovuus työmenetelmien kehittämisenä. Kolmas luovuutta työkäytäntönä kuvaava tapa IT-ammattilaisten vastauksissa oli luovuus työmenetelmien kehittämisenä. Samalla tavalla kuin kestävässä ongelmanratkaisussa ja tuotekehittelyssä, myös työmenetelmien kehittämisessä luovuus ilmeni sekä työtapojen että työvälineiden kehittämisessä. Tavoitteena on kehittää omia toimintatapoja ja työmenetelmiä siten, että ne toimivat kestävästi jatkossakin. Alla oleva Yritys 2:n työntekijän kuvaus luovuudesta työmenetelmien kehittämisenä kuvaa oivallisesti sitä, miten toimivat työtavat ja -menetelmät luovat tilaa luovuudelle työssä:

> *"Kehitän toimintatapojani ja teen käyttämistäni menetelmistä yleiskäyttöisempiä. Kehitän menetelmien automatiikkaa eli käytännössä*

pyrin vähentämään työtäni ja parantamaan laiskottelun mahdollisuuksia."

"Laiskottelun mahdollisuuksien" lisääminen mahdollistaa ja laajentaa työntekijän vapautta kokeilemiseen, kehittämiseen ja uusien ratkaisujen löytämiseen erityisesti tilanteissa, joissa aikaa tai resursseja on vähän. Kyse on siis myös arjen työssä luovimisesta, kun täytyy keksiä, kuinka selvitä olemassa olevin, ehkä niukkojenkin, resurssien puitteissa.

Edellä kuvatut ja toisiinsa liittyvät kolme luovuuden kuvausta korostavat luovuuden prosessimaista ja kokonaisvaltaista luonnetta kiinnittyen vahvasti työkäytäntöihin. Jokaisessa on mukana sekä yksilön että yhteisön toiminnan näkökulma. Kohdeorganisaatioiden vastaajien kuvausten perusteella luovuus IT-työn arjessa on vahvasti yhteisöllistä – ja keskeisen yhteisön jäsenyyden omaavat asiakkaat. Asiakkaat näkyvät vastauksissa paitsi luovuuden moottoreina ja lähtökohtina, myös suunnan määrittäjinä ja vaatijoina.

Luovuus mielentilana ja asenteena. Neljäs luovuuden kuvaus kääntää katseet työkäytännöistä yksilöön ja yksilöiden luovuuteen. Luovuus näyttäytyy vastausten perusteella henkilökohtaisena asenteena ja mielentilana kohdata uutta avoimesti. Luovuus oli vastausten mukaan myös yksilön *"uusia ajatuksia, tapoja, asioita, eri lailla kuten ennen (Yritys 2:n työntekijä)"*. Toisaalta yksilön kyky olla luova todentuu siinä, miten erilaisten olosuhteiden ja mahdollisuuksien puitteissa pystyy toimimaan luovasti. Vastaajien kuvauksissa luovuus mielentilana ja asenteena kiinnittyi vahvasti edellytykseksi sille, että luovuus voi IT-työn käytännöissä todentua.

Luovuus vapautena ja autonomiana työssä. Luovuutta kuvattiin myös yksilön vapaudeksi toimia ja toteuttaa luovia ratkaisuja työn haasteisiin. Näissä vastauksissa painottui luovuutta tukeva, salliva ja mahdollistava työyhteisö tai -organisaatio sekä niissä olevat erilaiset käytännöt. Luovuus todentuu mahdollisuutena kokeilla vapaasti ja ennakkoluulottomasti uusia ratkaisuja, omaamalla riittävän liikkumatilan työssä ja työn kehittämisessä. Luova toiminta, kokeilu, uusien ratkaisujen löytäminen, asiakastarpeisiin vastaaminen ja oman toiminnan ja ammatillisuuden kehittäminen mahdollistuvat, jos työntekijällä on vapautta toimia itsenäisesti. Tämä merkitsee myös mahdollisuutta epäonnistua. Vapaus ja

autonomia asettavat myös työntekijän vastuuseen oman työnsä toteuttamisesta ja kehittämisestä, kuten Yritys 2:n työntekijän kuvaus haastattelussa osoittaa:

> *”No mä aattelen niin, että kaikki se on melkeen (luovaa työtä), tosi iso osa, koska ei mulla oo, oo vielä kertaakaan, ei itse asiassa se pomo oo sanonu mitä mä saan tai mitä mun pitäis tehdä.”*

Vapaus kokeilla ja olla luova koettiin kuitenkin joko ajoittain tai jatkuvasti rajoitetuksi riippuen esimerkiksi yksilöstä tai tilanteesta. Eritoten kova kiire, tiukat projektiaikataulut, suuri työtaakka ja resurssien niukkuus koettiin rajoittavina. Nämä seikat toisaalta pakottivat yksilöä luovuuteen, toisaalta rajoittivat luovuutta – silloinkin kun luovaa työtä toivottiin ja vaalittiin organisaation puolelta.

Kokonaisuutena voi todeta, että luovuus todentuu monitahoisena IT-työn arjessa. Vahvimmin vastaajat mielsivät luovuuden juuri työkäytännöissä todentuvana ja läsnä olevana, mutta myös yksilöön liittyvänä ”ominaisuutena” sekä työn ja työorganisaation tukemana autonomiana. Sekä työn autonomisuus että mahdollisuus kokeilla, kehittää ja uudistaa työtä ja työkäytänteitä tulevat vahvasti lähelle ammatillisen toimijuuden harjoittamista työssä.

3.4.2 Ammatillinen toimijuus IT-työssä

Yritysten henkilöstöä pyydettiin kyselylomakkeessa arvioimaan oman ammatillisen toimijuuden mahdollisuuksia työssään yhteensä 17 väittämän avulla. Tässä käytettiin validoitua ammatillisen toimijuuden kolmen komponentin mallin (Vähäsantanen ym. 2016) mittaria. Mallissa ammatillinen toimijuus jäsentyy kolmena erillisenä komponenttina: 1) vaikuttamisena työssä (esim. Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä), 2) työkäytäntöjen kehittämisenä (esim. Kokeilen uusia ideoita työssäni) sekä 3) ammatillisen identiteetin neuvotteluna (esim. Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat). Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan väittämien paikkansapitävyyttä omassa työssään 5-portaisella asteikolla (1= täysin eri mieltä…… 5= täysin samaa mieltä). Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan omia vaikutusmahdollisuuksiaan työssään sekä kuvaamaan niin halutessaan ammatillista toimijuutta työssään omin sanoin.

TAULUKKO 1. Ammatillisen toimijuuden arviot kahdessa kohdeorganisaatiossa (N=93)

	Yritys 1 (n=38)		**Yritys 2 (n=55)**		**t-testi**			
	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta	t	df	Sig.	d
Vaikuttaminen työssä	4.80	0.38	3.76	0.85	-8.007	80.051	.000	1.58
Työkäytäntöjen kehittäminen	4.31	0.61	3.84	0.72	-3.238	91	.002	0.69
Ammatillisen identiteetin neuvottelu	4.48	0.72	3.37	0.73	-7.208	91	.000	1.51

Arviointiasteikko: 1= Täysin eri mieltä…… 5 = Täysin samaa mieltä

Ammatillisen toimijuuden arviot olivat kauttaaltaan molempien organisaatioiden IT-työn ammattilaisilla myönteisiä. Arviot kaikista ammatillisen toimijuuden kolmesta komponentista olivat keskiarvoltaan suurempia kuin kolme, eli varovaisen myönteisiä. Yritys 2:n ja Yritys 1:n henkilöstön arviot ammatillisesta toimijuudesta poikkesivat kuitenkin merkittävästi toisistaan siten, että Yritys 1:n vastaajat arvioivat ammatillisen toimijuuden mahdollisuudet kauttaaltaan paremmiksi kuin Yritys 2:n (ks. Taulukko 1). Kaikkien kolmen osa-alueen osalta erot näiden kahden organisaation vastaajien arvioissa olivat tilastollisesti merkitseviä komponenttien summamuuttujien keskiarvoja verrattaessa. Analyysin perusteella voi todeta, että henkilöstö kokee mahdollisuutensa ammatilliseen toimijuuteen varsin hyvinä, mutta arviot vaihtelevat merkittävästi organisaatioiden välillä. Ammatillinen toimijuus todentuu eri tavoin näissä kahdessa organisaatiossa kolmen tutkitun komponentin kesken. Vahvimmin vastaajien näkemykset erosivat toisistaan työssä vaikuttamisen (d=1.58) ja ammatillisen identiteetin neuvottelun (d=1.51) mahdollisuuksien osalta.

Yritys 2. Yritys 2:n henkilöstön (n=55) arviot ammatillisesta toimijuudestaan olivat varovaisen myönteisiä. Yritys 2:n henkilöstön ammatillinen toimijuus näyttää todentuvan parhaiten työkäytäntöjen kehittämisenä (ka=3.84, kh=0.72) ja heikoiten ammatillisen identiteetin neuvottelun saralla (ka=3.37, kh=0.73). Työkäytäntöjen kehittämiseen

liittyvä ammatillinen toimijuus koettiin vahvimmaksi (ka=3.84, kh=0.72), samoin työhön vaikuttamisen mahdollisuudet (ka=3.76, kh=0.85). Toimijuuden harjoittaminen ammatillisen identiteetin neuvotteluna ei Yritys 2:n henkilöstön arvioimana saanut yhtä myönteisiä arvioita (ka=3.37, kh=0.73), ollen kuitenkin varovaisen myönteistä. Kootusti voi todeta, että henkilöstön ammatillinen toimijuus todentuu Yritys 2lla melko myönteisenä ja hyvin, erityisesti työkäytäntöjen kehittämisen ja työhön vaikuttamisen osalta.

Yritys 1. Yritys 1:n henkilöstön arviot omasta ammatillisesta toimijuudestaan olivat vahvan myönteisiä kaikkien kolmen komponentin osalta. Parhaiten todentuu vaikuttaminen työssä: kyselyyn vastanneet arvioivat työssä vaikuttamisen lähes korkeimmalla mahdollisella tavalla (ka=4.80, kh=0.38). Myös ammatillisen identiteetin neuvottelun (ka=4.48, kh=0.72) osalta arviot ovat selvästi myönteisiä, vaikkakin tällä toimijuuden osa-alueella vastaajien näkemykset hajaantuivat eniten. Ammatillisen toimijuuden kolmesta osa-alueesta Yritys 1:n vastaajilla heikoimmat (joskin selkeästi myönteiset) arviot sai työkäytäntöjen kehittäminen (ka=4.31, kh=0.61).

Ammatillisen toimijuuden arvioissa ja kuvauksissa näkyy vahvasti yhteys luovaan toimintaan työssä. Miten ammatillinen toimijuus luovissa työkäytänteissä konkreettisesti näkyy?

3.4.3 Ammatillinen toimijuus ja luovuus

Millaista toimijuutta luovuus IT-työssä sisälsi? Tarkastelimme, millaisia tietoisia valintoja IT-ammattilaiset kuvasivat liittyvän edellä kuvattuihin luovuuden eri muotoihin.

Kestävä ongelmanratkaisu. Ongelmanratkaisussa tietoiset valinnat liittyivät erityisesti hyödynnettäviin työkaluihin ja työmenetelmiin. Keskeistä olivat ratkaisujen löytämiseen käytettävät toimintamallit: entisten toimintamallien tutkiminen uudelleenhyödyntämistarkoituksessa ja tarvittaessa uusien mallien kehittäminen, kuten seuraava Yritys 1:n työntekijän lomakevastaus osoittaa:

> *"Tämä työ on askartelua ilman pahvia. Suurten rakenteiden rikkomista ja liimaamista takaisin yhteen, kokonaisuusvuorien kantamista mielen syövereissä puolelta toiselle, jotta eri abstraktiotasoiset ja*

eri kokoiset ongelmat saa ratkottua. Lähtökohtaisestihan tässä pyritään aina tekemään jotain, mitä ei koskaan ennen tehty: jos se olisi tehty, sitä voisi käyttää ja ratkoa jonkun seuraavan ongelman. Luovuus on linkkien näkemistä asioiden välillä."

Myös ajankäyttö ja työvaiheiden priorisointi nähtiin tärkeinä. Esimerkiksi päätös pitää tauko tai muutoin hetkeksi vetäytyä työn äärestä nähtiin ongelmanratkaisua tukevana valintana, kuten Yritys 1:n haastateltava kuvaa:

"Useimmin on just sitä, että totee, että nyt ei homma vaan etene ja sillon kun malttaa pitää sen tauon, sit on tietysti niitä päiviä kun ei malta ja sitten se harvemmin johtaa sinä päivänä mihinkään tuloksiin."

Edellä kuvattujen valintojen voidaan yksilötasolla nähdä kumpuavan asiantuntijuudesta: asiantuntijuuttaan hyödyntämällä yksilö kykeni tekemään itsenäisiä arviointeja ja päätöksiä. Ongelmanratkaisu myös lisäsi yksilön toimijuutta: toimijuuden avulla yksilö pystyi hankkimaan ongelmista lisätietoa, jota taas pystyttiin hyödyntämään tulevien ongelmien ratkaisussa. Ongelmanratkaisu siis vaati asiantuntijuutta, mutta myös lisäsi sitä.

Ongelmanratkaisuprosessi alkoi usein ydinongelman määrittämisellä ja ongelman pilkkomisella pienempiin osiin. Tässä valinnat liittyivät myös siihen, mitä yksilö kykeni ratkaisemaan itsekseen, missä tarvittiin yhteistyötä työkavereiden tai asiakkaiden kanssa ja mikä mahdollisesti vaatisi oman asiantuntijuuden kehittämistä. Ongelmanratkaisu siis eteni usein yksilöstä yhteisöön. Yritys 2:n haastateltava kertoo:

"Ensimmäisenä täytyy vähän jäsennellä sitä ongelmaa ja miettiä, miettiä että mikä on se ongelman ydin - - ja tottakai jos jossain vaiheessa tulee semmonen niinkun stoppi niin sitten täytyy jollain tavalla yrittää kertoo siitä jollekkin niin sitä saa paljon paremmin jäsenneltyä silleen."

Ongelmanratkaisu työyhteisössä oli asiantuntijuuden jakamista. Ongelman eri osien asiantuntijat jakoivat tietoa, mikä mahdollisti ratkaisun muodostamisen. Yhteisöllinen ongelmanratkaisu vaati työyhteisöltä toimijuutta, joka oli aineistomme perusteella asiantuntijuuden jakamista

vuorovaikutuksessa. Ongelmanratkaisuprosessit myös tuottivat toimijuutta, koska yksilö sai näin kimmokkeen etsiä ratkaisua yhteistyön keinoin ja yksilöllinen asiantuntijuus lisääntyi yhteisössä käytyjen keskustelujen myötä.

Uuden luominen. Tässä luovuuden teemassa tietoiset valinnat liittyivät erityisesti työympäristöön ja työaikoihin. Osa henkilöstöstä koki, että hiljaisuus ja rauhaisa työympäristö mahdollistivat keskittymisen, jota uuden luominen edellytti. Myös työaikoihin liittyvät valinnat kuvattiin keskeiseksi. Yritys 1:n haastateltava kuvaa uuden luomista:

> *"Se työ on semmosta, et siinä joutuu omaan päähänsä kasaamaan aika monimutkaisia abstrakteja himmeleitä ja niitten ajatusrakenteitten ylläpitäminen ei oikeestaan niinkun ainakaan mulla kestä mitään semmosia ulkopuolisia ärsykkeitä, et jos on jotain hälyä tai semmosta - - mä tuun aika aikasin töihin, et sillon ei oo vielä muita."*

Keksiminen ja sen arviointi vaativat itsensä kehittämistä, joka merkitsi esimerkiksi tiedon etsimistä, uuden oppimista ja valintoja sen suhteen, mistä ja miten tietoa etsittiin. Uuden oppimista edistettiin hakemalla tietoa internetistä tai kokeilemalla tuotteita ja toimintoja käytännössä, mitä Yritys 2:n haastateltava kuvaa:

> *"Sit kun mä en tosta (laitteestakaan) tienny yhtään mitään, niin sit jossain vaiheessa oli vaan pakko mennä kokeileen sitä, että ei helkkari en mä voi testata yhtään mitään, jos en mä ymmärrä että miten tää toimii."*

Ongelmanratkaisun tavoin myös uuden luominen alkoi usein yksin. Ratkaisua yritettiin ensin löytää itsekseen ja vasta sitten kysyttiin työkavereilta. Yritys 2:n haastateltava kertoo:

> *"Siis mä en kehtaa mennä koko ajan pyytään (neuvoja), vaikka ne ymmärtäis, että mä en osaa sitä asiaa, mun pitää opetella se - - koittaa miettiä ja sitten kirjottaa ylös ja ite testata ja kaikkee muuta semmosta."*

Toimijuus uuden luomisessa perustui oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Uuden luominen vaatii yksilöltä kykyä oppia uutta ja halukkuutta kehittymiseen, mutta uuden luominen myös lisäsi oppimista. Toimijuus siis oli uuden luomisessa sekä edellytys että lopputulos.

Saadakseen uusia näkökulmia ja luodakseen tätä kautta uutta yksilö teki valintoja myös sen suhteen, mihin tapahtumiin hän osallistui. Organisaatioiden erilaiset tilaisuudet, esimerkiksi verkostoitumis- ja ideointitapahtumat, mahdollistivat uusien ideoiden synnyn. Yhteistyön kautta yksilö sai tukea omille ideoilleen. Tapahtumat siis mahdollistivat uusien ideoiden kehittelyn ja toisaalta uudet ideat lisäsivät yhteistyötä ja tätä kautta myös toimijuutta. Yritys 2:n haastateltava kuvaa eri toimijoista koostuvaa työryhmätyöskentelyä:

> *"Perustettiin työryhmiä, määki olin, joissa oli huoltoo ja markkinointi ja mä oon vieläkin siinä työryhmässä, joka näitä tämmösiä media- ja koulutusjuttuja tekee, niin näitä tämmösiä eri ideoita oli."*

Työmenetelmien kehittäminen. Tässä tietoiset valinnat liittyivät erityisesti siihen, mitkä työmenetelmät olivat käyttökelpoisia ja mitä tulisi kehittää tai hylätä kokonaan. Valinnat perustuivat siihen, mitkä menetelmät helpottaisivat omaa ja muiden työtä parhaiten, tuottaisivat lisäarvoa kyseessä olevalle tuotteelle tai säästäisivät aikaa ja rahaa. Työmenetelmien kehittäminen vaati toimintaa ja kokeilua. Yritys 1:n haastateltava kertoo:

> *"Se oli enemmän sillein käytännön kautta, että kun olin kirjottamassa sitä javan prosessointihärpäkettä, niin sitten tota tuli semmmonen, että tota nyt tässä kohtaa jos mä pystyisin tekemään näin, niin tää asia ois kymmenen kertaa helpompi, mutta sen hetkinen toteutus ei sallinu sitä, niin mä että no perhana, mites se ois mahollista, tai miten mä mahollistaisin itelleni sen, että se vois tehdä semmosen ns. modernimmalla tavalla."*

Työyhteisö edisti työmenetelmien kehittämistä aivomyrskyillä, jakamalla hyviä käytänteitä tai kokeilemalla yhdessä. Kun työmenetelmiä koskevat tavoitteet olivat yhteisesti jaettuja, erilaisia työmenetelmiä pystyttiin myös kehittämään yhteisesti. Uudet menetelmät vietiin käytäntöön, kun niiden arvo ymmärrettiin. Yritys 2:n haastateltava kertoo työmenetelmien kestävästä kehityksestä:

”Me ollaan omaa toimintaa viime vuosina pystytty kehittään, meillä on tullu viime vuosina uusia suunnittelijoita ja uusia ideoita ja uusia näkökulmia ja nyt ne samat tehtävät pystytään hoitamaan vähemmällä työllä ja siitä työstä mikä tehdään on hyötyä seuraavissa projekteissa elikkä ruutia ei tarvii keksiä niin montaa kertaa uudestaan.”

Työmenetelmien kehittämisen voidaan nähdä lähtevän yksilöiden toiminnasta, jonka kautta pystytään arvioimaan nykyisiä käytänteitä ja kehittämään ja kokeilemaan uusia. Toiminnan voidaan siis nähdä olevan luovuuden edellytys. Luovuus tuottaa uusia työmenetelmiä, joita viedään yksilöiden ja työyhteisöjen käytäntöön, eli toiminta on myös luovuuden tulos.

Mielentila ja asenne. Tutkimukseen osallistuneet mielsivät luovuuden myös asenteeksi, joka liittyi kehittämiseen ja luomiseen. Kehittämiseen ja luomiseen tähtäävät ajatusprosessit olivat tietoinen valinta. Yritys 1:n haastateltava kuvaa luovuutta mielentilana ja asenteena:

“Ei takerru siihen vanhoihin oppeihin tai johonkin siihen ajatukseen, et ois vaan niinku yks ainoa oikea tapa tehdä asioita.”

Yksilöt tekivät omaan asenteeseensa liittyviä valintoja, joilla oli vaikutusta myös muiden työyhteisön jäsenten asenteeseen. Rohkeus ja riskinotto olivat keskeisiä, kuten Yritys 1:n haastateltava kuvaa:

“Jos sä oot riittävän rohkee, että sä voit jossain projektissa ottaa henkilökohtasen riskin ja teet jotain, niin sillon sä voit tehä sen.”

Työyhteisö myös saattoi sosiaalistaa jäsenensä muutosvastaiseen ja vanhoja toimintamalleja arvostavaan ilmapiiriin. Yritys 2:n työntekijä kertoo:

”Ehkä itelläki oli vähän enemmän semmosta särmää siinä ihan alussa, että ois mieluummin lähteny vähän rohkeemmin kokeilemaan, että mennäämpäs näin ja mennäämpäs näin ja sitten vähän harmitti kun nää konkarit oli aina niin varovaisia, mutta kyllä nyt sitten itekki on taantunu tavallaan siihen - - Joillakin huo-

maa kun täällä on kuitenkin semmosia innokkaita ideoijia ja tota tykkäisivät kehittää ja tehä sitä tuotekehitystyötä, sitten kun niitä aina järestään torpataan et ei tehä, ei pysty, ei kerkee, ei ollu hyvä ajatus, niin vähän mä oon huomannu, että joillaki sitten semmonen laskee tunnelmia sitten, et ehkä masennutaan, ettei enää jakseta ees esittää niitä hyviä ideoita."

Vapaus ja autonomia. Vapauden ja autonomian kohdalla vastuun ottamiseen liittyvät valinnat olivat keskeisiä. Vastuu myös tiedostettiin, koska valintoja tehtiin omien ajatusprosessien pohjalta. Itsenäisten valintojen teko edisti vapauden ja autonomian kokemusta. Yritys 1:n työntekijä kuvaa tätä lomakevastauksessaan (ensimmäinen sitaatti) ja Yritys 2:n työntekijä haastattelussa (toinen sitaatti):

"On lupa kokeilla erilaisia ratkaisuja asioiden parantamiseksi: työn laatu, työntekijöiden tyytyväisyys, asiakkaiden tyytyväisyys, oppiminen, oma kehittyminen, yms. Ideana on jatkuva parantaminen ja kokeilujen ei aina tarvitse onnistua."

"Vapautta taas niinku... tehä sellasia niinku tämmösiä muun muassa kaiken teknologia... päätöksiä että aika lailla voi... ite päättää millä tavalla asioita tehään."

Vastuunotto työyhteisössä kuvailtiin varsin luontaiseksi. Vastuuta (ja sitä myöten vapautta ja autonomiaa) ei määrätty kellekään ulkopuolelta, vaan yksilöt pystyivät itse määrittelemään työnjaon ja työn koordinoinnin. Yritys 2:n haastateltava kuvaa työskentelytapaa:

"Meillä ei oo semmonen tapa ollu toimia missä esimies tulee sanomaan joka päivä tai ees viikottain että sun tontti on tämä ja sun pitää tehä näitä asioita nyt tällä viikolla ja ens viikolla noita asioita, vaan se tavallaan, me ollaan otettu se vastuu siitä."

Toimijuus suhteessa vapauteen ja autonomiaan näyttäytyi sekä edellytyksenä että lopputuloksena: vastuun ottaminen mahdollisti vapauden työssä, mutta vapaus myös lisää yksilön ja yhteisön vastuuta työstä.

3.4.4 Luova ammatillinen toimijuus: tavoitteena lisätä laiskottelua työssä

Edellä on esitelty molempien yritysten henkilöstön näkemyksiä luovuudesta työssään sekä arvioita ammatillisen toimijuuden mahdollisuuksistaan. Luovat työkäytännöt – kuten esimerkiksi yhteinen ongelmanratkaisu, innovointi sekä työkäytäntöjen kehittäminen – edellyttävät ja sisältävät ammatillisen toimijuuden tekoja: valintoja, priorisointeja, vaikuttamista, osallistumista sekä transformaatiota. Toimijuuden teot ovat aina suhteessa työhön ja työn kohteeseen, ja tulevat ymmärrettäviksi tilanteisuuden, tavoitteellisuuden sekä käytännön kautta. Luova ammatillinen toimijuus näkyy haastatteluiden perusteella arjen IT-työssä juuri luoviin työkäytänteisiin liittyvien valintojen tekemisenä. Näiden valintojen kautta työn autonomiaa, osallisuutta, vaikuttamista ja transformaatiota määritellään tilanteisesti sekä suhteessa kulloinkin työn alla olevaan kokonaisuuteen, asiakkaisiin ja työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin.

Työn sujuvuuden, tehokkuuden, mielekkyyden ja kehittymisen näkökulmista luovuus *"pyrkimyksenä lisätä laiskottelun mahdollisuuksia työssä"* (Yritys 2:n ammattilainen) edellyttää ammatillisen toimijuuden valintoja toiminnan tavoitteiden suuntaisesti niin yksilöiltä kuin työyhteisöltäkin. Oheiseen Taulukkoon 2 on koottu molempien kohdeyritysten osallistujien kuvauksia ammatillisen toimijuuden teoista erityisesti tietoisten valintojen näkökulmasta. Taulukko osoittaa myös sen, miten luova ammatillinen toimijuus todentuu sekä yksilön että yhteisöjen vuorovaikutuksena, molempisuuntaisena prosessina.

Tietoisten valintojen lisäksi luova ammatillinen toimijuus todentuu työyhteisössä kollektiivisena kokeiluna, sosiaalisena osallistumisena sekä ammatillisena kehittymisenä. Nämä ovat suhteessa kulloinkin käsillä olevaan työtehtävään ja toiminnan tavoitteeseen. Seuraavassa tarkastellaan tiivistetysti näitä luovan ammatillisen toimijuuden tekoja IT-ammattilaisten kuvaamina työn arjessa.

Tietoiset valinnat. IT-ammattilaiset tekevät työssään ja toiminnassa monia valintoja. Luovan työtoiminnan valinnat liittyivät osallistujien kuvaamana erityisesti käytettäviin työvälineisiin sekä -menetelmiin. Valinnat perustuivat siihen, mitkä menetelmät helpottaisivat omaa ja muiden työtä parhaiten, tuottaisivat lisäarvoa kyseessä olevalle tuotteelle tai säästäisivät aikaa ja rahaa. Kokonaisuutena tietoiset valinnat kohdentuivat

TAULUKKO 2. Luova ammatillinen toimijuus tietoisina valintoina IT-työssä.

Luovuus	Ammatillinen toimijuus	Yksilö/yhteisö
Kestävä ongelmanratkaisu	Työkalujen ja -menetelmien valinta, työvaiheiden priorisointi, ajankäyttö, tutkiminen, jakaminen, mielipiteiden kysyminen, tiedon hankkiminen ja vaihtaminen	Molemmat; yksilöiltä yhteisöön
Uuden luominen	Tiedon etsiminen, uuden oppiminen, kokeilu, valinnat osallistua tai olla osallistumatta, työympäristön muokkaaminen, työaikojen järjestely	Molemmat; ensin itsekseen, sitten työyhteisön tukemana
Työmenetelmien kehittäminen	Parhaiden työmenetelmien määrittäminen, kokeilu, työkäytänteiden helpottaminen ja jakaminen, toiminnan reflektointi	Molemmat; enimmäkseen menetelmien ylläpitoa ja kehittämistä yhteisöllisesti
Asenne ja mielentila	Tietyn suhtautumistavan omaksuminen: positiivinen, negatiivinen, riskinotto, virheiden sieto, itseluottamus, avoimuus	Molemmat; yksilöiltä yhteisöön, esim. kielteinen asenne leviää
Vapaus ja autonomia	Vastuunotto, itsenäiset päätökset, esim. työnjako, yhteistyö	Molemmat; lisää ja edellyttää sekä yksilöiden että yhteisön vastuuta

toiminnan pitkäkestoisen suunnittelun näkökulmasta siihen, mitkä työmenetelmät olivat käyttökelpoisia, mitä tulisi kehittää ja mitkä hylätä kokonaan.

Keskeiseen rooliin nousivat myös ongelmanratkaisussa oleellisten toimintamallien löytäminen. Tätä entisistä toimintamalleista oppimista ja niiden jalostamista sekä tarvittaessa uusien mallien kehittämistä Yritys 1:n vastaaja kuvasi *"askarteluksi ilman pahvia".* Tässä askarteluprosessissa luova ammatillinen toimijuus todentuu olemassa olevien ratkaisumallien pilkkomisena osiin sekä niiden uudelleen järjestelynä kulloisenkin tilanteen mukaisesti. Yksilöltä tämä edellyttää *"... kokonaisuusvuorien kantamista mielen syövereissä puolelta toiselle, jotta eri abstraktiotasoiset ja erikokoiset ongelmat saa ratkottua".* Tällaisen luovan työprosessin onnistuminen edellyttää myös konkreettisia työn tekemisen tapaan kohdistuvia valintoja ja toimijuuden tekoja, kuten tauotusta, ajankäytön suunnittelua sekä työvaiheiden priorisointia. Erityisesti uuden luomisen

äärellä työskenneltäessä keskeisiksi nousivat valinnat, joilla IT-ammattilaiset pyrkivät turvaamaan hiljaisen ja rauhaisan työympäristön sekä tarkoituksenmukaiset työajat. Mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin, työn sisältöön sekä työn tekemisen tapaan edesauttoivat näiden valintojen tekemistä.

Luovan ammatillisen toimijuuden näkökulmasta kehittämiseen ja luomiseen tähtäävät ajatusprosessit olivat jo itsessään tietoinen valinta: valintoja olla pitäytymättä totutuissa ajattelu- ja toimintamalleissa. Työyhteisön sallimissa rajoissa yksilön luova ammatillinen toimijuus punnitaan Yritys 1:n haastateltavan mukaan rohkeutena ja ristinottona: "*Jos sä oot riittävän rohkee, että sä voit jossain projektissa ottaa henkilökohtasen riskin ja teet jotain, niin sillon sä voit tehä sen.*" IT-ammattilaiset tekivät omaan asenteeseensa liittyviä valintoja, joilla oli vaikutusta myös muiden työyhteisön jäsenten asenteeseen.

Kokeileva kollektiivinen asiantuntijuus. Työvälineiden ja työmenetelmien valintojen perustana oli vahva yksilöllinen asiantuntijuus ja aiempi kokemus. Oman asiantuntijuutensa avulla IT-ammattilaiset kykenivät tekemään itsenäisiä arviointeja ja päätöksiä sekä osallistumaan yhteiseen ongelmanratkaisuprosessiin. Ongelmanratkaisuprosessi alkoi usein ydinongelman määrittämisellä ja ongelman pilkkomisella pienempiin osiin. Tässä valinnat liittyivät myös siihen, mitä yksilö kykeni ratkaisemaan itsekseen, missä tarvittiin yhteistyötä työkavereiden tai asiakkaiden kanssa ja mikä mahdollisesti vaatisi oman asiantuntijuuden kehittämistä. Eri kokonaisuuksien asiantuntijat jakoivat tietoa, mikä mahdollisti uuden, kestävän ratkaisun muodostamisen. Yhteisöllinen ongelmanratkaisu vaati työyhteisön jäseniltä monenlaista luovaa ammatillista toimijuutta: asiantuntijuuden jakamista vuorovaikutuksessa, yhteistä kokeilemista, ideointia, vastaanottamista, toisten kuulemista ja oman mielipiteen ilmaisua. Yhteiset jakamisen ja tekemisen prosessit tuottivat ja mahdollistivat ammatillista toimijuutta, koska yksilö sai näin kimmokkeen etsiä ratkaisua yhteistyön keinoin ja yksilöllinen asiantuntijuus lisääntyi yhteisössä käytyjen keskustelujen ja yhteisen tekemisen myötä. Yhteiseen ongelmanratkaisuprosessiin osallistuminen ja oman asiantuntijuuspanoksen jakaminen myös resursoi yksilön ammatillista toimijuutta.

Luova toiminta IT-työn arjessa on vahvasti paitsi ongelmanratkaisua ja työmenetelmien kehittämistä, myös uuden luomista ja innovointia. Tällainen kehittäminen puolestaan vaatii toimintaa ja kokeilua. Tuoteke-

hitystyössä juuri tämä uuden luominen on koko työn ydin, luova työkäytäntö ja työn sisältö itsessään. Tässä prosessissa keskeisiä ammatillisen toimijuuden tapoja olivat haastateltavien mukaan erilainen keksiminen, kokeilu ja testaaminen. Uuden tuotteen kehittelyssä testaaminen ja kokeilu sekä käyttäjä- ja asiakasnäkökulman ylläpitäminen ovat keskeisiä. Ratkaisua ongelmiin yritettiin tyypillisesti ensin löytää itsekseen. Kollegoilta haettiin apua vasta tietyssä vaiheessa: *"Siis mä en kehtaa mennä koko ajan pyytään (neuvoja), vaikka ne ymmärtäis, että mä en osaa sitä asiaa, mun pitää opetella se - - koittaa miettiä ja sitten kirjottaa ylös ja ite testata ja kaikkee muuta semmosta" (Yritys 2:n työntekijä).*

Luova ja vastuullinen ammatillinen toimijuus vahvistui toimintavapauden sekä autonomian kokemuksen myötä. Vapautta tehdä itsenäisiä valintoja, kokeilla, erehtyä ja onnistua sekä kehittyä arvostettiin ja pidettiin luovan ammatillisen toimijuuden edellytyksenä ja ehtona. Vastuuta (ja sitä myöten vapautta ja autonomiaa) ei määrätty kellekään ulkopuolelta, vaan yksilöt pystyivät itse määrittelemään työnjaon ja työn koordinoinnin. Uuden luominen ja keksiminen edellyttävät jatkuvaa arviointia ja itsensä kehittämistä. Tämä puolestaan edellyttää tiedon etsimistä, uuden oppimista ja valintoja sen suhteen, mistä ja miten tietoa etsitään. Toimijuus uuden luomisessa perustui oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Uuden luominen vaatii yksilöltä kykyä oppia uutta ja halukkuutta kehittymiseen, mutta uuden luominen myös lisäsi oppimista. Toimijuus siis oli uuden luomisessa sekä edellytys että lopputulos.

Sosiaalinen osallisuus. Luova ammatillinen toimijuus on mitä suuremmissa määrin osallisuutta, yhteistä toimintaa jaetuissa työkäytänteissä sekä me-hengen jakamista ja rakentamista. Yksilön valinnat sosiaalisesta osallisuudestaan ovat sekä valintoja sen suhteen, mihin osallistua, että poisvalintoja siitä, mistä jättäytyä sivuun. Erilaiset tapahtumat ja yhteistyöryhmien jäsenyys mahdollistivat uusien ideoiden synnyn ja kehittelyn. Yhteistyön kautta yksilö sai toisaalta tukea omille ideoilleen ja toisaalta uudet ideat vahvistivat ammatillista toimijuutta.

Työyhteisössä luova ammatillinen toimijuus toteutui työmenetelmien kehittämiseen tähtäävien aivomyrskyjen, hyvien käytänteiden jakamisen ja yhdessä kokeilemisen avulla. Kun työmenetelmiä koskevat tavoitteet olivat yhteisesti jaettuja, erilaisia työmenetelmiä pystyttiin myös kehittämään yhteisesti. Uudet menetelmät vietiin käytäntöön, kun niiden arvo ymmärrettiin.

3.4.5 Yhteenveto

Tässä luvussa on luovuutta ja ammatillista toimijuutta kuvattu sekä aiemman kirjallisuuden sekä hankkeeseen osallistuneiden IT-ammattilaisten arvioiden ja kuvausten avulla. Kaiken kaikkiaan voidaan ensiksikin todeta, että niin luovuus kuin ammatillinen toimijuuskin näyttäytyivät moninaisina työn sisältöön, käytäntöihin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvinä arjen tekoina. Luova ammatillinen toimijuus määrittyi kuvausten kautta enemmänkin aktiivisiksi teoiksi (esimerkiksi valinnoiksi, mielipiteen ilmaisuksi, kokeilemiseksi) kuin yksilöihin tai yhteisöjen rakenteisiin tai ”ominaisuuksiin” sidotuksi. Toiseksi, luovuus ja ammatillinen toimijuus kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Hankkeeseen osallistuneiden kuvauksissa sekä luovuus että toimijuus kiinnittyivät työn ja työkäytäntöjen kehittämiseen (uudistamiseen, muutokseen), sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun (osallisuuteen ja kuulluksi tulemiseen) sekä vaikuttamiseen työssä (autonomiaan, vapauteen, osallistumiseen). Luova ammatillinen toimijuus todentuu suhteessa oman työn sisältöjen, työmenetelmien ja/tai toimintatapojen kehittämiseen, jolloin se voi sisältää myös ongelmanratkaisua tai uuden luomista. Kolmanneksi, niin luovuus kuin ammatillinen toimijuus ovat ymmärrettävissä joko yksilön tai yhteisön tasolla. Luova toimija voi olla yksittäinen ammattilainen tai yhteisö, joka koostuu erilaisista ammattilaisista. Suhde yksilön ja yhteisön välillä on vastavuoroinen ja molempisuuntainen.

Tässä tutkimuksessa löydetyt luovuuden viisi teemaa ovat melko lailla linjassa aiempien teknologia- ja projektityön tutkimuslöydösten kanssa: luovuus nähdään vahvasti ongelmanratkaisuna (esim. Hargadon & Bechky 2006; Wiltschnig ym. 2013; Fischer & Shipman 2011) sotkuisissa arjen käytännöissä (esim. Oddane 2014; Hargadon & Bechky 2006) ja uuden luomisena, joko kehittämällä innovaatioita (esim. Anderson ym. 2014) tai työskentelymenetelmiä helpottamaan nopeatempoista työtä. Luovuus nähtiin tässä tutkimuksessa myös asenteena ja mielentilana, jotka mahdollistavat parhaan mahdollisen tavan työskennellä sekä itselle että muille, sekä vapautena ja autonomiana (Forsman ym. 2014; Hargadon & Bechky 2006), jotka olivat keskeisiä olosuhteita luovuudelle. Luovuutta kuvattiin siis työkäytänteiksi, yksilöllisiksi edellytyksiksi sekä sosiaalisiksi rakenteiksi ja olosuhteiksi (esim. autonomia) työyhteisössä ja organisaatiossa. Luovuuden erilaiset muodot eivät kumoa toisiaan arjen työssä, vaan sekoittuvat ja yhdistyvät luontevasti erilaisissa työtehtävissä.

Ammatillinen toimijuus IT-työssä oli esimerkiksi itsenäistä päätöksentekoa, uusien työkalujen ja menetelmien tutkimista, tiedon etsimistä ja jakamista sekä priorisointia. Toimijuus oli tilannesidonnaista (Glăveanu 2015, 2011) riippuen esimerkiksi siitä, oliko kyseessä ongelmanratkaisu, uuden luominen vai työmenetelmien kehittäminen. Toimijuuden eri muodot myös sekoittuivat luovuuden muodoissa luontevasti. Osallistumiseen, ”jäsenyyteen” ja vastuunottoon liittyvät valinnat olivat keskeisiä; ylipäätään siis sellaiset valinnat, jotka mahdollistivat yhteisöllisen päätöksenteon, uuden luomisen, ongelmanratkaisun ja sujuvan arjen työn (ks. Collin ym. 2015b).

Ammatillinen toimijuus (esimerkiksi tiedon etsiminen) kuvattiin luovien työkäytänteiden edellytykseksi ja toisaalta luovuuden havaittiin luovan lisää mahdollisuuksia harjoittaa ammatillista toimijuutta arjen työssä. Sekä yksilöllisen että yhteisöllisen toiminnan havaittiin olevan keskeistä. Yksilötasolla toimijuuden ei niinkään havaittu olevan yksilön ominaisuus, vaan ennemmin ”tietämistä”: oman aiemman tiedon ja kokemuksen hyödyntämistä esimerkiksi päätöksenteossa. Myös toimijuuden ”suunta” vaihteli luovissa prosesseissa (yksilöstä yhteisöön tai toisinpäin): esimerkiksi työkalujen ja -menetelmien kehittäminen alkoi usein yksilöstä, mutta levisi ja kehittyi lopulta yhteisöllisesti. Glăveanu (2015) kyseenalaistaakin tiukan yksilö-konteksti -erottelun ja ehdottaa tilalle vastavuoroisuutta.

Yksittäisen työntekijän mielestä tuottoisa toimijuus ja luovuus (esimerkiksi omien kehittämisideoiden esittäminen) voikin olla työkavereiden mielestä tarpeetonta tai hidastavaa; toimijuus ja luovuus ovat siis konteksti- ja tilannesidonnaisia ilmiöitä. Tämän vuoksi ei voida väittää, että tietty seikka työssä yksiselitteisesti tukee tai estää toimijuutta ja luovuutta (Collin, Herranen & Riivari 2017).

TYÖAIKA
POMO
RAPORTI
VAPAA-AIKA
HARRASTUKSET
SOTA JA RAUHA

LUOVUUDEN RAAMIT, TOIMINTATILA JA TOIMIJUUS

4 Toimijuutta ja luovuutta määrittävät tekijät organisaatioissa

4.1 Toimijuus ja luovuus organisaatioiden käytännöissä

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedämme, että ammatillista toimijuutta työssä määrittäviä tekijöitä on lukuisia, mutta yhdeksi tärkeimmistä edistävistä tekijöistä mainitaan mahdollisuus osallistumiseen (ks. Hökkä ym. 2014). Edistäviksi tekijöiksi Hökkä ja kumppanit (2014) mainitsevat myös ajan työn arviointiin ja itsensä kehittämiseen, organisaation tuen ja arvostuksen sekä yksilön että koko organisaation oppimiselle, vuorovaikutuksen ja yhteistyön tukemisen työyhteisössä sekä johdon kannustuksen ja tuen kaikkiin edellä mainittuihin. Vastaavasti ammatillista toimijuutta rajoittavat vähäiset mahdollisuudet osallistua, arvostuksen ja tuen puute, yhteistyön puute ja vähäiset mahdollisuudet oppimiseen, kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Ammatillisen toimijuuden toteutumista työyhteisössä voidaan kuvata kahden kauppana: kun yksittäisen työntekijän osaaminen, kokemus ja ammatillinen identiteetti kohtaavat työpaikan sosiokulttuuriset ehdot (materiaaliset ehdot, valtasuhteet, työkulttuurit ja vallitsevat puhetavat) ammatillinen toimijuus näyttäytyy parhaimmillaan vaikutusmahdollisuuksina ja kannanottoina, jotka koskevat omaa työtä ja ammatillista identiteettiä (Eteläpelto ym. 2013).

Luovuutta määrittävinä (tukevina ja rajoittavina) tekijöinä tutkimuksissa mainitaan paljolti samat asiat kuin ammatillista toimijuutta määrittävät tekijät (ks. Amabile 1988, 1996; Shalley, Zhou & Oldham 2014). Erityisen kriittiseksi luovuutta edistäväksi tekijäksi on nostettu tiedon jakaminen läpi organisaation (Tang ym. 2014). Muina luovuutta määrittävinä tekijöinä mainitaan usein resurssit (aika, raha, henkilöstö),

kilpailu, asiakkaat ja osaaminen. Tutkimukset ovat kuitenkin tuottaneet osin myös ristiriitaisia tuloksia siitä, miten eri tekijät luovuutta ja luovaa toimintaa määrittävät. On siis ilmeistä, että tekijöitä, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen (esimerkiksi luottamus ja tunneilmaston avoimuus) ja samalla luovuuden, tulisi tarkastella enemmän kontekstisidonnaisesti (Rahman ym. 2016).

Kontekstin merkitys nousee mielenkiintoiseksi, kun tarkastellaan luovuutta määrittäviä tekijöitä tiimityössä. Luovuutta rajoittaviksi tekijöiksi usein mainitut resurssien ja ajan puute voivat joissain tilanteissa toimia päinvastoin luovuutta voimistavina tekijöinä (Rosso 2014; 2016). Esimerkkinä voisi toimia sellainen tiimi, joka jatkuvasti kohtaa vakavia puutteita työprosessissa (ajan puute), tai jossa tiimi toimii huonosti (huono ilmapiiri). Tällainen tiimi voi kokea näiden esteiden vähentävän motivaatiota tai suorastaan halvaannuttavan tiimin toiminnan. Vastaavasti tiimi, jossa vallitse positiivinen työvire, voi mieltää tiukat aikarajat ja ajan vähyyden luovuutta sytyttävänä asiana (ks. Rosso 2016).

JELMO-hankkeessa olemme valinneet kohdeorganisaatioiksemme mahdollisimman erilaiset organisaatiot, joissa kummassakin tehdään ohjelmistokehitystä. Yritysten kuvaukset löytyvät tarkemmin luvusta 2, mutta löydöstemme perusteella suurin ero kohdeorganisaatioiden välillä on johtamisessa, toimialassa ja koossa sekä asiakkaissa ja perinteissä (tai niiden puutteessa). Kaikki edellä mainitut näyttävät vaikuttavan suuresti siihen, miten ammatillinen toimijuus ja luovuus koetaan kyseisissä organisaatioissa toteutuvan. Tärkeänä löydöksenä osoitamme, että *ammatillista toimijuutta ja luovuutta määrittävät (tukevat ja estävät) seikat voivat olla eri organisaatioissa hyvinkin erilaisia. Sama seikka, esimerkiksi aikataulut, voi vieläpä samanaikaisesti sekä tukea että estää, näkökulmasta ja tilanteesta riippuen.* Tärkeää on oivaltaa, miten toteutettuina nämä seikat missäkin ympäristössä parhaiten tukevat luovuutta ja miten eri tukemisen keinoille otolliset olosuhteet myös jatkuvasti muuttuvat.

Kuvaamme löydöstemme avulla, miten ammatillista toimijuutta ja luovuutta määrittävät seikat kuten asiakkaat, fyysinen työympäristö, aika ja resurssit, tuotannon luonne ja tuotteet sekä yhteistyö ja erityisesti johtaminen ovat läsnä organisaatioiden arjessa. Aloitamme kahdella aineistoistamme kootulla virittävällä tarinalla:

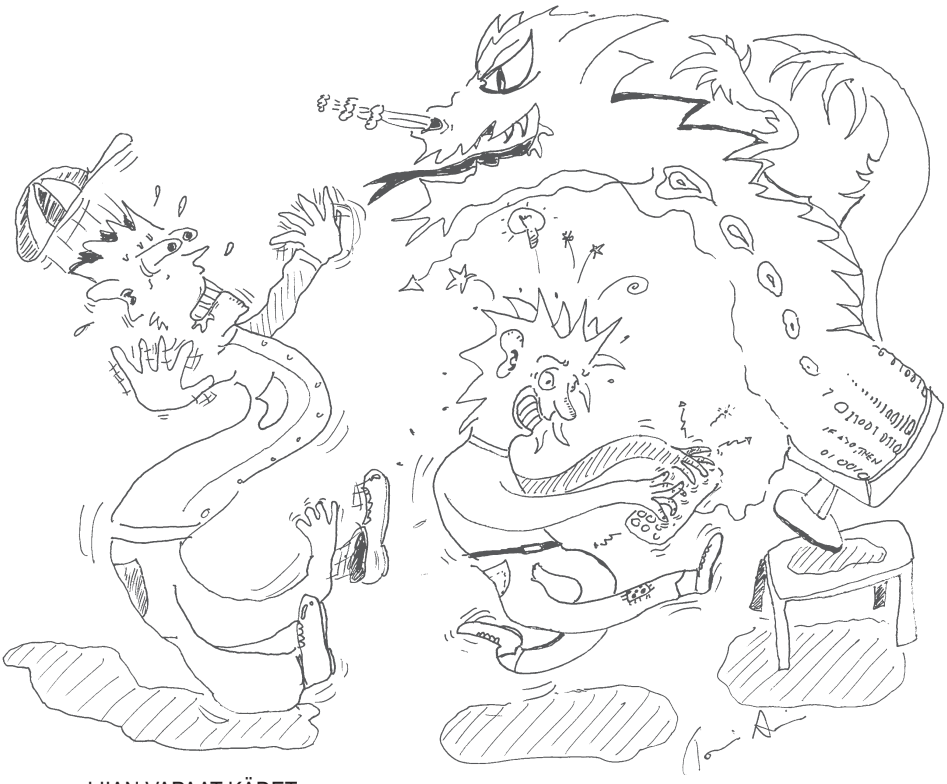
Yritys 1:ssä *aherretaan varsin tilavissa avokonttoreissa ja työhuoneissa, ja vitsailua ja jutustelua kuuluu myös pingispöydän ääreltä, pelinurkkauksen-*

ta ja keittiötiloista. Tilat ovatkin pääosin työntekijöiden mieleen, koska he saivat osallistua niiden suunnitteluun ja niihin on edelleen mahdollista tehdä hankintoja, kunhan kulut pysyvät kohtuullisina ja hankinnat edistävät yhteistä hyvinvointia. Henkilökuntaan kuuluvat tervehtivät ystävällisesti ja opastavat mielellään asiakkaita ja muitakin tiloissa luvallisesti haahuilevia, esimerkiksi tutkijoita… Yhteistyötä tehdään epävirallisesti jutustellen, sähköisesti tietoa vaihtaen ja palavereissa asiakkaiden kanssa. Työtilat ovatkin välillä varsin hiljaisia, koska suuri osa työntekijöiden välisestä keskustelusta käydään sähköisillä alustoilla. Monenlaista luovuutta saa ja pitääkin työssä käyttää, kun luodaan teknisiä ratkaisuja asiakkaille ja projektin etenemistä voidaan muovata tarkoituksenmukaisesti yhdessä asiakkaan kanssa.

Porukka on varsin nuorta ja Yritys 1:stä puhutaan ylistävästi: byrokratioiden poissaoloa ja ilmapiiriä kiitellään ja toimitusjohtajan näyttämää esimerkkiä kehutaan. Kaikkea kivaa on jatkuvasti meneillään ja itse saa ja pitääkin järjestää tapahtumia ja parannuksia työhön, jos kokee sellaisia tarvittavan. Kaikki eivät kuitenkaan ole varauksettoman ihastuneita Yritys 1:n toimintaan; osa kokee, että hierarkioiden puuttuessa myös virallinen vastuu työstä tai ihmisistä puuttuu, ja että oikeista ongelmista ei puhuta.

***Yritys 2:laiset** työskentelevät isossa avotilassa, joka on jaettu pienempiin yksiköihin sermein ja siirrettävin seinin. Tila tuntuu väistämättä olevan aika rauhaton ja jatkuva puheensorina jostain päin avokonttoria ei voine olla vaikuttamatta keskittymiseen. Jotkut näyttävätkin työskentelevän kuulokkeet korvilla. Yllättävän rauhallinen kuitenkin avokonttoriksi, ihmiset eivät todellakaan huutele sermien yli tai puhu kovalla äänellä. Aika usein tuntuu olevan parityötä, joko yhteisesti tietokoneen ääressä pidempiä aikoja tai sitten käydään erikseen kysymässä neuvoa toisilta ja liikutaan jonkin verran paikasta toiseen. Työtä tehdään välillä yksin välillä pareittain tai pienissä porukoissa. Homma näyttää siltä, että läsnä on jatkuvaa arjen ongelmanratkaisua. Paljon tiedustelua ja avun pyytämistä oman porukan ulkopuolisilta toimijoilta, oma tekeminen vaikuttaa kovasti myös muiden tekemisiin ja kokonaisuus täytyy yrittää ottaa huomioon. Porukat vaikuttavat avuliailta ja apua saa aina kun sitä johonkin tarvitsee. Huumorilla tuntuu myös olevan iso rooli silloin, kun asiat eivät mene ihan niin kuin Strömsössä.*

Ammattilaisten työ vaikuttaa hektiseltä: paljon erilaisia projekteja päällekkäin tai eri työtehtäviä käynnissä yhtäaikaisesti. Useampi kollega voi ottaa yhteyttä joko puhelimitse tai kasvotusten samaan aikaan. Keskeytyksiä on paljon. Kiire-puhe tulee vahvasti läpi työskentelyn ohessa käydyis-



LIIAN VAPAAT KÄDET

sä keskusteluissa ja mielipiteiden vaihdossa, samoin yrityksen muiden tuotteiden huomioiminen ja toiminnan järkevyys. Yritetään välttää tuplatyön tekemistä ja manataan raportoinnin ja dokumentoinnin määrää. Missä on luottamus heidän työtään kohtaan, kun kaikki pitää dokumentoida niin tarkkaan? Milloin ehtisi kunnolla ajan kanssa tehdä sitä, mikä on olennaista ja minkä hyvin osaa?

Seuraavaksi kuvaamme havaintojemme perusteella niitä tekijöitä, jotka määrittävät toimijuutta ja luovuutta kohdeorganisaatioissamme: asiakkaat, fyysinen työympäristö, aika ja resurssit, tuotannon luonne ja tuotteet sekä yhteistyö ja johtaminen

Asiakkaat. Asiakkaat ovat kaiken lähtökohta: heidän tarpeensa säätelevät työn aloittamista ja suuntaamista. IT-työssä sekä ”liian tiukat vaatimukset” että ”ei lainkaan vaatimuksia” ovat asiakkaalta tulevana lähtötilanteena ei-toivottuja, sillä ohjelmointiammattilaiset näkevät työnsä tarvitsevan tietyt raamit onnistuakseen, esimerkiksi kohtuullisen ajan, resurssin ja alkutoiveet.

Yritys 1:ssä asiakas on tiiviisti mukana tuotteen valmistuksessa aina ensimmäisistä tarjouksista valmiiseen tuotteeseen asti. Yritys 1:n myyntitiimi kustomoi tarjoukset aina kutakin asiakasta ajatellen, ja ketterän kehityksen periaatteiden mukaisesti tuotetta työstetään lyhyissä sykleissä eli sprinteissä; näin tuotetta voidaan tehokkaasti ohjata asiakkaan toivomaan suuntaan valmistuksen aikana. Lisäksi virallisten hierarkioiden puuttuminen mahdollistaa suoran kontaktin asiakkaisiin (joilla itsellään tosin saattaa olla hierarkioita ja loppuasiakkaita), joten tuotteita ei tarvitse valmistaa "sokeasti". Joidenkin haastateltavien näkemyksen mukaan kustomoidut asiakaskohtaiset prosessit voivat joskus aiheuttaa myös hämmennystä, ja tuotteiden ja työn tekemisen "omistajuus" on välillä kysymysmerkki: kuka tekee seuraavaksi mitä ja missä järjestyksessä? Kenelle mikäkin asia kuuluu? Lisäksi osa työntekijöistä kokee, että HR-prosessit eivät myöskään ole vakiintuneet. Kenttäpäiväkirjaote ja työntekijän haastattelusitaatti kuvaavat ajoittaista hämmennystä:

> *Palaveriin menijöistä osa puhelee keskenään jotain tulevien projektien hallintaan ja aikataulutukseen liittyvää. Kuuluvat pohtivan sitä, kuka seuraavan projektin omistaa – joku tyyppi x on projektin vetäjä, mutta miettivät että kuka sen omistaa.*

> *"Että jos nyt tarvitaan apuja tähän ni se pitää löytyä, ja sit tietysti kun meni riittävän painokkaasti sanomaan muutamat nyt ihan oikeasti tähän tarvitaan jotain tää asiakas pillastuu, niin sit siihen löyty se ratkasu... mutta toi on semmonen missä... se että ei oo semmosia esimiesrakenteita, niin tuli ongelmaks koska se ei ollu kenenkään vastuulla"*

Yritys 2:ssa asiakkaiden tarpeet vaihtelevat pienemmistä sovelluksista ja laitteista isompiin ja monimutkaisempiin tuotteisiin. Globaalin konsernin myötä asiakasnäkökulman koetaan ajautuneen varsin kauas arjen työstä, ja kuitenkin juuri asiakkaan tarpeen syvällinen tunteminen nähdään yhtenä keskeisenä keinona selviytyä osana suurta konsernia ja maailmanmarkkinoilla yleisesti. Yrityksen oman kädenjäljen ja asiakkaiden toivomien yksilöintien koetaan kärsivän kansainvälisen konsernin aiheuttamasta kiireestä ja byrokratiasta. Tekniset haasteet toisivat työhön mielekkyyttä, mutta nykyisellään niitä koetaan olevan liian vähän tai niiden ratkaisemiseen ei ole tarpeeksi mahdollisuuksia. Seuraavassa haastattelukatkelmassa Yritys 2:lainen kuvaa asiakastarpeiden tuntemisen merkitystä:

”Meijän käsissä on se että me osataan luoda ja tehä semmonen tuote, joka niinku… josta asiakas saa lisäarvoa, se on niinku työväline asiakkaalle, se on rahantekoväline, et jos me osataan luoda, tehä semmosia… juttuja asiakkaalle että se voi tehä rahaa sillä ni… kyllä me selvitään hengissä, mut se tarkottaa kyllä se meijän pitää tuntee asiakkaan tarpeet”

Fyysinen työympäristö. Fyysinen työympäristö määrittää työntekoa keskeisesti. Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan tässä työpisteitä, työtiloja ylipäätään, melua, viihtyisyyttä, muita läheisiä tiloja ja toimijoita.

Yritys 1:ssä on avokonttoritiloja, yksityisiä työhuoneita, neuvottelu- ja rentoutumistiloja. Työntekijät pääsivät vaikuttamaan työtiloihinsa jo niiden suunnitteluvaiheessa ja työpisteisiin on sijoituttu pääasiallisesti projektien mukaan. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus tehdä kohtuuhintaisia, yhteistä hyvinvointia edistäviä ostoksia yleisiin tiloihin tai omalle työpisteelle. Työkaverilta kysyminen on varsin helppoa, mutta jos avainhenkilö ei ole fyysisesti lähettyvillä, ongelmanratkaisu saattaa vaikeutua: kaikki eivät koe luontevana sähköisten keskustelukanavien hyödyntämistä, koska kysymyksen muotoilussa kestää kauemmin ja julkinen kysyminen tuntuu joskus nololta. Jotkut työntekijät myös kokevat, etteivät tilaratkaisut tue huipputason teknisten ratkaisujen kehittämistä. Kenttäpäiväkirjaote kuvaa rentoutumistiloja ja haastattelusitaatti sähköisen kysymisen plussia ja miinuksia:

Kuljen tänään 2-3 kertaa huoneen ohi, ja aina on joku pelaamassa pingistä.

“Emmä tiiä onks se mun tyyli mut siis... niinku voi heittää jotakin kevyttä mitenhän tää kannattas tehdä tämä näin että... siin on se et [sähköiseen järjestelmään] se muotoileminen vaatii niin paljon efforttia, sit jos se on ihan nolo ni sitte vielä... sitä ei saa pois!”

Yritys 2:n suunnittelupuoli on pääosin avokonttoria, jonka ohella tiloissa on muutamia neuvotteluhuoneita ja yksityistoimistoja. Työntekijät eivät voi juuri muokata työpisteitään, ja melu ja hälinä häiritsevät, vaikka toisaalta työkaverin konsultointi on helppoa. Työpisteeltä voi poistua tekemään töitä tuotteiden äärelle erillisiin tiloihin, jolloin myös testaaminen helpompaa, tai laittaa luurit päähän omalla työpisteellä. Tämä kuitenkin

vie työntekijän pois työkavereiden luota, mikä taas on tuotteiden kokonaisvalmistusprosessin kannalta epäsuotuisaa. Kenttäpäiväkirjaote ja työntekijän haastattelusitaatti kuvaavat avokonttorin plussia ja miinuksia:

> *Avokonttoriksi tila on melko äänekäs. Pari tyyppiä puhuvat niitä näitä sermin takana ja ääni kuuluu kyllä hyvin. [Työntekijä] laittaa kuulokkeet ja jatkaa omaa työtään.*

> *"Ainaki toi avokonttori pitäis ehottomasti saada, vaikka en nyt puhtaasti meniskään siihen et jokaisella olis oma toimisto mutta ainaki jakais sitä... jollain tapaa pienempiin osiin - - no kyllä mun mielestä ainaki et jos oikeesti pitää johonki keskittyä ni ei siihen voi keskittyy mitenkään muuten ku pakko laittaa kuulosuojaimet päähän sitte, ja onhan siinä avokonttorissa semmonenki että tota... helposti näkee että on paikalla siitä ni sieltä saattaa niinku äkkiä kysyy vaan sermin yliki jotain että tota se aina keskeyttää sitte työn"*

Aika ja resurssit. *Yritys 1:n* työntekijöillä on runsaasti mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja kokeilla uusia teknisiä ratkaisuja. Haastateltava kertoo:

> *"Organisaation puolesta on kuitenki niin vapaat kädet tehdä asioita niin se on enemmän sitte… omalla vastuulla miten tekee"*

Hierarkioiden puuttumisen nähdään tuovan sujuvuutta työhön, mutta myös hankaluuksia: joskus aikaa ja resursseja tuhlaantuu käytänteiden ja ongelmien setvimiseen, kun prosessit ovat vaihtelevia. Osa työntekijöistä kokee, ettei projekteilla niiden kotimaisuuden ja pienimuotoisuuden takia ole laajaa vaikuttavuutta.

Yritys 2:ssa kansainvälisyys on tuonut uusia ideoita ja ehkä myös uusia mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamista, mutta suuren konsernin tuomat aikapaineet, jäykät tietojärjestelmät, raportointi ja epäyhtenäiset työkäytänteet nakertavat arjen työn sujuvuutta. Aikaa ja resursseja laajamittaiseen uuden keksimiseen ja kehittämiseen ei juuri ole. Kotimaan työntekijöiden keskuudessa on hyvä henki ja paljon vitsailua, mutta kaikki kärsivät tiukoista aikatauluista. Kenttäpäiväkirjaote kuvaa palaverihuumoria:

> *[Esimies] kysyy porukalta: "Onko huolta ja murhetta?" Joku heittää sarkastisesti: "Ei oo oikein mitään mitä tekis". Ja toinen jatkaa: "On*

mietittävä mitä ei tekis" - - [Työntekijä] kertoo että vuoden ajan on palaverit naurettu hysteerisesti ja loppupäivät itketty.

Työntekijöillä on organisaatiossa jonkin verran mahdollisuuksia esittää uusia ideoita, mutta yleensä organisaation puolelta odotetaan laajoja perusteluja ja työntekijöiden kokemus on, etteivät uudet ideat etene useimmiten mihinkään ajan ja resurssien puutteen vuoksi.

Tuotannon luonne ja tuotteet*. Yritys 1:ssä* tehdään kullekin asiakkaalle yksilöityjä tuotteita, ja työntekijöillä on mahdollisuus ja organisaation puolelta odotuskin kokeilla uusia ja erilaisia ratkaisuja – kunhan "homma toimii". Yrityksen kasvaessa tuotteissa näkyy yhä enemmän "talon" kädenjälki eikä niinkään yksittäisen työntekijän, mitä ei kuitenkaan nähdä negatiivisena, vaan luonnollisena seurauksena yrityksen kasvusta. Haastateltava kuvaa tilannetta:

"Joo siinä, pääsee tavallaan ittekkin siihen projektiin sisään sitte paljon paremmin että... ku pelkästään vaan... tavallaan... maalata joidenki muiden.. speksien sitte(?)... et se on kyl... vähä sama asia jos ois joku kuvataiteilija ja sillä aina annettais vaan jotaa, toisten, toisten kuvia niinku naaman eteen ja sit se piirtäis niille päivästä toiseen ja viivasta toiseen, kuukaudesta toiseen... täs on sit vähän niinku vastaavanlainen analogia."

Yritys 2:ssa toteutetaan laajamittaista, kansainvälistä kehitystä, joten kovin nopeita ja isoja muutoksia tuotteisiin ei voida tehdä. Kansainvälisessä kontekstissa muutosten tekeminen on haastavaa ja hidasta, minkä vuoksi Yritys 2:laiset ovat huolissaan työn jäljestä.

"Joskus ku on turvallisuus, meijänki homma on - - jos ei se joku [turvallisuuskohta tuotteessa] toimi, ni ei voi OIKOA"

"Joillakin huomaa kun täällä on kuitenkin semmosia innokkaita ideoijia ja tota tykkäisivät kehittää ja tehä sitä tuotekehitystyötä, sitten kun niitä aina järestään torpataan et ei tehä, ei pysty, ei kerkee, ei ollu hyvä ajatus, niin vähän mä oon huomannu, että joillaki sitten semmonen laskee tunnelmia sitten, et ehkä masennutaan, ettei enää jakseta ees esittää niitä hyviä ideoita."

***Johtaminen ja esimiestyö**. Yritys 1:ssä* ei ole virallisia hierarkioita ja työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta, mikä kerrotaan potentiaalisille työntekijöille jo rekrytointivaiheessa. Johto panostaa suuresti hyväntahtoisten ja taitavien työntekijöiden rekrytointiin, millä pyritään tukemaan hyvää ilmapiiriä. Itseohjautuvuuden koetaankin toimivan varsin hyvin teknisessä ydintyössä, mutta kaikki eivät välttämättä ole yhtä itseohjautuvia oman hyvinvointinsa suhteen. Haastateltu työntekijä kertoo itseohjautuvuudesta:

> *"Ei just ehkä niinku oo oikee työpaikka sellaselle ihmiselle ketkä niinku odottaa että kaikki tulee annettuna vaan et kyllä niinku rohkastaan siihen että jos joku mättää ni... korjaa asentees tai tee ite sille jotain, tavallaan että kaikki ei kuiten-, ja niinku tosi ennakkoluulottomasti kaikkee muutenki kokeillaan"*

Osa haastateltavista kokee johtajattomuuden eräänlaisena heitteillejättönä ja korostaa, ettei henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista voi sälyttää yksinomaan toisten työntekijöiden tai asiakkaiden harteille sattumanvaraisissa epävirallisissa tilanteissa. Työntekijä kuvaa haastattelussa esimiehettömyyden varjopuolia:

> *"Esimiehetön organisaatio se on niinkun lottovoitto omistajille ja häviö sitte... työntekijöille. Koska jotenkin musta tuntuu, kun tätä seuraa, että niinkun, niinkun... muutama asia: ihmisistä, kukaan ei niinkun aidosti välitä ihmisistä - - sen pitäis olla semmosta niinku todella rehellistä ja... niin edespäin sen keskustelun avointa ja rehellistä ja... ja tota, se nyt puuttuu, sittenkin kaikki niinku tämmönen stressi managementti ja tämmönen niinkun... ikään niinku tosi, et ei oikeen oo ketään ja sit yritetään kysellä työkavereilta, että kertokaa onko joku uupunut - - et yritetään antaa vapautta niinkun niin paljon Yritys 1:n työntekijöille, et yritetään pitää Yritys 1:n työntekijät tyytyväisinä niin paljon kun se on mahdollista, vaikka ehkä tietyl taval se menee asiakkaan kustannuksella."*

Yritys 1:ssä painotetaan teknisen osaamisen tärkeyttä, mitä tuetaan myös siten, että vapaa-ajalla tehdystä osaamisen kehittämisestä palkitaan. Kannustimet nähdään pääsääntöisesti mukavana bonuksena, mutta osa näkee siinä myös manipuloinnin elementtejä. Osa haastateltavista huo-

maa organisaatiossa olevan samantyyppisiä esimiesrooleja kuin muuallakin, vaikka niitä ei välttämättä korosteta. Osalla on huolta siitä, kenellä organisaatiossa on realistinen kokonaiskuva työstä ja työntekijöiden hyvinvoinnista? Huoli liittyy myös organisaation kasvuun: mitä isommaksi organisaatio kasvaa, sitä vaikeampi on yleensä tavoittaa yksittäiset tarpeet ja huolet ilman työntekijöille selkeästi hahmottuvia HR-prosesseja.

Yritys 2:ssa virallisten hierarkioiden hyvänä puolena on, että vastuuhenkilö kuhunkin asiaan on yleensä nimettynä ja tiedossa. Kotimaan keskijohtoon luotetaan ja heitä arvostetaan, mutta heillä ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia työn sujuvoittamiseksi ja työtaakan helpottamiseksi. Esimies kuvaa haastattelussa arjen työkuormitusta:

> *"...Se on aika niinku pään päälle käypää hommaa että se niinkun että miettii sitä ja yrittää junailla että mikä on tässä nyt tärkeintä, monasti joutuu tekeen... antamaan niinku tässä luovuudesta ja muuta niin... niin suorastaan komentaa porukkaa että nyt et pääse keksimään että nyt sun pitää tehä tää homma ja unoha se kaikki kiva keksiminen siitä että nyt meijän on pakko suorittaa tämä aikanaan tämä ja... se on niinku se huono puoli siinä että... ei oo ees pienintäkään mahollisuutta selvitä niistä hommista kunnialla."*

Organisaation ylintä johtoa ei juuri arvosteta, koska koetaan, etteivät nämä ymmärrä tai arvosta keskijohdon ja työntekijöiden arkea. Realistiset projektiaikataulut, investoinnit työhyvinvointiin ja kannustimet olisivat arvostuksen osoituksia.

Yhteistyö. Molemmissa organisaatioissa yhteistyötä kuvailtiin keskeiseksi osaksi tuottoisaa työtä. Arjen yhteistyö tapahtui virallisin ja epävirallisin keskusteluin palavereissa, tapahtumissa, kahvitauoilla ja työpisteillä. Tietoa vaihdettiin jatkuvasti myös sähköisesti. Ongelmanratkaisu tapahtui erilaisin tavoin, mutta yhteisenä nimittäjänä oli yhteistyö jossain vaiheessa prosessia.

Yritys 1:ssä yhteistyö oli keskeistä. Tulee tietää, kuinka toimia työkavereiden ja asiakkaiden kanssa – ei siis riitä, että on "tähtikoodari". Ongelmanratkaisu merkitsi useiden näkökulmien ja toteutustapojen sovittelemista, sillä tietyn vaatimuksen toteuttamiseen ja suunnitteluun oli usein tarjolla enemmän kuin yksi vaihtoehto. Kenttäpäiväkirjaote kuvaa yksin- ja yhteistyöskentelyä:

Kaksi projektitiimin jäsentä neuvottelee siitä, millä ohjelmilla (ohjelmistoilla?) kokeillaan ja edetään. Keskustelevat siitä, miten asetukset on tehty ja millä ja mitkä ohjelmat olisivat varmimpia toimimaan. Pitää testata että toimii, ennen kuin laitetaan eteenpäin. Neuvonpidon jälkeen jatkavat kumpikin omaa työtään ja tekemistään työpisteidensä ääressä, selät vastakkain. Näppärästi asian tullen rullaillaan toisen luo, katsotaan yhdessä ja keskustellaan. Toimii.

Koska tuotteista on tullut entistä monimutkaisempia, *Yritys 2:n* ammattilaisilla on erikoisosaamisalueet. Tämän vuoksi tuotteen valmistaminen vaatii aina useamman ihmisen panoksen. Kenttäpäiväkirjaote kuvaa arjen yhteistyötä:

Työntekijät ovat työpisteillään, kyselevät toisiltaan kysymyksiä ja menevät paikasta toiseen. Avokonttori on eloisa ja äänekäs; ihmiset puhuvat puhelimeen, neuvovat ja keskustelevat. Osalla on kuulokkeet päässä.

Törmätessään ongelmaan, johon ei heti löydy ratkaisua, ammattilaiset totesivat juttelevansa sellaisten kanssa, jotka ovat olleet ongelman kanssa tekemisissä aiemmin. Yhteistyö sai myös huomaamaan omat virheet. Henkilöstö kuvasi kotimaan yhteistyötä sujuvaksi, mutta kansainvälinen yhteistyö oli haastavampaa kielimuurien, eriävien työkäytänteiden, etäisyyksien ja (hitaan) tiedonkulun takia.

4.2 Toimijuuden ja luovuuden raamit

Luovuuden havaittiin olevan keskeinen osa IT-työtä (Ulrich & Mengiste 2014). Toimijuuden ja luovuuden havaittiin olevan konteksti- ja tilannesidonnaisia, ja niitä raamittivat erityisesti asiakkaat, fyysinen työympäristö, aika ja resurssit, tuotannon luonne ja tuotteet, johtaminen ja esimiestyö sekä yhteistyö. Myös aiemmassa tutkimuksessa on löydetty eroja luovuudessa liittyen asiakkaisiin, sosiaalisiin verkostoihin ja organisaatiokulttuuriin (Anderson ym. 2014), ulkoiseen ympäristöön (Anderson ym. 2014; McCoy 2000) sekä johtamiseen ja resursseihin (Anderson ym. 2014; Amabile & Khaire 2008; Amabile 1998).

Yritys 1:n henkilöstöllä on paljon vapautta ja mahdollisuuksia muokata työtään omien mieltymystensä mukaiseksi. Asiakkaat ovat kiinteästi

mukana arjen työssä, mikä helpottaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja työn suuntaamista. Yksilön suuren autonomian ja kokeilemismahdollisuuksien vuoksi teknistä luovuutta on paljon. Joidenkin kokemana yksilön vastuu ja autonomia ehkä painottuvat liikaakin. Tekninen luovuus saattaa myös joskus jopa kärsiä tiettyjen rakenteiden ja esimiesten puuttumisesta, koska energiaa menee projekteissa järjestäytymiseen ja arjen luovuuteen. Tässä mielessä arjen luovuuden ilmentymät eivät aina ole organisaation virallisten intressien mukaisia.

Yritys 2:ssa ylimmän johdon toiminta koetaan alemmilla hierarkiatasoilla epäkunnioittavana ja rampauttavana. Ymmärtämättömyyden kokemukset, alati tiukkenevat aikataulut ja niukat resurssit saavat keskijohdon ja työntekijöiden päivittäisessä työssä aikaan arkipäiväistä luovuutta (esimerkiksi työskentelytapojen muuttamista), jonka avulla yritetään selviytyä työtaakasta. Tällainen arkipäivän luovuus ei kuitenkaan ehkäpä aina ole linjassa organisaation virallisten intressien kanssa: sitä käytetään selviytymisstrategiana painostavassa kiireessä. Tekniselle luovuudelle ja innovaatioille ei juuri ole tilaa, koska aikaa, resursseja ja vaikutusmahdollisuuksia on niukasti. Tärkeän asiakasnäkökulman koetaan ajautuneen varsin kauas arjen työstä, jolloin asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tuotteen valmistaminen juuri tiettyyn tarpeeseen vaikeutuvat.

Kuten tarkastelumme osoittaa, luovuus ilmenee erilaisin tavoin riippuen kontekstista ja tilanteesta (ks. myös luku 3). *Löydöstemme perusteella arki ei ole jatkuvaa luovuustykitystä, vaan luovuus ilmenee hetkellisesti siellä täällä.* Erityiset työpajat ja tapahtumat saattavat tukea luovuutta, mutta tämän hankkeen osallistujat myös totesivat, ettei luovuutta voi pakottaa. *Tietty seikka (esimerkiksi esimiestoiminta) ei myöskään yksiselitteisesti tue tai estä luovuutta – tietyssä tilanteessa luovuutta tukeva johtaminen saattaakin olla jarruttava tekijä toisessa tilanteessa, riippuen myös siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan* (ks. myös Rosso 2016). Näiden löydösten pohjalta suhtaudummekin aiempiin luovuusteorioihin kriittisesti, koska niissä otetaan usein tiukka joko-tai -kanta (asia x estää TAI tukee luovuutta) tai esitetään yleispäteviä malleja ottamatta kontekstia huomioon.

Oikeantyyppinen tuki luovuudelle ja toimijuudelle on keskeistä – "oikean" määritelmä riippuu organisaatioista, työyhteisöistä, yksilöistä ja tilanteista. Tehtävä ei siis suinkaan ole helppo: kuinka yhdistää erilaiset toimijuudet ja luovat näkemykset toimivaksi kokonaisuudeksi eli tuottoisaksi työksi ja hyvinvoivaksi henkilöstöksi? Esimiestyötä tekevien

tulisi mahdollistaa oikeanlaisen luovan toimijuuden harjoittaminen, jotta sitä ei tarvitse harjoittaa salassa tai “kulissien takana” (Swan ym. 2016). Mutta onko kaikkien työyhteisön jäsenten aina välttämätöntä jakaa tietämyksensä, vai onko tiedon panttaaminen tai salailu joskus parempi? Missä määrin erilaisten näkemysten tulisi työyhteisössä olla yhteneväisiä ja missä määrin ne ”saavat” erota toisistaan (ks. Collin ym. 2015a)?

Johtamisotteen valinta organisaatiossa perustuu sen oletettuun toimivuuteen kyseisellä alalla ja organisaatiossa. Valittu ote ei kuitenkaan välttämättä ole käytännössä paras henkilöstön mielestä. Ääripäissä on ongelmansa: voimakas managerialistinen hierarkia saattaa ohjata toimintaa “maan alle”, vastarintana vallitsevalle tiukkuudelle. Vastaavasti suurta yksilönvapautta suosiva johtaminen saattaa johtaa hylkäämisen kokemuksiin ja vääränlaiseen säännöttömyyteen. Organisaation esimiesten tulisi olla hyvin perillä ruohonjuuritason kokemuksista ja reagoida niihin asianmukaisesti, jotta toimijuus ja luovuus olisivat sekä yksilöiden, ryhmien että organisaation näkökulmasta linjassa ja tarkoituksenmukaisia.

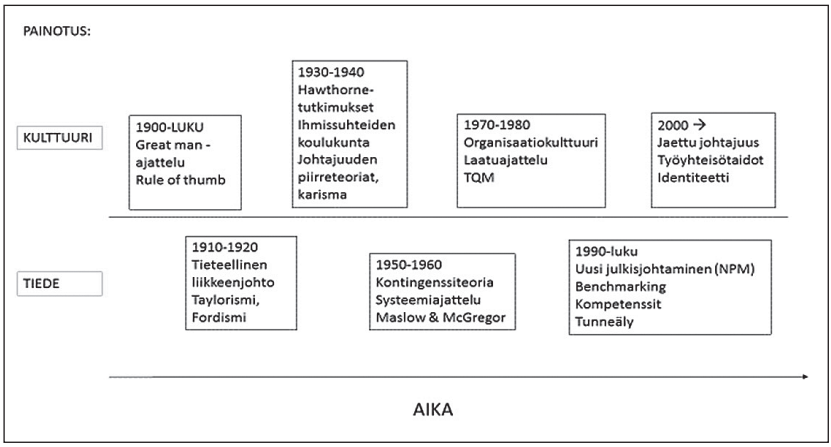
JOHTAJAN MONET KASVOT

5 Johtamisen monet kasvot

5.1 Johtamisen käsite ja kehitys

Asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen eli johtajuus (*leadership*) erotetaan usein kirjallisuudessa toisistaan. Siinä missä ensimmäinen liitetään toiminnan, rakenteiden, sääntöjen ja toimintaprosessien hallintaan (esim. Mintzberg 2004), jälkimmäinen liitetään vuorovaikutusprosessiin johtajan sekä johdettavien välillä (Alvesson & Spicer 2012). Tässä hankkeessa ja kirjassa olemme kiinnostuneita nimenomaan jälkimmäisestä ilmiöstä eli johtajuudesta, jossa keskeisessä roolissa ovat muun muassa osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, sekä muutos ja innovatiivisuus. (esim. Lämsä & Päivike 2013.) Vaikka luovuutta ja sen johtamista korostetaan nykypäivän työelämässä, ei ajatus johtajuudesta vuorovaikutuksellisena ja uutta luovana toimintana ole kuitenkaan uusi (vrt. Rautavaara 1959). Palmin ja Voutilaisen (1970) ensimmäinen suomalainen henkilöstöhallinnon oppikirja ennakoi, että tulevaisuudessa työn tekeminen monimutkaistuu ja valtaa tulee siirtymään johdolta työntekijöille. Näin ollen ajatus vahvasta toimijuudesta ja työntekijän autonomiasta tai luovuudesta ja johtajuuden vuorovaikutteisuudesta ei ole uusi.

Johtajuus nähdään nykyisin tyypillisesti johtajan ja työntekijöiden välisenä vuorovaikutussuhteena, johon liittyy organisaation tavoitteiden asettaminen ja toteuttaminen (esim. Ciulla 1998; Alvesson & Spicer 2012; Auvinen ym. 2013; Raelin 2016). Yuklin (2010) mukaan lukuisista eri määritelmistä huolimatta valtaosa painottaa johtajuuden luonnetta ihmisiin vaikuttamisen prosessina. Johtamista on tutkittu kattavasti eri tavoin viimeisen 200 vuoden ajan (Grint 2011). Kuvio 1 kuvaa johtajuustutkimuksen kehitystä great man -teorioista 2000-luvun jaettuun johtajuuteen.



KUVIO 1. Johtajuustutkimuksen kehitys (mukaeltu Grint 2011, s. 10,12).

Perinteiset johtamisteoriat ovat painottaneet rationaalisuutta ja johtajakeskeisyyttä. 1900-luvun alussa länsimaissa vahvaan asemaan noussut tieteellinen liikkeenjohto korosti johtajaa ja hänen asemaansa organisaatiossa. Johtaja vastasi ajatustyöstä ja pyrki pitämään alaisensa tiukassa kontrollissa antamalla ”vähemmän intelligenteille työmiehille” selkeitä käskyjä ja toimintaohjeita (ks. Taylor 1911, 39–47). Työn pirstaloimisen mahdollisimman yksinkertaisiin työtehtäviin uskottiin johtavan maksimaaliseen työtehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Motivaation perimmäisen lähteen uskottiin olevan suoritukseen perustuva rahapalkkio. Myöhemmin piirreteoriat keskittyivät johtajan synnynnäisiin ominaisuuksiin, kuten älykkyyteen ja sosiaalisiin taitoihin, jotka ovat verraten pysyviä ominaisuuksia. Yhteiskunnassa ja työssä tapahtuneet muutokset massatuotannon lisääntymisestä palveluteollisuuteen sekä myöhemmin tietoyhteiskuntaan ovat muuttaneet huomattavasti sekä työn että johtamisen luonnetta. Muutokset näkyvät työelämässä esimerkiksi niin, että liukuhihnatuotannon yksinkertaisiksi pilkottujen tehtävien sijaan tietoyhteiskunnan ohjaamassa työelämässä tarvitaan enemmän yksilöllistä osaamista ja asiantuntijuutta. (Edgell 2012.)

Viimeaikaiset johtamisteoriat korostavatkin asiantuntijoiden ja osaamisen johtamista autoritaarisen kontrolloinnin, toimintojen rationaalisen järjestelyn ja toimintaprosessien johtamisen sijaan. Asiantuntijoita tulee kyttäämisen ja käskyttämisen asemasta voimaannuttaa ja resursoida omaan asiantuntijuuteen liittyvässä päätöksenteossa. Teit-

tinen ja Auvinen (2014) ehdottavatkin nykyaikaisissa asiantuntijaorganisaatioissa sovellettavan toimijakontrollia, jossa johto tietoisesti tukee asiantuntijan oman ammatillisen toimijuuden rakentumista. Käytännössä tämä tarkoittaa panostamista johtamiskäytänteisiin, jotka tukevat asiantuntijan toimijuuden vahvistamista. Esimerkiksi perinteisesti johdon tekemää valvontaa, kuten esimerkiksi excel-tuloskortit, ja toiminnanohjausta, kuten esimerkiksi SAP-järjestelmät, siirretään työntekijöille itselleen, jotka ovat myös asiantuntijatyössä oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Työntekijöiden tulisi osallistua jopa työssä suoriutumiseen liittyvien mittareiden laatimiseen ja tulkitsemiseen.

On toki paljon säänneltyjä ja standardoituja ammatteja, joissa on syytä pitäytyä tiukasti ohjeistuksessa ja virallisissa toimintapolitiikoissa – esimerkiksi kirjanpitäjä, tilintarkastaja sekä farmaseutti. Ei-toivottavasta luovuudesta lienee tunnetuimpia esimerkkejä yhdysvaltalainen energia- ja tietoliikennejätti Enron, joka oli valittu useana vuonna USA:n innovatiivisimmaksi yritykseksi. Yritys kaatui 2001 ja paljastui, että viimeiset vuodet yritys oli pysynyt pystyssä lähinnä luovien kirjanpito- ja tilinpäätöskäytänteidensä vuoksi. Kuitenkaan se, että työ olisi säänneltyä luonteeltaan ei poissulje sitä, etteikö työntekijällä voi olla valtaa vaikuttaa oman työnsä tekemisen organisointiin myös perinteisessä, tuotantokeskeisissä organisaatiossa. Työntekijöiden mahdollisuudet kontrolloida työtään, vaikuttaa työoloihinsa ja kehittymismahdollisuuksiinsa edellyttävät osallistavaa johtamisotetta.

Tässä hankkeessa näemme ammatillisen toimijuuden konkretisoituvan koettuna työhyvinvointina ja luovan työn mahdollistumisena, mutta myös organisaation tuloksellisena toimintana. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa (Elo ym. 2010). Jo vuosikymmeniä sitten Frederick Herzberg osoitti motivaatio-hygienia -teoriallaan, että huono hallinto ja johtaminen heikentävät motivaatiota ja työssä viihtymistä (esim. Takala 1999; Lämsä & Päivike 2013). Myöhemmin on osoitettu myös asian toinen puoli: hyvä esimiestyö ja työntekijöiden osallistaminen ovat itse asiassa tärkeimpiä työhyvinvoinnin selittäjiä (Vanhala 2013). Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä kuitenkin vaihtelevat organisaatioissa paljon.

Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvasta, jaetusta luonteestaan huolimatta johtajuus paikallistuu jollekin yksilölle vastuun ja vallan muodossa. Johtajuus ei välttämättä toteudu virallisessa ja ennalta määrä-

tyssä vuorovaikutussuhteessa vaan se voi toteutua erilaisissa sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytännöissä. Näkemyksemme mukaan tietyillä organisaation jäsenillä on vaikutusvaltaa, jolla voidaan ohjata ja tarkkailla muita organisaation jäseniä. Johtajuuden puute puolestaan tarkoittaa, että näitä aiemmin mainittuja johtajuuden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toteutuvia ominaispiirteitä, valtaa ja vastuuta, ei tunnisteta ja tunnusteta tai niitä ei selvästi ole näkyvissä organisaatiossa. Tässä kirjassa lähestymmekin johtajuutta väljän käsitteenmäärittelyn kautta: johtajuus on käytäntöihin ja kontekstiin nivoutuva ilmiö, joka voi saada erilaisia muotoja organisaatiossa. Toisin sanoen, johtajuus voi olla yhtä hyvin ammattikäytäntö tai tietty toimintatapa. Keskeistä ei siis ole se, mitä yksi henkilö (johtaja) tekee tai ajattelee, vaan se mitä voidaan saavuttaa yhdessä, esimerkiksi ryhmän omat ongelmanratkaisu- ja selviytymistaidot (Raelin 2016).

5.2 Ei-johtaminen ja johtajattomuus

Suomessa on 2010-luvulla nopeasti noussut esiin ei-johtamisen näkökulma (Tienari & Piekkari 2011). Ei-johtaminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin johtajattomuus. Uusi työtätekevä sukupolvi Z (1991 ja sen jälkeen syntyneet) arvostaa hierarkiattomuutta, vapautta ja korostaa työssä viihtymistä enemmän kuin esimerkiksi 1960- ja 70-luvuilla syntyneiden sukupolvi X. Tätä nuorten sukupolvea johdetaankin erilaisten, yhdessä keskusteltavien tavoitteiden kautta, mikä tuo omat haasteensa johtajuudelle ja haastaa erityisesti perinteisen suomalaisen johtamiskulttuurin. Avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat avainasemassa (Tienari & Piekkari 2011). Johtajuudelta kaivataan hierarkioiden ja käskytyksen sijaan puitteita toiminnalle, uusia haasteita, tilaa omalle ajattelulle sekä palautetta. Vaikka toiveet ja käsitykset johtajuudesta vaihtuvatkin, hyvä johtaminen pysyy. Siihen kuuluvat henkilökohtaisuus, joustavuus, avoimuus, moniarvoisuus, oikeudenmukaisuus ja loogisuus.

Alvesson ja Sveningsson (2003) toteavat, että johtajuus ei kiistämättömästi kuvaa sitä mitä organisaatioiden keski- ja ylin johto tekee käytännössä. Heidän mukaansa johtajuudesta puhuttaessa on huomioitava myös johtajuuden puuttuminen (*nonexistence*), millä voi olla huomattava merkitys siihen, miten ymmärrämme organisaatiot ja työpaikoilla vallitsevat suhteet. Tässä kirjassa niin edellä kuin jäljempänä kuvaamamme tutkimushavainnot todistavat, että esimerkiksi johtamattomuus voi myös rajoittaa luovuutta ja toimijuutta, vaikka tavoite sinänsä on hyvä.

Aiemman tutkimuksen mukaan johtajuus ja esimiestyö ovat merkittäviä tekijöitä luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta, vaikka empiiristä tutkimusta ilmiöiden välisistä yhteyksistä onkin toistaiseksi saatavilla vähän (Anderson ym. 2014). Aiempi kirjallisuus on ollut erityisesti kiinnostunut transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden (Burns 1978) suhteesta luovuuteen. Ensimmäiseen, eli transformationaaliseen johtajuuteen liitetään pyrkimys muutokseen johtajuuden avulla: avoin, ennakoiva, innostava ja luova johtaja auttaa johdettavia kehittymään yksilöinä ja yltämään parhaimpaansa. Jälkimmäisessä, eli transaktionaalisessa johtajuudessa työntekijöitä motivoidaan palkkioiden ja rangaistusten sekä johtajan valta-aseman avulla. (Yukl 2010; Lämsä & Päivike 2013.) Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä luovuuteen (Bono & Judge 2003; Gong, Huang & Farh 2009; Henker, Sonnentag & Unger 2015; Shin & Zhou 2003; Hirst, Van Dick & Van Knippenberg 2009). Toisissa tutkimuksissa puolestaan on havaittu, että transaktionaalinen johtajuus on negatiivisesti yhteydessä luovuuteen (Pieterse ym. 2010). Toistaiseksi johtajuuden ja luovuuden välistä yhteyttä on tutkittu pääosin määrällisesti erilaisten kyselyiden avulla. Tutkimuksessa onkin keskitytty etsimään sopivaa mallia kuvaamaan ilmiöiden välistä yhteyttä sen kummemmin pohtimatta kontekstin vaikutusta luovuuden johtamiseen (Bjerregaard 2011). Johtajuuden ja luovuuden välisten yhteyksien empiirinen tutkimus on kuitenkin vielä kohtalaisen nuorta, joten aihepiirin tuntemusta on tarpeen laajentaa ja syventää (vrt. Anderson ym. 2014). Seuraavaksi kuvaamme löydöksiämme johtajuudesta ja luovuudesta IT-ammattilaisten arjessa.

5.3 IT-ammattilaisten käsityksiä johtajuudesta ja luovuudesta

Tutkimuksemme osoittaa, että johtajuus, luovuus ja ammatillinen toimijuus ovat kontekstisidonnaisia ilmiöitä: organisaation historia ja rakenteet heijastuvat näissä ilmiöissä ja niiden välisissä suhteissa. Kuten aiemmin on kerrottu, Yritys 1 ja Yritys 2 ovat yhteisestä toimialastaan huolimatta hyvin erilaisia organisaatioita, joita määrittävät niiden erilaiset historiat, rakenteet ja toiminnan tavoitteet. Kontekstien erilaisuus näkyy myös siinä, miten tutkimiemme organisaatioiden työntekijät kuvaavat johtajuutta esimerkiksi lomakevastauksissaan. Seuraavissa Yritys 1:n työntekijöiden kommenteissa kuvataan arkea esimiehettömässä organisaatiossa: Ensimmäinen kommentti korostaa arjen toimivuutta, vaikka virallisia esimiehiä

ei organisaatiossa ole. Jälkimmäinen Yritys 1:n työntekijän kommentti tuo esiin esimiehettömyyden kääntöpuolen: työ on hyvin itsenäistä ja vaatii paljon työntekijöiltä itseltään. Rautaisinkin ammattilainen kaipaa työhönsä tukea ja välittämistä, kuten kommentti osoittaa.

> *"Esimiestyö on hyvin hoidossa, vaikka esimiehiä ei olekaan. Päivittäinen johtajuus hoidetaan muulla tavoin, hallinnollisissa asioissa on tietenkin omat asiantuntijansa."*

> *"Projektit ovat erittäin itsenäisiä ja esimiehelle ei ole aikaa ymmärtää niitä. Toisaalta yrityksen menestyminen on luonnollisesti omistajille erittäin tärkeää. Kokemukseni on, että negatiivisiin tai mahdollisesti negatiivisiin asioihin puututaan armottomasti. Positiivisista asioista puuttumista en ole kuullut.*

Yritys 2:n työntekijöiden lomakevastauksissa tulee esiin johtajuuden ristiriita hierarkkisessa ja perinteisessä suuryrityksessä. Lähiesimiestyö toimii, mutta suhde organisaation ylimpään johtoon on ristiriitainen: johtajuutta odotetaan myös muilta kuin omalta lähimmältä esimieheltä.

> *"Lähimmät esimiehet haluaisivat ehkä johtaa kannustavasti ja ehkä palkitakin. Organisaatiosta tulee kuitenkin erilaisia ohjeita, jotka minusta tuntuvat rajoittavan yrityksen johdon toimintaa periaatteella, jos jossain päin organisaatiota asiat ovat huonommin, niin myös yksikössämme pitää olla. Liikkumavaraa ei ole.*

> *"Lähin esimieheni on luetettava ja hän myös luottaa minuun. Se on tärkeintä. Ylin johto vain puhuu. Hyvistä työsuorituksista ei palkita."*

> *"Johtajuus puuttuu"*

Kohdeorganisaatioissa toteutetussa kyselyssä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan valtuuttavaa johtamista (Elo ym. 2000) kolmen väitteen avulla (esim. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?). Vastaajat arvioivat väitteitä asteikolla 1-5 (1=erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=hyvin usein tai aina). Lisäksi työntekijät arvioivat kyselyssä innovatiivista käyttäytymistä (Scott & Bruce 1994), luovaa minäpystyvyyttä (Tierney & Farmer 2002) sekä koettua organisaation luovuuden arvostamista (Farmer,

TAULUKKO 3. Johtajuuden ja luovuuden arviot kahdessa kohdeorganisaatiossa (N=93).

	Yritys 1 (n=38)		**Yritys 2 (n=55)**		**t-testi**			
	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta	t	df	Sig.	d
Valtuuttava johtaminen*	4.10	1.01	3.30	1.00	-3.562	84	0.001	-0.80
Innovatiivinen käyttäytyminen	3.58	0.64	3.43	0.81	-0.956	91	0.341	
Luova minäpystyvyys	4.38	0.47	4.01	0.61	-3.118	91	0.002	-0.68
Koettu organisaation luovuuden arvostaminen	4.54	0.54	3.18	0.91	-8.953	89.311	0.000	-1.82

Arviointiasteikko: *1= Erittäin harvoin tai ei koskaan, 5=Hyvin usein tai aina; 1= Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Tierney & Kung-McIntyre 2003). Näissä kyselyn osioissa arviointiasteikko oli niin ikään viisiportainen (1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä).

Kyselyn johtajuutta ja luovuutta koskevat tulokset on kuvattu Taulukossa 3. Johtajuuden ja luovan toiminnan arviot olivat myönteisiä (keskiarvo suurempi kuin kolme) molempien organisaatioiden vastaajilla. Yritys 1:n ja Yritys 2:n henkilöstön arviot valtuuttavasta johtajuudesta poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi siten, että Yritys 1:ssä valtuuttava johtajuus arvioitiin paremmin toteutuvaksi kuin Yritys 2:ssa. Innovatiivisen käyttäytymisen arvioita lukuun ottamatta myös luovuuden (luova minäpystyvyys sekä koettu organisaation luovuuden arvostaminen) arviot eroavat samoin toisistaan tutkituissa organisaatioissa, eli Yritys 1:ssä luovuus arvioidaan toteutuvan paremmin kuin Yritys 2:ssa. Kuvailevan analyysin perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatioidemme työntekijät kokevat johtajuuden ja luovuuden toteutuvan vähintään kohtalaisen hyvin omissa työyhteisöissään, mutta arviot eroavat merkitsevästi toisistaan eri organisaatioissa: vahvimmin vastaajien arviot erosivat toisistaan luovuuden koetun arvostamisen organisaatiossa (d=-1.82) ja valtuuttavan johtamisen (d=-0.80) osalta.

Yritys 2:ssa kyselyyn vastanneiden työntekijöiden (n=55) arviot valtuuttavasta johtamisesta olivat melko myönteisiä (ka=3.30, kh=1.00). Luovuutta kartoittavista osioista luova minäpystyvyys arvioitiin toteutuvan parhaiten Yritys 2:ssa (ka=4.01, kh=0.61). Innovatiivisen käyttäytymisen (ka=3.43, kh=0.81) ja koetun luovuuden arvostamisen (ka=3.18, kh=0.91) arviot jäivät hieman pienemmiksi, mutta kuitenkin myönteisiksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajuus ja luovuus arvioidaan Yritys 2:ssa toteutuvan melko hyvin.

Yritys 1:ssä kyselyyn vastanneet työntekijät (n=38) arvioivat valtuuttavan johtamisen toteutuvan hyvin (ka=4.10, kh=1.01). Myös luovuuden arviot ovat selvästi myönteisiä: korkeimmat arviot sai koettu organisaation luovuuden arvostaminen (ka=4.54, kh=0.54). Luova minäpystyvyys arvioitiin hyvälle tasolle (ka=4.38, kh=0.47), innovatiivisen käyttäytymisen arvioiden jäädessä alhaisimmiksi mutta kuitenkin yhä myönteisiksi (ka=3.58, kh=0.64).

Kuvailevien tulosten lisäksi kyselyaineistolla toteutetut jatkoanalyysit (yksinkertainen lineaarinen regressioanalyysi) osoittavat yhteydet innovatiivisen käyttäytymisen, johtajuuden ja luovuuden välillä, ja korostavat luovan minäpystyvyyden merkitystä innovatiivisen käyttäytymisen kannalta. *Yritys 2:ssa* sekä valtuuttava johtaminen (Beta = 0.18, $p<0.05$) että luova minäpystyvyys (Beta = 0.94, $P<0.001$) olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä innovatiiviseen käyttäytymiseen (model fit $R^2=0.55$). Lisäksi luova ammatillinen toimijuus (Beta = 0.0.88, $p<0.001$) ja koettu luovuuden arvostaminen (Beta = 0.19, $P<0.05$) olivat tilastollisesti merkitseviä innovatiivista käyttäytymistä selittäviä tekijöitä (model fit $R^2=0.54$). Malli jossa ovat mukana kaikki kolme muuttujaa (valtuuttava johtaminen, luova minäpystyvyys ja koettu luovuuden arvostaminen) osoitti, että vain luova minäpystyvyys on tilastollisesti merkitsevä innovatiivisen käyttäytymisen kannalta (Beta = 0.91, $p < .001$; model fit $R^2 = 0.55$) Yritys 2ssa. *Yritys 1:ssä* vain luova minäpystyvyys osoittautui merkitseväksi tekijäksi ($p<0.01$) innovatiivisen käyttäytymisen kannalta riippumatta siitä, mitä regressiomallia käytettiin.

Kyselyaineistolla tehdyt jatkoanalyysit osoittivat, että luova minäpystyvyys on molemmissa organisaatioissa keskeisin tekijä innovatiivisen käyttäytymisen kannalta. Lisäksi analyysi osoitti erot organisaatioiden välillä: Yritys 2:ssa luovan minäpystyvyyden ohella lisäksi valtuuttava johtaminen sekä koettu luovuuden arvostaminen olivat yhteydessä innovatiiviseen käyttäytymiseen, kun taas Yritys 1:ssä vastaavia tilastollisesti

merkitseviä yhteyksiä ei löytynyt. Tämä tulos nostaa esille luovuuden ja sen johtamisen kontekstisidonnaisuuden: käsitykset sekä käytännöt siitä, miten innovatiivisuutta voidaan tukea, vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Tätä tulosta halusimme selvittää ja syventää tarkemmin haastattelu- ja havainnointiaineistojen avulla.

5.3.1 Johtajuus ja luovuus Yritys 1:ssä

Yritys 1:ssä ei ole virallisia hierarkioita, rakenteita tai nimettyjä johtajia muutamia poikkeuksia, kuten toimitusjohtajaa ja projektinvetäjiä, lukuun ottamatta. Hierarkiattomuus on ollut harkittu valinta, jolla organisaatiossa halutaan osoittaa luottamusta yksittäisen työntekijän kykyyn johtaa ja hallita omaa työtään itseohjautuvasti. Yritys 1:n työntekijät suhtautuivat tähän toimintakulttuurin piirteeseen positiivisesti. Käytännössä tämä toimintatapa korostaa yksittäisen työntekijän itsenäisyyttä ja vapautta päättää omasta työstään ja työn tekemisen tavoistaan, mitä erityisesti halutaan vaalia Yritys 1:ssä. Seuraava Yritys 1:n työntekijän haastattelusitaatti tuo hyvin esiin itsenäisyyden ja vapauden merkityksen asiantuntijatyössä:

> *”Et ei just ehkä oo oikee työpaikka sellaselle ihmiselle ketkä odottaa että kaikki tulee annettuna vaan kyllä rohkastaan siihen että jos joku mättää niin korjaa asentees tai tee ite sille jotain. Kaikki tosi ennakkoluulottomasti kaikkee muutenki kokeillaan. Ainaki kokeillaan, vaikka se vois aluks vaikuttaaki siltä että se välttämättä ei tuu toimimaan.”*

Yritys 1:n asiakasprosessit ovat luonteeltaan tilapäisiä ja vaihtelevat kulloinkin käynnissä olevan projektin mukaisesti. Yritys 1:n haastateltavat toivatkin esiin, että halusivat hakeutua töihin juuri tähän organisaatioon sen takia, että pääsisivät eroon muissa organisaatioissa vallalla olevista tiukoista säännöistä ja byrokratiasta. Yritys 1:ssä projektit suunnitellaan ja ohjataan läpi tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa alkaen alustavan tarjouksen suunnittelusta jatkuen aina projektin loppuun asti. Joustava, epävirallinen ja vuorovaikutuksellinen kulttuuri näyttää tekevän työntekijät onnellisiksi ja tuottaviksi, kuten seuraavassa haastattelukatkelmassa kuvataan:

"Aika vapaasti saadaan tehdä mitä halutaan tuolla... tuolla, mut et tottakai siinä on aina se että homman pitää toimia."

Yritys 1:ssä työskennellään projektitiimeissä, joilla on vastuulliset projektinvetäjät. Projektinvetäjillä ei kuitenkaan ole virallista johtajan asemaa toisiin tiimin jäseniin verrattuna, vaikka heidän työtehtäviinsä kuuluu johtajan rooleja ja velvollisuuksia, kuten projektin hallinnollisia tehtäviä ja tiimin jäsenten mentorointia ja opastamista. Haastateltavien mukaan projektinvetäjä toimii asiantuntijan roolinsa ohella ohjelmointityötä tukevassa asemassa. Projektinvetäjät eivät itse koe itseään johtajiksi, ja jotkut heistä kokevat, ettei johtajia ylipäätään tarvita työn ohjaamisessa. Eräs haastateltu työntekijä toteaa, että työ tulee tehtyä ilman esimiehiäkin:

"Ni, ni se on ehkä vähän kyseenalasta et kuinka paljon se pomo siinä sitte... edesauttaa että... en mää, en mää ainakaan nyt oo havainnu sellasta... että ois mitenkää ruvettu laiskottelee tai perseilee sen takia et ei oo kukaan niinku kattomassa siinä."

Usein projektinvetäjiksi päätyneet työntekijät ottavat vapaaehtoisesti enemmän vastuuta projektista ja toisista tiimin jäsenistä. Osa projektinvetäjistä oli toiminut esimiesasemassa jo aiemmassa työyhteisössään. Jotkut työntekijät kuitenkin kokevat, että virallisia johtajia ei ole eikä kukaan vaikuta olevan viime käden vastuussa toiminnasta. Tämä kokemus sekä epämuodolliset ja neuvottelun varassa olevat vastuut voivat joskus saada aikaan hämmennystä, kuten seuraavat haastatteluaineistokatkelmat osoittavat:

"Esimiehetön organisaatio se on niinkun lottovoitto omistajille ja häviö sitte... työntekijöille. Koska jotenkin musta tuntuu, kun tätä seuraa, että niinkun, niinkun... muutama asia: ihmisistä, kukaan ei niinkun aidosti välitä ihmisistä - - sen pitäis olla semmosta niinku todella rehellistä ja... niin edespäin sen keskustelun avointa ja rehellistä ja... ja tota, se nyt puuttuu, sittenkin kaikki niinku tämmönen stressi managementti ja tämmönen niinkun... ikään niinku tosi, et ei oikeen oo ketään ja sit yritetään kysellä työkavereilta, että kertokaa onko joku uupunut - - et yritetään antaa vapautta niinkun niin paljon Yritys 1:n työntekijöille, et yritetään pitää Yritys 1:n työntekijät tyytyväisinä

niin paljon kun se on mahdollista, vaikka ehkä tietyl taval se menee asiakkaan kustannuksella."

"Tietysti kun meni riittävän painokkaasti sanomaan muutamat nyt ihan oikeasti tähän tarvitaan jotain tää asiakas pillastuu, niin sit siihen löyty se ratkasu"

Kriittisimmät haastateltavat toivat esiin, että *"kaikista oleellisin olis se varsinainen niinkun projektistruktuuri, se puuttuu tästä kokonaan. Se mahdollistaa miks tää nyt niinkun on, et nyt on esimiehetön ja muuta, et se on niinku asiakkaalle ulkoistettu."* Tämä aineistokatkelma tuo esiin vastuunjaon haasteellisemman puolen.

Haastateltavat toivat esiin, että organisaatiossa on edelleen esimiehelle tyypillisesti miellettyjä rooleja ja tehtäviä. Työntekijöiden oman luovuuden ja toimijuuden näkökulmasta katsottuna organisaation nykyiset toimintatavat sisältävät paljon pelivaraa ja luovuutta; toisaalta ylimmällä johdolla voi olla epärealistinen käsitys organisaation toiminnasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Seuraava haastatteluaineistokatkelma kuvaa johtajattomuudesta johtuvaa ristiriitaisuutta organisaatiossa:

"Vaikka mulla ei ole esimiesstatusta, niin silti mä koen että tietyllä tapaa mun täytyy sitäkin roolia tossa vetää, että... no joo, voi aatella et on linjaesimiehiä ja projektiesimiehiä ja siis mihinkään... no itse asiassa sinne linjapuolellekin... tää ehkä vähän haarautuu tää ajatus mutta... kyllähän sit taas niinku multakin kysytään et no mites nyt kun on palkankorotuskierrokset ni toi on suoriutunu... tai ehkä joskus jopa niinkin päin et ku näkee et ne on tulossa ni tekee mieli sanoo että... tää henkilö on tehny niin hyvää työtä, ja sit kun näkee että mikä sen palkka on, että miettikää nyt ihan oikeesti että tää ei oo ihan... linjassa - - ei tää ihan semmonen... kiiltokuvajuttu oo niinku ulospäin annetaan ymmärtää, et ehkä se on semmosta myynnin ja markkinoinnin... mielikuvien rakentamista mutta... kyllä ne tietyt samat lainalasuudet täälläkin on mutta ne on ehkä sitten vaan vähän hoidettu toisin ja piilotettu, ja sitte jossain asioissa tietysti ei niitä ehkä niin tarvitakaan."

Teknistä luovuutta arvostetaan, tuetaan ja kannustetaan myös taloudellisesti Yritys 1:ssä. Ideoista ja työskentelytavoista keskustellaan ja niitä välitetään työyhteisössä, kuten seuraava haastatteluaineisto-ote osoittaa:

> *"Noissa epävirallisissa yhteyksissä niin ihmiset on aika innokkaita... vaihtamaan semmosia... niinkun tähän, tää oli niinku uus tapa tehä tämmönen tai hyvä idea tehä tämmönen tai sitten myös niin et joku kysyy et hei mä tarviisin tämmöseen asiaan jonkun et mitenkähän tää kannattais tehä, ja sit joku älähtää et no hei mää tein justiin tolla uudella jutulla tommosen tai näin että... tästä vois niinku jotain pohjaa soveltaa ja heti ollaan niinku tyrkyttämässä omaa esimerkkiä, sithän toteutuksesta että... oiskos tossa jotain mitä sä voisit käyttää... että... ehkä tää ilmapiiri kannustaa semmoseen avoimuuteen."*

Yritys 1:n haastateltavat kuvasivat luovuuden roolia omassa työssään laajaksi kirjoksi täysin vapaiden käsien ja täysin ulkoa ohjattujen tehtävien välillä. Luovuuden ja ammatillisen toimijuuden näkökulmasta molemmat ääripäät näyttäytyvät rajoittavina vaihtoehtoina. Eräs haastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti:

> *"[Haastattelija: Just silleen kun tarkotan linjata, että on niinku verrattuna, nyt niinkun suuri työn vapausaste mistä oot kertonu et miten se nyt eroaa että... onko kaikki vapaus työssä luovuutta? Ja onko kaikki luovuus, tarviiko se taas vapautta?] No yleensähän se on vähän semmonen liukuma... liukuma joltain siltä väliltä että... oon ollu molemman tyyppisissä ja vähän kaikel siltä väliltä voihan se luovuus sinänsä olla tosi rajattuakin, nyt vaikka... saakin itte päättää... niinku miten tekee... ne, ne raamit mitä tulee ulkopuolelta ni nehän voi aika paljon rajottaa sitä että... mistä setistä asioita nyt voi... sitte valita (naurahtaa)... ne keinot tai työkalut ja muuta mitä käyttää - - yleensä sellaset kaikista parhaimmat lähtee tosiaan just siitä, että... että meitä lähestytään semmosien niinku hyvin hämärien speksien alla, yleensä ne on jotain paint-piirroksia... et siel on jotain, vaikka jotain tikku-ukkoja ja sitte jotain nuolia ja sitten... saa kukaan mitään selvää - - jos sitä nyt vertaa taas sit siihen pahimpaan että on pelkkänä niinku koodinhakkaajana ni se on TODELLA puuduttavaa työtä niinku vaan... et on täysin jonku muun ehdoilla."*

Seuraavassa haastatteluaineistokatkelmassa työntekijä vertaa luovuutta omassa työssään taiteilijan työhön:

> *”Vähä sama asia jos ois joku kuvataiteilija ja sillä aina annettais vaan jotaa, toisten, toisten kuvia niinku naaman eteen ja sit se piirtäis niille päivästä toiseen ja viivasta toiseen, kuukaudesta toiseen... täs on sit vähän niinku vastaavanlainen analogia sit siinä jos kaikki tekeminen on päätetty jo ennalta ni eihän mulle sitte jää mitään muuta ku juoda kahvia ja... hakata sitä [koodia].”*

5.3.2 Johtajuus ja luovuus Yritys 2:ssa

Kaikesta keräämästämme aineistosta koottu ”Matin” tarina kuvaa johtamista ja luovuutta Yritys 2:ssa johtajan näkökulmasta.

”Matti”, keskijohto. *Matti toimii keskijohdossa. Vaikka Matti on toiminut esimiehenä pitkään, hän ei koe asiantuntijuutensa sijoittuvan varsinaisesti henkilöstöjohtamisen alueelle. Kaikesta kouluttautumisesta huolimatta hän kokee olevansa ensisijaisesti tekniikan alan osaaja, vaikka ei enää uusimman kehityksen mukana pysykään. Alaisilla on syvempi ymmärrys uusimmasta teknisestä kehityksestä, jota suunnittelussa hyödynnetään, ja Matti pyrkiikin allokoimaan tehtäviä siten, että kulloisestakin asiasta eniten tietävät ottavat hoitaakseen tehtävät, joihin heillä kulloinkin on paras osaaminen.*

Työssään Matti pitää siitä, että hänellä on hyvä näkymä organisaation tuotteiden suunnitteluun kansainvälisesti sekä hyvät kontaktit ja suhteet ympäri maailmaa. Kansainväliseen suunnitteluun siirryttäessä on entistä tärkeämpää, että matkustaa maailmalla ja kommunikoi muiden maiden toimijoiden kanssa yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Näin vältytään päällekkäisyyksien tekemiseltä, joka toivottavasti pidemmällä tähtäimellä tuottaa myös työtaakan helpottumisen. Toisena työhön positiivista virtaa tuottavana asiana Matti toteaa omat alaisensa, joiden työtä ja tekemistä hän luotsaa. Ihmiset, jotka työtään tekevät, ovat Matille tärkeimpiä. Alaisistaan hän esittää työkalumetaforan: alaiset ovat hänen työkalujaan, joilla ylempää johdosta tulevat pyynnöt ja tehtävät toteutetaan.

Keskustelu kääntyy nopeasti työn haastavimpien puolien pohtimiseen, joista jatkuva työpaine ja kiire ovat pahimmat. Tällä hetkellä työpaineita tulee sekä talon sisällä olevista että globaaleista projekteista. Pahim-

millaan käynnissä on kymmenen projektia yhtä aikaa, eikä suunnittelutyö haastavuudessaan helposti taivu pakkotahtiseksi suorittamiseksi. Kiirettä tuottaa myös jatkuvasti lisääntyvä raportoinnin tarve kansainvälisesti, mikä ei ole perinteisesti kuulunut suomalaiseen tapaan toimia. Matti toteaakin ulkomaalaisomistuksen myötä lisääntyneen raportoinnin liittyvän epäluottamuksen kulttuuriin, eli lähtökohtaisesti ei luoteta siihen, että työ tulee sovitusti tehtyä. Matti onkin pahoillaan myös siitä, että työ on muuttunut lisääntyneiden projektien myötä aina vain enemmän suorittamiseksi, eikä uuden kehittämiselle tai luovuudelle ole juuri sijaa. Suorittamiseen pakottavat aikataulut aiheuttavat Matin mukaan myös sitä, että koskaan ei koe tehneensä työtään niin hyvin kuin haluaisi. Suunniteltava tuote tai ratkaisu ei koskaan tunnu valmiilta ennen kuin se pitää jo päästää käsistään. Vain harva kokee tällä hetkellä pystyvänsä tekemään niin hyvää suunnittelutyötä kuin haluaisi tai osaisi. Siihen ei yksinkertaisesti ole aikaa.

Jatkuvasta kiireestä ja paineesta johtuen Matti kokee tehtäväkseen suhteessa alaisiinsa olevan lähinnä puskuri tai ulkoapäin tulevien, välillä ikävienkin asioiden suodattaja, jotta alaisilla "pysyisi hyvä mieli ja motivaatio korkealla tehä sitä hommaa". Matin tehtävänä on myös töiden allokointi ja asioiden priorisointi, sillä tällä hetkellä resursseja on aivan liian vähän suhteessa työtehtävien määrään. Siksi Matin tehtävänä on priorisoida ja aikatauluttaa työpanosta ja raportoida sitä sitten eteenpäin. Oman työnsä järjestämisen suhteen hänellä on suhteellisen vapaat kädet. Jos aina tietäisikin, missä kohtaa isomman mittakaavan suunnitelmat ovat menossa, niin hyvä. Pomottava pomo Matti ei koe olevansa, vaikka usein hän joutuukin allokoimaan tehtäviä alaisilleen kiireellisyysjärjestyksessä.

Kerta toisensa jälkeen keskustelu kääntyy Matin rooliin oman porukkansa vetäjänä. Alaiset ovat Matille tärkeitä ja hän kutsuu itseään humanistiksi. Asiantuntijoita ei johdeta Matin näkemyksen mukaan käskyttämällä, vaan oman tilan antamisella. Matti kunnioittaa jokaista työntekijää ja heidän erityisosaamistaan. Hän pitää työntekijöitä alansa huippuammattilaisina. Hänen mukaansa jokaisella työntekijällä on erityistä osaamista ja arvo työryhmässä. Kaikki ovat yhtä tärkeitä. Matti kokee toimineensa esimiehenä hyvin silloin, kun hän näkee alaisensa onnistuneen työssään ja olevan kaikin puolin onnellinen.

Luovuudelle ja varsinaiselle kehittämiselle on entistä vähemmän tilaa ja aikaa, mutta Matin mukaan heille annettavat tehtävämääritykset ovat sen verran väljiä, että niihin sisältyy itse asiassa aika usein jonkinlaista keksimistä. Tietyllä aikavälillä Matti on pyrkinyt antamaan työnte-

kijöilleen löysää, jotta myös kehittelylle ja vaihtoehtoisille ratkaisutavoille löytyisi aikaa ja tilaa. Valitettavasti kuitenkin yhä useammin käy niin, että Matin tehtäväksi jää pelin poikki puhaltaminen kehittämisen suhteen ja joudutaankin palaamaan tiukasti aikataulutettuun suunnitteluun, jossa ei juuri ole suvantovaiheita.

Tiedonkulku toimii Yritys 2:ssa omien projektitiimien ja niiden paikallisen keskijohdon välillä: työntekijät keskustelevat jatkuvasti keskenään ja tiimien jäsenet ovat usein yhteydessä toisiinsa sähköpostilla. Tiedonkulku ja viestintä on kuitenkin sujuvaa ja tehokasta vain paikallisella tasolla; globaali yhteydenpito on usein hidasta ja monimutkaista. Haastateltavista sekä työntekijät että esimiehet toivat esiin, että raportoinnin lisääntyminen on lisännyt työn tehottomuutta. Työntekijät kokevat globaalin organisaation hierarkiat, byrokratian ja päivittäisen työmäärän haastavaksi, kuten seuraavat haastattelusitaatit osoittavat:

> *"Se on moninainen se välikerroksen johtajisto ja matriisimaailma niin jokainen näkee siellä tai... voi kuvitella että siellä jossain se joku johtaja aattelee et ai ku tää tällai menee tää organisaatio ni täälä on mulla 50 kaveria mulla täällä pohjalla jotka voi tehdä selvityksiä ja sit siinä on toinen kaveri siinä matriisissa joka näkee et jaaha mulla on 50 kaveria siellä pohjalla ja tolla vielä on nää 50 kaveria täällä pohjalla ja nehän on ne samat kaverit ni niitä tulee niitä selvityspyyntöjä tulee niinku aivan tolkuttomasti ja sitä kirjanpitoo ja raportointia tehdään koko ajan enemmän ja enemmän."*

> *"Se on varmaan tuo… ketkä päättää noista projektien aikatauluista… siellä pitäis mun mielestä olla vähän niinku… ei sais olla niin päällekkäin ne - - mun mielestä välillä kiirehitään ihan turhaan että vältettäs monta virhettä ku tehtäs kerralla kunnolla ja… aavistuksen väljemmillä aikatauluilla"*

Virallisten hierarkioiden positiivinen puoli tulee esiin silloin, kun tarvitaan työtehtävien priorisointia: vastuussa oleva henkilö on tiedossa. Arkipäivän työssä tämä systeemi ei kuitenkaan aina toimi sulavasti, kun vankka byrokratia hidastaa prosesseja eikä keskijohdolla välttämättä ole virallisia mahdollisuuksia vaikuttaa tiettyihin asioihin ja toimintatapoihin.

Yritys 2:n työntekijät toivat esiin myös johtamiskulttuurissa havaitsemansa muutoksen, joka johtuu organisaation omistusrakenteen muutoksesta. Aiemmin johtamiskulttuuri oli vuorovaikutteisempi ja keskusteleva. Eräs haastateltu kuvaa tätä muutosta:

> *"Mahollisesti tässä vaikuttaa semmonen [ulkomainen] johtamiskulttuurikin että sitä nyt on pyritty saamaan Yritys 2:akin toimimaan enemmän semmosest... sillä tavalla hierarkisesti et se johtajat päättää mitä tehdään vaik Suomessa on perinteisesti ollu semmonen poikkitieteellinen ja matala organisaatio et johtajat päättää et mihin asioihin pitäs paneutua ja sitten porukka sumplii sen et mitä sille on järkevä tehä nyt oikeesti - - mut sitte tuolla yläkerrassahan niinku mennään tonne konttoriin ni siellähän tota rakennettu erinäkösiä torneja johtajille ja on johtaja joka on ittelleensä pari alaista ja nostanu ittensä niitten yläpuolelle et se on niinku pääjohtajalle on kyllä niin porrasta ja montaa kautta on matriisiorganisaatio ja muuta et se on kyl... siellä se on kyl varmasti mielenkiintosempiki se yläkerta ja siellä on varmaa enemmän sitä et mennään niinku hierarkkisesti ja tietyillä lukkoon lyödyillä suunnitelmilla ja taotaan sitte eteenpäin sitä mitä on joskus sovittu... vaikka se ei välttämättä olisikaan... ois vaikka huomattu se ei oo ihan paras vaihtoehto, mutta tavallaan sillee et tää on ny pakko tehdä."*

Yritys 2:ssa on kuitenkin edelleen yhteistyötä: eri osastot tekevät ja kehittävät yhdessä työtapoja. Tiimeillä on vapaus päättää uusista teknologioista sekä ohjelmistokehityksestä. Tilanne on kuitenkin muuttumassa yhä enemmän pääkonttoriohjattuun suuntaan, kun globaali organisaatio alkaa käyttää yhteisiä osia eri yksiköissä. Nämä muutokset muuttavat tiimityön luonnetta yhä enemmän ulkoa ohjatuksi, mikä puolestaan vähentää entisestään työntekijöiden mahdollisuuksia hyödyntää luovuutta omassa työssään. Tilanne kuvaa hyvin organisaation hierarkkisuutta ja jäykkyyttä, mikä on mahdollinen uhka työntekijöiden luovuudelle ja ammatilliselle toimijuudelle.

Yritys 2:ssa arvostetaan ja toivotaan teknistä luovuutta, mutta siihen ei ole tarjolla kannustimia. Lisäksi tiukat aika- ja resurssirajoitukset rajoittavat entisestään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää suuria luovia innovaatioita ja rajaavat myös työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä.

TAULUKKO 4. Johtajuus ja luovuus Yritys 1:ssä ja Yritys 2:ssa.

	Yritys 1	**Yritys 2**
Johtamisen rakenteet	Toimitusjohtaja ja projektinvetäjät	Virallinen, perinteinen hierarkia: ylin johto, keskijohto ja työntekijät
Missä johtajuus?	Johtajuus on eri toimijoilla eri aikoina. Välillä epätietoisuutta ja hämmennystä siitä, missä johtajuus on tai missä sen pitäisi olla.	Ylin johto on vastuussa toiminnasta. Keskijohtoa kunnioitetaan.
Mistä johtajuus puuttuu?	Välillä epätietoisuutta vastuun jakautumisesta. Toimintamalli asettaa suuren vastuun toiminnasta yksittäisille työntekijöille.	Konsernitasolla epätietoisuutta vastuun jakautumisesta.
Luovuus	Hyvät mahdollisuudet olla teknisesti luova omassa työssä. Organisaatio tukee (rahallisesti) ja kannustaa luovuuteen.	Pienet arkipäivän ratkaisut ovat mahdollisia ja tarpeellisia, mutta ei mahdollisuuksia laajempiin innovaatioihin, eikä taloudellisia kannustimia.
Mistä luovuus puuttuu/ missä luovuuden haasteet?	Täysin vapaat kädet sekä täysin ulkoa ohjatut tehtävät (asiakkaan tarpeisiin/toiveisiin vastaaminen) haaste luovuudelle.	Rajalliset mahdollisuudet luovuuteen. Aikataulut ja raskas byrokratia hankaloittavat omaan työhön vaikuttamista ja luovia ratkaisuja.

5.3.3 Yhteenveto johtajuudesta ja luovuudesta

Taulukko 4 tiivistää yhteen keskeiset tulokset johtajuudesta ja luovuudesta tutkimissamme organisaatioissa.

*Yritys 1:ss*ä johtajuus on eri toimijoilla eri aikoina, mikä toisinaan aiheuttaa sekaannusta ja epävarmuutta. Esimerkiksi uusia asiakkaita hankittaessa myyntitiimi on vahvasti vastuussa ja mukana päättämässä asioiden kulusta, kun tarjousta kustomoidaan kunkin asiakkaan tarpeisiin. Projektin aikana asiakas on vahvasti mukana tekemisessä ja voi vaikuttaa työn tekemiseen ja suuntaan milloin tahansa. Yritys 1:ssä yksittäisellä työntekijällä on hyvin suuri vapaus vaikuttaa omaan työhönsä sekä mahdollisuus olla hyvin luova omassa työssään. Luovuudessa haasteita aiheuttavat sekä asiakkaan antamat täysin vapaat kädet että täysin sidotut kädet projektien toteuttamiseen. Ideaalitilanne luovuuden kannalta on, jos raameja ja tilaa luovuudelle on sopivasti – ei liikaa eikä liian

vähän. Yrityksen toimintamalli asettaa kuitenkin melko suuren vastuun toiminnasta yksittäisille työntekijöille. Johtajuusteorioiden näkökulmasta tätä johtamisfilosofiaa voitaisiin kuvata valtuuttavaksi johtajuudeksi (*empowerment*) parhaimmassa muodossaan. Toisaalta toimintatapa sisältää riskin siitä, että johtajattomuus vaarantaa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja toisaalta johtaa tavoitteettomaan tilaan – jopa laissez-faire -olosuhteisiin ilman johtajuutta (ks. esim. Northouse 2006; Yukl 2010).

Yritys 2:lla on viralliset, perinteiset johtamisen rakenteet ja paikallisella keskijohdolla on vahva työntekijöiden kunnioitus, jonka työntekijät kuvaavat rakentuvan muun muassa luottamuksen ja arvostamisen kokemuksen kautta. Keskijohdolla ja työntekijöillä on vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä tässä monimutkaisessa ja byrokraattisessa globaalissa organisaatiossa. Luovuutta estävät tiukat arkipäivän aikataulut ja osittain myös työn luonne. Toisin kuin Yritys 1:ssä, Yritys 2:n hankaluudet vastuunjakoon liittyen eivät johdu virallisten hierarkioiden tai prosessien puutteesta vaan juuri näistä liian monimutkaisista globaaleista hierarkioista ja rakenteista. Jäykkä, joustamaton ja vanhanaikainen johtamisjärjestelmä usein haastaa ja jopa estää uusien ideoiden esille nostamisen. Perinteisten johtamisteorioiden ja transaktionaalisen johtamistyylin mukaan uusien ideoiden syntymiseen tarvitaan erityisiä taitoja ja suorituksia tai laaja-alaista tosiasiallista päättelyä (Northouse 2006; Yukl 2010). Tällöin työntekijä (subordinate) vaihtaa saavutuksensa ja tiukat faktat toiminnan vapauteen ja valtaan tehdä päätöksiä. Joustamattomuus myös rajoittaa työntekijöiden toimintaa ja tehokkuutta (Heiskanen & Jokinen 2015; Vanhala 2013).

Edellä kuvaamamme esimerkit tuovat esille luovuuden kontekstisidonnaisen luonteen. Tutkimissamme organisaatioissa mahdollisuudet luovuudelle sekä ammatilliselle toimijuudelle vaihtelevat sekä laadullisesti että määrällisesti riippuen myös siitä, millaiset johtamisen rakenteet organisaatiossa on. Luovuutta on organisaatioissa riippumatta johtamisotteista. Tietyt johtamisotteet, esimerkiksi äärimmäinen autoritaarisuus tai täysin puuttuvat hierarkiat voivat suunnata luovuutta organisaation virallisia tarkoitusperiä vastaan.

5.4 Case: Dialoginen johtajuus Yritys 2:ssa

Keräsimme hankkeessamme runsaasti havainnointiaineistoa ja osallistuimme säännöllisesti muun muassa Yritys 2:n työyhteisön palaveritilan-

teisiin. Näissä palavereissa tapahtuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiehen välillä analysoimme dialogisen johtamisen näkökulmasta, jonka näemme osana valtuuttavaa johtamista. Seuraavaksi esittelemme löydöksiämme tästä analyysistä.

5.4.1 Dialoginen johtajuus IT-alalla

Nykyaikana johtamisessa ja johtajuudessa korostetaan yhä enemmän avoimuuteen kannustavaa, palkitsevaa (Syvänen ym. 2012) sekä keskustelevaa johtamistyyliä (Juuti 2013). Tällainen johtajuus määritellään usein dialogiseksi johtamiseksi, jossa esimies ja työntekijät onnistuneen keskustelun eli dialogin pohjalta yhdessä tekevät päätöksiä, valintoja ja pohdintoja eli luovat johtajuutta (Isaacs 1999). Dialogi on nähty jo pitkään oppimista ja uuden tiedon muodostumista tukevana keskustelunmuotona sen tasavertaisuuteen, aitoon vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun liittyvien kriteerien ansiosta (Ahonen & Pohjanheimo 2000; Viitala 2013). Dialogilla tarkoitetaankin keskustelua, jossa ei valita puolta (Isaacs 2001). Näin ollen työyhteisön oppimisessa korostuu kokemusten ja asiantuntijuuden jakaminen demokraattisen vuorovaikutuksen kautta.

Nykyajan johtamisessa käskyvaltaisuus on tekemässä sijaa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta korostavalle johtamistavalle, mikä on myös yksi johtamistutkimuksen tämän hetkisistä painopistealueista (Syvänen ym. 2012). Aikaisempaa tutkimusta dialogisen johtajuuden rakentumisesta aidossa työyhteisön vuorovaikutustilanteessa ei kuitenkaan ole. Konkreettisia keinoja dialogisen johtajuuden harjoittamiselle tai työkaluja esimiehille dialogisen keskustelun edistämiseksi ei ole myöskään juuri tarjolla.

5.4.2 Avainhetket dialogisen johtajuuden rakentumisen edellytyksinä

Tämän tutkimushankkeen puitteissa tutkittiin myös johtajuuden rakentumista työyhteisön, johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisön palaveritilanteissa esiintyvässä vuorovaikutuksessa havaittiin dialogeja, joista johtajuuden rakentumista lähdettiin tarkastelemaan avainhetkien, eli sellaisten puhetekojen kautta, jotka käynnistivät dialogin tai edistivät jo alkanutta dialogia (ks. Erkkilä 2012; Wright & Manning 2004; Hujala 2008). Dialogien alkuja ja etenemistä tarkas-

teltaessa havaittiin, että avainhetki voi olla kysymys, toteamus, ehdotus, myönnytys, lisänäkemys, toisto, päätöksenteko, oppiminen, epäily, informointi tai käsky. Seuraavaksi esittelemme muutaman esimerkin Yritys 2:n palaveritilanteissa esiintyvistä, johtajan tekemistä avainhetkistä.

Kysymys-avainhetki

Yleisin dialogiepisodin aloittava, johtajan tekemä avainhetki oli tyypiltään kysymys. Se sisälsi puheteon, joka tapahtui kysymyslauseena. Pelkästään kysymysmuodosta ei kuitenkaan voitu päätellä, onko kyseessä todellisuudessa kysymys vai esimerkiksi toisto. Tämän vuoksi avainhetkeä edeltävää sekä sen jälkeistä keskustelua oli seurattava tarkkaan. Seuraavassa lainauksessa näkyy johtajan tekemä kysymys-tyyppinen avainhetki sekä sen jälkeiset puheenvuorot, joista voidaan päätellä avainhetken tyyppi.

Johtaja:	*"Siis.. mitenkäs se meni se [projekti XXXX]?"*
Työntekijä A:	*"Se on vielä auki.."*
Työntekijä B:	*"Se on ihan täysin.."*
Työntekijä C:	*"Se on ihan.."*

Esimerkissä esitetyn dialogin alun jälkeen työntekijät yhdessä johtajan kanssa keskustelivat siitä, mikä tilanne kyseisessä projektissa tällä hetkellä on. Aloittavalla avainhetkellä johtaja selkeästi kysyi työntekijöiltä mikä kyseisen projektin tilanne on. Hän ei ottanut asiaan avainhetkessä sen enempää kantaa vaan avainhetki muodostui työntekijöille osoitetusta suorasta kysymyksestä, joka johti dialogiin.

Toteamus-avainhetki

Toteamus-tyyppistä johtajan tekemää avainhetkeä kuvaa seuraava sitaatti:

Johtaja:	*"Se on taas se sama ongelma"*
Työntekijä A:	*"Niin.. siltikin mää kysyisin siitä [xxx] niitä vaihtoehtoja mitä me.. ei sen tarvii toimii.. entä jos tämä toimis tästä näin."*
Työntekijä A:	*"Kyllä kyllä.. mutta se sopis justiinsa siihen, että nii siinä on yks ratkasu ja sitten siihen on paria esittää sitte, että kumpi niistä olis niinku.."*

Johtajan ensimmäinen puheenvuoro viittaa jo käytyyn keskusteluun ja sitä voitaisiin pitää myös dialogin loppuna. Tässä yhteydessä esimiehen lausahdus kuitenkin osoittautui dialogin aloittavaksi avainhetkeksi, sillä se sytytti uuden keskustelunjakson, jossa työntekijät esittävät omia näkemyksiään esimiehen mainitsemaan ”ongelmaan” liittyen. Tyypiltään lausahdus on toteamus, sillä se on puheteko, jossa johtaja toteaa ongelman olemassa olon, esittämättä siihen ratkaisua tai tuomalla sen enempää omia näkemyksiään tai tietojaan ilmi.

Informaatio-avainhetki

Ero toteamus- ja informaatioavainhetkien välillä on osittain vaikeaselkoinen. Toteamus kuitenkin katsottiin lyhyeksi asian toteamiseksi kun taas informaatioksi katsottiin sellaiset avainhetket, jotka sisältävät laajempaa informaatiota. Näin ollen muodollisesti informaatio-avainhetket ovat pidempiä kuin toteamukset. Seuraavassa lainaus dialogin alusta, jossa aloittavana avainhetkityyppinä on informaatio:

Johtaja:	*”No joo, sitte taas näitä pieniä juttuja näitä sähkö… näitä päättämisiä tässä niin, tiedoksi vaan, tällainen asia, täs on niinku tämmönen, tämmönen.. mää näytän tämänki sitte huvikseen tässä niin, että minkälaisia niitä kun ollaan tekemässä sitä osaa mikä nyt on pantu tohon meiän..”(Puheenvuoro jatkuu asian esittelyllä)*
Työntekijä A:	*”Eihän ne oo mitään uutta varmastikkaan sinne keksiny, kyllä ne on käyttäny sen vanhan systeeminsä ei ne oo voinu keritä miettimään alusta saakka uudelleen..”*
Työntekijä B:	*”Aika.. niinku nehän kehu että oli niin nopeesti saatu aikaan ku..”*

Informaatio-tyypin olisi pystynyt päättelemään tässä tapauksessa jo pelkästä johtajan puheenvuorosta, koska se selkeästi sisälsi informaatiota käsiteltävästä aiheesta. Informaatiotyyppisyyttä johtajan puheenvuorossa kuvaavat johtajan käyttämät sanonnat kuten ”tiedoksi vaan, tällainen asia”. Kyseisellä sanonnalla johtaja selkeästi osoittaa halunsa informoida työntekijöitä aiheesta. Esimerkissä haluttiin kuitenkin näyttää myös hie-

man avainhetken jälkeistä keskustelua, jotta voidaan esittää informaatio-avainhetken todella aloittaneen uuden dialogin.

5.4.3 Avainhetkistä kollektiiviseen oppimiseen ja päätöksentekoon

Vuorovaikutusta tarkasteltaessa kävi ilmi, että avainhetken tekijänä voi olla niin johtaja kuin kuka tahansa muukin työyhteisön jäsen, mutta sen on oltava sellainen puheteko, joka herättää muut osallistujat lähtemään keskusteluun mukaan. Avainhetken jälkeen osallistujat alkavat puheenvuoroissaan tuoda esille omia näkemyksiään. Näkemysten esittämisen lomassa ilmenee edistäviä avainhetkiä, jotka taas vievät dialogia toiseen suuntaan, ovat käänteentekeviä puhetekoja tai välttämättömiä dialogin jatkumiselle. Näkemykset ja edistävät avainhetket muodostavat demokraattisen vuorovaikutuksen kokonaisuuden. Sen kautta ilmenee yksilöllistä ja kollektiivista oppimista, jota tapahtuu niin johtajan kuin työntekijöidenkin osalta. Oppimisen seurauksena työyhteisössä muodostuu uutta tietoa, joka ilmenee usein eri näkemyksistä koostetuista yhteenvedoista. Tämä uusi tieto synnyttää lähes välittömästi päätöksenteon tai päätelmän, minkä tekeminen voi tapahtua kenen tahansa dialogiin osallistuneen toimesta. Seuraavalla sivulla esittelemme yhden dialogin, josta ilmenee dialogisen johtajuuden rakentuminen.

Löydöstemme perusteella voidaan siis todeta, että dialoginen johtajuus rakentuu työyhteisön demokraattisessa vuorovaikutuksessa, alkaa ja edistyy dialogille elintärkeiden avainhetkien kautta, sisältää uutta tietoa synnyttävää yksilöllistä ja kollektiivista oppimista, minkä pohjalta tehdään päätöksiä ja päätelmiä. Usein dialogi päättyy päätöksentekoon, mutta toisinaan päätös saattaa synnyttää myös dialogia jatkavan avainhetken tai sen jälkeen voi esiintyä kokonaan uusi aloittava avainhetki, jolloin prosessi alkaa alusta. Näin ollen dialoginen johtajuus voidaan nähdä kehänä, jossa avainhetkillä on merkittävä rooli. Johtajuuden rakentumisessa koko työyhteisön ja erityisesti dialogiin osallistuvien rooli on tärkeä eikä johtaja yksin voi rakentaa dialogista johtajuutta. Johtaja, kuten kuka tahansa muukin, voi kuitenkin edistää dialogisen johtajuuden rakentumista tekemällä dialogia edistäviä puhetekoja eli avainhetkiä.

Osallistuja	Sitaatti puheenvuorosta	Puheteon sisältö	Puhetekojen tulkinta
Johtaja	*”Se on vaan siitä meka-niikasta minkä takia se syö sitä, mut minkä takia [xxx] sitten aukasee sen enemmän?”*	Dialogin alku: Avainhetki	Aloittava avainhetki
Työntekijä A	*”No se nyt oli vähän semmonen että tota.. eihän sen pitäisi mutta..”*	Näkemyksen esittäminen	Demokraattinen vuorovaikutus
Työntekijä B	*”Se oli vähän semmonen kummallinen juttu”*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä C	*”Sinnehän menee jotain [virtaa] jonku [sarjan]* läpi”	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä D	*”Sähkö turvottaa niitä..”*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä A	*”Mut mut.. tietenkin täs-sä on huolestuttavaa nyt se, minun mielestä, että millä levyllä me men-nään sarjaan jos se on vielä..”*	Dialogin käännekohta: Avainhetki	Edistävä avainhetki
Työntekijä C	*”meil on siellä vanhoilla levyillä ja uusilla levyillä olevia..”*	Näkemyksen esittäminen	Demokraattinen vuorovaikutus
Johtaja	*”Ja sitten on vielä niitä äänettömiä levyjä”*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä B	*”Eikös se liity se äänetön levy siihen”*	Näkemyksen esittäminen	
Johtaja	*”Ei kun ne on vielä eri levyjä ne äänettömät levyt”*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä A	*”Joo ne on niist on.. niit on viiteen kymmeneen viiteen tulee..”*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä B	*”ahaa..”*	Ymmärryksen esittäminen	Yksilöllinen oppiminen
Johtaja	*”Siinä on kolme versiota”*	Yhteenveto	Kollektiivinen oppiminen
Työntekijä C	*”No tää on nyt tämmö-nen mutta”*	Yhteenveto	
Johtaja	*”Aikalailla tämmöstä kaikenlaista murhetta on nyt ilmassa”*	Dialogin loppu	Päätelmä

5.4.4 Johtajan toiminta dialogisen johtajuuden rakentumisen edistämisessä

Havaintojemme pohjalta teimme myös synteesiä johtajan toiminnasta dialogisen johtajuuden edistämisessä. Synteesi tehtiin tutkimalla avainhetkityyppien sisältöjä ja pohtimalla niiden tarkoitusta eri näkökulmista. Synteesiä tekemällä havaittiin yhtäläisyyksiä eri avainhetkityypeissä. Seuraavaksi esittelemme taulukon muodossa tarkemmin eri toimintakategorioiden sisältöä.

Johtajan avainhetkityypit ja toimintakategoriat

Avainhetkisitaatti	Avainhetkityyppi	Toimintakategoria
”Onko sulla mitään speksiä?”	Kysymys	**Työntekijöiden näkemysten arvostaminen**
”Ja nyt niinku [xxx] sano niin mennään tässä, mennään sillä lailla, että se.. sillä ei pysty ampumaan se ei oo niin tarkka.”	Toisto	
”Niin oliski, jos se toimis niin..”	Myöntyminen	
”No se on ookoo, ei muuta kun sovitte sillä lailla.”	Päätöksenteko	**Johtopäätösten tekeminen dialogin pohjalta**
”Mitä jos otetaan se [xxx] siihen mukaan?”	Ehdotus	
”Niinku se laskee vaan aikaa, se ei laske niitä kertoja et jos siin on yli neljä tuntia käyttäny sitä”	Lisänäkemys	**Oman asiantuntijuuden esille tuominen**
”Sehän ei lisäis kompleksisuutta mitenkään”	Toteaminen	
”On niitä varmaan aika hankala vaihtaa ristiin..”	Epäily	
”Niin justiinsa, se on niinku semmosta… ne ei joudu kaikkia käyttään mut ne saa sitä”	Oppiminen	**Oppiminen**
”Täs on niinku niitä et niil on tommonen, tässä näkyy tämmönen, et ei meiän kannata käyä lävitte mutta niin toimitaan mitä meilläki on…”	Informointi	**Suoraan puhuminen**
”[Työntekjä xxx], kerro mikä on meininki”	Käsky	

Analyysissä huomattiin, että johtajan tekemät avainhetkityypit kysymys, toisto ja myöntyminen kuvastivat johtajan toiminnassa työntekijöiden näkemysten arvostamista. Avainhetkityypit päätöksenteko ja ehdotus luonnehtivat johtajan toimintaa tehdä johtopäätöksiä niitä edeltävässä dialogissa esille tulleiden asioiden pohjalta. Lisänäkemyksen tuominen, toteamus sekä epäily kuvasivat pohjimmiltaan johtajan toimintaa tuoda omaa osaamista ja asiantuntijuutta esille. Oppiminen-tyyppiset avainhetket toivat esille johtajan oman oppimisen ja toiminnan oppijana. Avainhetkityypit informointi ja käsky taas osoittivat johtajan kykyä puhua suoraan.

5.4.5 Dialoginen johtajuus edistää kollektiivista päätöksentekoa, oppimista ja toimijuutta

Palaverien vuorovaikutusta tarkkailemalla tarkoituksena oli selvittää, miten dialoginen johtajuus rakentuu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja miten johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista. Löydökset osoittavat, että vuorovaikutus on yleisluonteeltaan organisaatiossa demokraattista. Sillä viitataan tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, yhteisvastuullisuuteen sekä avoimuuteen (vrt. Nieminen 2000). Tarkempi vuorovaikutuksen analyysi osoittaa, että johtajuus rakentuu dialogissa kun eri osapuolet esittävät omia näkemyksiään, luoden samalla dialogiin tärkeitä avainhetkiä ja sitä kautta muodostaen demokraattista vuorovaikutusta. Tämä taas synnyttää vuorovaikutuksessa yksilöllistä ja kollektiivista oppimista, mikä johtaa päätöksen tai päätelmän tekoon. Toisinaan päätöksen tai päätelmän teko synnyttää myös uuden avainhetken, jolloin dialoginen johtajuus voidaan nähdä loputtomana kehänä, jonka puitteissa oppiminen ja päätöksenteko nousevat esille. Johtajan, kuten muidenkin dialogiin osallistuvien, rooli johtajuuden rakentumisessa näyttäytyy tärkeänä. Johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista luomalla dialogiin sitä aloittavia ja edistäviä avainhetkiä, joista tärkeimpiä olivat kysymys-, toteamus-, ehdotus- ja lisänäkemys-avainhetkityypit. Avainhetkien syvällisemmän analyysin avulla havaittiin, että johtaja edistää dialogista johtajuutta viiden eri toiminnon kautta: työntekijöiden näkemyksiä arvostaen, johtopäätöksiä dialogin pohjalta tehden, omaa asiantuntijuuttaan esille tuoden sekä oman oppimisen ja suoraan puhumisen kautta.

Keskeisimmäksi johtopäätökseksemme nousee dialogisen johtajuuden määritelmä. Dialoginen johtajuus on ilmiö, joka rakentuu työyh-

teisössä, johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa edistäen koko työyhteisön työssä oppimista ja sen seurauksena syntyvää kollektiivista päätöksentekoa. Löydöksemme johtajuuden rakentumisesta dialogissa ovat linjassa sen kanssa, mitä aikaisemmin tutkimuksissa on havaittu johtajuuden rakentumisesta sosiaalisen vuorovaikutuksen puitteissa. Esimerkiksi Hujala (2008) kyseenalaistaa yksilölähtöisen johtamisen perustellen, että sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta johtaja on vain yksi toimija johtamisen kokonaisuudessa – ei sen keskipiste tai lähtökohta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan jatkaa tätä kyseenalaistamista toteamalla, että johtajuus voi rakentua dialogin avulla työyhteisössä niin, että sen kaikki osallistujat pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen demokraattisesti.

Johtajuutta voidaan ajatella myös vallan jakautumisena (Jäppinen, Kiuttu & Pöysä-Tarhonen 2011). Giddens (1984) määritteleekin vallan ihmisistä muodostuvan ryhmän ominaisuudeksi ja kyvyksi saada aikaan muutoksia. Hän liittää sen myös läheisesti vuorovaikutukseen. Tämän tutkimuksen puitteissa myös dialoginen johtajuus voidaan nähdä vallan jakamisena. Dialogisen johtajuuden toteutuessa valta ei enää ole vain johtajan käsissä, vaan se jakautuu ryhmän muillekin jäsenille. Kun työntekijät saavat ilmaista näkemyksiään ja johtaja osaa arvostaa niitä, sekä käyttää niitä päätöksenteon pohjalla, voidaan työntekijöiden nähdä käyttävän valtaa vaikuttaa organisaation asioihin. He voivat tosin sanoen harjoittaa ammatillista toimijuuttaan ja toimia luovasti.

Sydänmaalakan (2004) mukaan johtajuusprosessin tarkoituksena on saavuttaa yhteinen tavoite. Hän toteaakin, että johtajuudessa tavoitteet ovat ryhmän yhteisiä ja jaettuja. Hujala (2008) on esittänyt tutkimuksessaan, että johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan määritellä organisaation toiminnan linjan määrittäminen eli yhteinen ymmärrys siitä, mikä yritys on ja mitä se tekee menestyäkseen. Käytännössä ymmärrämme määritelmän yksiselitteisesti yhteiseksi päätöksenteoksi siitä, miten organisaatiossa tulee toimia, että menestys voidaan saavuttaa. Omassa case-tutkimuksessamme havaitsimme, että päätöksenteko työyhteisössä tapahtui oppimisen ja sen kautta muodostuneen uuden tiedon pohjalta. Oppiminen nimittäin aina johti joko päätöksentekoon tai sen ollessa tarpeetonta, päätelmän tekoon. Myös Erkkilä (2012) havaitsi dialogia tutkiessaan, että johtoryhmissä syntynyt uusi tieto hyödynnettiin organisaation toiminnassa. Päätöksenteko on oleellista organisaation toimintakyvylle.

Dialogisen johtajuuden tuloksena näyttää tämän hankkeen puitteissa hankitun tiedon valossa tapahtuvan päätöksentekoa, johon koko työyhteisö saa mahdollisuuden vaikuttaa. Näin ollen päätöksentekoon liittyvä johtajuuden keskeinen tavoite täyttyy dialogisen johtajuuden rakentumisessa. Päätöksenteko dialogin avulla ei kuitenkaan tarkoita vain johtajan toimesta tapahtuvaa päätöksentekoa, vaan päätöksiä ja päätelmiä voi esittää kuka tahansa työyhteisön jäsen. Koska dialogisessa johtajuudessa päätöksenteko näyttää tämän tutkimuksen puitteissa tapahtuvan sitä edeltävässä dialogissa rakentuneen kollektiivisen oppimisen ja uuden tiedon myötä, voidaan päätöksentekoa pitää kollektiivisena tapahtumana. Dialoginen johtajuus näyttäisi mahdollistavan työntekijöille todellisia vaikutusmahdollisuuksia erityisesti kollektiivisen päätöksenteon kautta.

Dialogisen johtajuuden rakentumisessa havaittiin sitä synnyttävien ja edistävien avainhetkien ja eri näkemysten muodostamaa demokraattista vuorovaikutusta, joka taas sai aikaan yksilöllistä ja kollektiivista työssä oppimista. Aarnio (2013) on havainnut, että ryhmät, joissa keskustelu on demokraattista eli puheenvuorot jakautuvat tasaisemmin ovat kollektiivisesti älykkäämpiä kuin sellaiset ryhmät, joissa vain jokunen henkilö osallistuu keskusteluun. Collin ja Paloniemi (2008) esittävät, että jokapäiväinen oppiminen ja kokemusten jakaminen työpaikalla ilmenee usein rutiininomaisena ja jaettu kokemus liittyy yleisesti ottaen työhön ja työtehtäviin. Myös Ipe (2003) korostaa osaamisen mahdollistumista tiedon jakamisen ja sen yhdessä rakentamisen kautta. Hänen mukaansa osaamisen jakaminen on osaamisen synnyttämistä. Yksilöiden välillä se on prosessi, jossa osaaminen muuttuu ja toteutuu ryhmän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä hankkeessa havaittiin oppimisen olevan myös johtajuuden rakentumisen vaihe. Oppiminen ilmeni tutkimuksen aineistossa niin yksilöllisenä kuin kollektiivisenakin ja se on merkittävä seikka pohdittaessa dialogisen johtajuuden hyötyjä nykyajan työyhteisöille. Havaintojemme perusteella näyttää siltä, että oppimista työpaikoilla olisi mahdollista lisätä dialogisuuden ja ennen kaikkea johtajan ja työntekijöiden välisen dialogin avulla.

6 Kehittämistoimet organisaatioissa

Koska JELMO on tutkimus- ja kehittämishanke, kuvaamme lyhyesti myös niitä kehittämistoimia, jotka liittyvät hankkeemme aikana tehtyihin havaintoihin ja löydöksiin. Yritys 1:n johtamis- ja esimieskäytännöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja kehittämisen kohteena. Pystymmekin kuvaamaan ainoastaan tilanteen, jossa organisaatio on hankkeemme päättyessä ja kertomaan, millaisia suunnitelmia organisaatiolla on tämänhetkisen tilanteen perusteella tulevaisuuden toimiksi. Huomioitava on, että Yritys 2:ssa kehittämistoimet ovat vasta päässeet käyntiin ja jatkuivat varsinaisen hankkeen päätyttyä osana arkista työtä. Tämä on ollut myös kehittämistoimien tarkoitus.

6.1 Yritys 1:n kehittämistoimet

Yritys 1 on kasvava ja toiminnoiltaan jatkuvasti muuttuva organisaatio, jossa toteutetaan ketterää henkilöstötyötä muun muassa siten, että ydintoimintaa hankaloittava tiimiorganisaatio ja tiimejä johtavat keskijohdon hallinnolliset toimijat on häivytetty. Asiakasprojekteilla on kuitenkin edelleen vastuulliset vetäjät (ks. luku 2.4).

Pääsääntöisesti tämä malli on toiminut hyvin, mutta yrityksen kasvaessa on huomattu, että yhdenlainen malli ei sovi kaikille. Jotkut työntekijät ovat kokeneet, ettei HR tue riittävästi heidän työhyvinvointiaan ja osaamisen kehittymistään. Jotkut työntekijät ovat myös kokeneet raskaiksi tietyt haastavat asiakastapaukset, joissa asiakas esimerkiksi pidättäytyy osallistumasta ohjelmiston kehittämistyöhön. Henkilöstötyötä organisaatiossa toteuttavat ovat puolestaan heränneet huomaamaan, ettei nykyinen toimintamalli sellaisenaan välttämättä toimi. Yrityksen on

entistä ketterämmän HR-työn lisäksi panostettava esimiestyöhön, jonka tehtävänä on henkilöstön tukeminen. Käytännössä tämä merkitsee panostusta henkilöstöjohtamiseen, joka huomioi kunkin yksilöllisen tarpeen (Viitala 2013). Lisäksi sellaisia rooleja tulee palauttaa, jotka tukevat työhyvinvointia sekä tarjoavat tarvittaessa huolenpitoa ja välittämistä ihmisistä – niin vanhakantaiselta kuin ajatus tuntuukin. Digitalisaatio ja sähköiset HR-järjestelmät voivat jopa uhata reaalista vuorovaikutusta, joka tuskin perustarpeena on poistunut 2010-luvun organisaatioista. Käytännössä tämä voi merkitä tiettyjen struktuurien käyttöönottoa, esimerkiksi pysyviä lähitapaamisia tiimiläisten kanssa, joissa keskustellaan työhön ja yksityiselämään liittyvistä asioista. Parhaan ja avoimimmankin työyhteisön yksilöt tarvitsevat ajoittain tukea.

Kaikkien työntekijöiden tarpeiden huomioimiseksi Yritys 1:ssä tarvittiin siis uudenlaista lähestymistapaa. Organisaatiossa suunniteltiin vertaistukiryhmiä hyödyntävä pilottimalli, jonka avulla kaikki saisivat tarvitsemaansa johtamista ja tukitoimia. Mallin ajatuksena oli, että yksilö pystyisi itse valitsemaan, millaisia johtamis- ja tukipalveluita hän tarvitsee. Palvelut kattoivat hyvinvoinnin (esimerkiksi stressinhallinta, liikunta ja ravinto), asiakasliiketoiminnan (esimerkiksi oman yrityksen ja markkinoiden näkymät) ja oman osaamisen (esimerkiksi mentorointi, osaamisen kehittäminen). Kyse ei ollut hallinnollisista rakenteista, vaan toimintansa suhteen itsenäisiä päätöksiä tekevistä vertaisverkostoista. Verkostot ohjasivat toimintaansa itse ja pyysivät tarvittaessa Yritys 1:n johdolta tarvitsemaansa tukea. Pilottia lähdettiin kokeilemaan neljällä ryhmällä, joiden ideana oli koota samanhenkisiä ja esimerkiksi saman elämäntilanteen (esimerkiksi opiskelijat) jakavia ihmisiä yhteen. Tukiverkostojen lisäksi työprojektien alussa käydään nyt alkukeskustelu, jolla pyritään selvittämään, millaisia huolia tai pelkoja projektiin mahdollisesti liittyy. Tilannetta myös pyritään seuraamaan koko projektin ajan ja jo pidempään käytössä olleita henkilöstön hyvinvointikyselyitä hyödynnetään edelleen. Koko prosessin tarkoituksena on parantaa työn tekemisen edellytyksiä ja yksilöiden työhyvinvointia.

Yritys 1:ssä on ollut jo pitkään vahva kasvustrategia. Tämän raportin julkistamisen aikoihin näyttääkin siltä, että HR:n ja esimiestyön kehittämisen haasteet tulevat lähitulevaisuudessa liittymään erityisesti voimakkaaseen ja nopeaan kasvuun. Keskustelua tultaneen käymään esimerkiksi siitä, miten yksittäisen työntekijän työssä jaksamisen edellytykset turvataan ja miten työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehdi-

taan. Liiketoimintastrategian mahdollistamisen keskeisimpiä työkaluja on huolellisesti laadittu henkilöstöstrategia, joka huomioi tulevan osaamisen tarpeet, ikä- ja sukupuolijakauman (ja moninaisuuden ylipäänsä), työntekijän kehittymisen sekä työhyvinvoinnin. Henkilöstöstrategian keskeinen osa-alue, rekrytointi, tukee yritystä sen henkilöstörakenteen hallitsemisessa. Tulevaisuudessa Yritys 1:ssäkin työntekijöiden keski-ikä vääjäämättä nousee ja tämän myötä työntekijöiden elämässä nousevat tärkeiksi muutkin kuin työhön ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin liittyvät asiat. Esimerkiksi perheen ja työn yhdistäminen on tyypillinen aihe. Keskeiseksi siis noussevat ratkaisut, joilla huolehditaan työn (perheen) ja muun elämän välisestä tasapainosta ja siitä, etteivät työntekijät kuormitu liikaa. Lisäksi on huomioitava, että luovuus ja tehokas ja laadukas työssä suoriutuminen ovat mahdollisia tulevaisuudessakin.

6.2 Yritys 2:n kehittämistoimet

Yritys 2 on suuri globaali organisaatio, joka tuntuu työntekijöistä kasvottomalta ja työmäärä jatkuvasti kasvavalta tuottaen lisääntyvää kiireen tuntua työhön. Samalla oma tila ja työnteon mielekkyys vähenevät lisääntyvän byrokratian ja ulkoa käsin määriteltyjen tavoitteiden muodossa. Yksilötasolla työntekijät kokevat ammatillisen toimijuutensa ja vaikutusmahdollisuuksiensa jatkuvasti kutistuneen. Siten myös mahdollisuudet oman työn kehittämiseen ja luovuuteen vähenevät. Kotimaan keskijohdon toimintaan, eli lähiesimiestyöhön, työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä ja johtamisen ongelmat tuntuvat kumpuavan nimenomaan organisaation ylimmästä johdosta ja jäykästä hallinnosta.

Hankkeen alkaessa Yritys 2:ssa toivottiin, että hanketoimijoiden ja henkilöstön yhteisen pohdinnan ja keskustelun avulla voitaisiin tutkimuksen keskiössä olevan ryhmän luovuutta lisätä tilanteessa, jossa luovan toiminnan mahdollisuuksia kavennetaan koko ajan. Työntekijöiden kokemus siitä, että omaa työtään ei saa tehdä niin hyvin ja laadukkaasti kuin haluaisi, tuottaa riittämättömyyden tunnetta ja työmotivaation vähenemistä (Henttonen & LaPointe 2015). Haastatteluista nousi usein esiin korkea stressitaso sekä lisääntynyt tuntemus kiireestä. Kokemus heikentyneestä autonomiasta ja riittämättömyyden tuntemuksesta kytkeytyy erääseen suurimmista työelämässä läsnä olevista muutoksista, managerialismin vahvistumiseen (ks. Eräsaari 2016; Riikonen 2013). Käytännössä tämä näkyy kärjistettynä työn tehostamise-

na, kilpailuhenkisyytenä sekä jatkuvasti numeerisesti määriteltyinä ja seurattuina tulostavoitteina, mikä näyttäytyy työntekijälle raportointina ja byrokratiana. Johdon epävarmuus on lisääntynyt globalisaation ja digitalisaation myötä, ja näin kaikenlaista työtä ja suoriutumista pyritään jatkuvasti mittamaan, tehostamaan tai tekemään työtä tuloksellisemmin. Tästä syystä managerialismi on noussut 2010-luvulla, vaikka se liikkeenjohtoteorioina on varhaisimpia (esim. Yukl 2010; Auvinen 2013). Jatkuva työn ulkopuolelta tapahtuva hallinnointi ja valvonta rapauttavat osaltaan myös luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. Nimenomaan työntekijän kokemus siitä, että hän on oman työnsä paras asiantuntija ja että voi vaikuttaa omaan työhönsä, vahvistaa tehokkaimmin ammatillista toimijuutta ja työhyvinvointia (Henttonen & LaPointe 2015) sekä lisää luovuutta omassa työssä.

Yritys 2:ssa ei lannistuttu managerialistisen johtamisotteen vahvistuessa. Työntekijät esimiehensä johdolla lähtivät yhdessä miettimään hankkeessa tehtyjen havaintojen perusteella ryhmän ja siinä toimivien yksilöiden ammatillisen toimijuuden ja luovuuden rajoja ja sitä, millä tavoin ryhmä voisi yhdessä niitä laventaa ja jopa purkaa. Yritys 2:n ja JELMO-projektin tutkijoiden yhteisessä lopputapaamisessa todettiin, että ryhmän työn perusedellytykset, kuten lähiesimiestyö, riittävä autonomia omassa työssä sekä kollegiaalinen ja arvostava työilmapiiri ovat hyvällä tolalla. Tapaamisessa todettiin myös, että ryhmän toiminnassa on paljon käytännöllistä luovuutta, jota ei tule välttämättä havaittua työn hektisessä arjessa. Haasteena on saada nykyinen organisaation johto ymmärtämään, arvostamaan ja luottamaan paikallistason erityisasiantuntijoiden osaamiseen ja kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä. Yritys 2:n työntekijät ovat haasteineen samassa tilanteessa kuin yhä useamman suuren organisaation työntekijät.

Ryhmässä nähtiin erityisen tärkeäksi lisätä IT-työhön perinteisesti vahvasti liittyvää teknistä luovuutta, innovoinnin ja uuden kehittelyn mahdollisuuksia, mutta myös projektin hallintaa ja asiakkaiden kuuntelua. Henkilöstöhallinto lähti tukemaan tätä kehitystyötä, jonka ansiosta ryhmä on lähtenyt syksyllä 2016 toteuttamaan ideointi-iltapäivää kerran kuukaudessa. Iltapäivät toteutetaan oman työpaikan ulkopuolella, jotta omasta työstä voisi todella irrottautua. Ideointi-iltapäivissä on mahdollista toimia ”pellepelottomasti” eli heitellä ilmaan ideoita, ratkaisuvaihtoehtoja ja keskustella ja edelleen kehittää hyviksi todettuja ideoita eteenpäin. Ryhmä on toiminut tähän saakka ikään kuin pilottiryhmänä

innovaatiokulttuurin luomisessa laajemmin organisaatiossa. Innovaatiohetkiä tullaan laajentamaan osana organisaation strategista tavoitetta (innovaatiokulttuurin luominen) muihin yksiköihin tulevina vuosina.

Yritys 2:ssa käyttöön otetut ja edellä kuvatut arjen kehittämistoimet osoittavat mielestämme, että työyhteisön ongelmiin kannattaa tarttua yhdessä. Ratkaisut löytyvät sieltä, missä työtä tehdään ja missä työn käytännöt ovat (ks. Henttonen & LaPointe 2015). Yksilöiden hyviksi koettuja päämääriä ja tavoitteita ei siis tarvitse muuttaa, vaan ottaa ne yhdessä tarkasteluun ja kysyä, mikä työyhteisössä on tärkeää ja hyvin tekemisen arvoista. Arjen itsestäänselvyydet ja käytännöt tehdään näkyviksi yhdessä keskustellen, ja vasta silloin niitä voidaan käsitellä, jopa muuttaa ja toimia myös yksilöinä toisin. On tärkeää ymmärtää, että sosiaaliset käytännöt ovat myös paikallisia, yhteisön historiasta ja nykytilanteesta kumpuavia toimintatapoja, joita ei voi kopioida tai siirtää muualle. Käytäntö, joka sopii yhteen yksikköön, ei välttämättä sellaisenaan sovi johonkin toiseen yksikköön. Juuri siksi oman työyhteisön käytänteitä ja niiden taustoja ja perusteluja on tärkeä havainnoida ja tutkia myös kriittisesti.

Yksilötasolla ammatillista toimijuutta voi harjoittaa miettimällä sitä, mikä minulle on tärkeää, haluanko vaikuttaa tärkeiksi kokemiini asioihin, millaisiin asioihin voin vaikuttaa ja millaisiin en. Voi myös pohtia oman työn raameja ja miettiä, mikä on juuri minulle tässä tilanteessa ja tässä käytännössä mahdollista ja tavoiteltavaa. Yhteisöllisesti muotoutuneet käytännöt suhteutuvat ja kytkeytyvät kuitenkin vahvasti toisiinsa, eli yhden yksilön tekemä muutos ei johda mihinkään, mutta on yhdessä mahdollista. Käytännöt ovat yhdessä luotuja ja ylläpidettyjä, voimme siis myös muuttaa ja kehittää niitä!

7 Mitä kuvausten perusteella voidaan päätellä luovasta ammatillisesta toimijuudesta ja johtamisesta?

Työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa tutkittavia ilmiöitä (esim. työhyvinvointia ja luovuutta) on lähestytty usein kyselytutkimuksin ja tilastollisin menetelmin. Tällöin saadaan kattavaa ja yleistettävää tietoa, jolloin on voitu tavoittaa eri muuttujien välisiä ehkä pinnallisia yhteyksiä. Lisäksi mittareiden validius saattaa olla huono, koska työntekijöiden ja johdon käsitykset vaikkapa työn tuloksellisuudesta eivät tutkitusti vastaa toisiaan (ks. Elo ym. 2010). Työelämän tutkimuksissa kehotetaankin siksi toistuvasti hyödyntämään menetelmällisiä ratkaisuja, jotka huomioisivat tutkittavan kontekstin laaja-alaisesti ja joiden avulla pystyttäisiin pureutumaan tutkittaviin ilmiöihin syvällisesti. Tarvitaan siis enemmän interventio- ja pitkittäistutkimusta sekä laadullista tapaustutkimusta. Tähän haasteeseen vastattiin tässä hankkeessa hyödyntämällä monimenetelmällistä (mixed-methods) ja etnografista tutkimusotetta. Halusimme siis selvittää tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden yhteyttä toisiinsa ja samalla ymmärtää, miksi kyseiset ilmiöt ovat yhteydessä toisiinsa ja millaisia yhteyttä selittäviä asioita niiden taustalta saattaisi löytyä.

On syytä korostaa, että vaikka löydöksissämme paikoin painottuvat kriittiset huomiot ja havainnot, kummatkin tutkimukseemme osallistuneet organisaatiot ovat omalla toimialallaan menestyneitä yrityksiä. Lisäksi kummankin organisaation käytännöissä on jo pitkään ylläpidetty luovaa ammatillista toimijuutta. Yritys 1:ssä toteutuu ketterä, työntekijöiden hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen yhdistävä toimintakulttuuri, joka näyttää tukevan myös luovaa ammatillista toimijuutta. Yritys on lisäksi palkittu panostuksistaan työhyvinvointiin useaan otteeseen. Yritys

2:ssa ylläpidetään ja kehitetään erilaisia voimavaroja (lähiesimiestyö, yhteisöllisyys) tukemaan luovaa ammatillista toimijuutta erityisesti oman yksikön tasolla – vaikka kaikkein parhaita mahdollisuuksia siihen ei isossa ja jäykässä organisaatiorakenteessa tarjotakaan. Omaleimaisissa, kontekstiin istuvissa ja juuri kyseiseen organisaatioon sopivissa luovuuden ja toimijuuden tukemisen käytännöissä on tämän tutkimuksen ydinlöydös.

Näin ollen tekemiemme havaintojen tarkoitus ei ole osoittaa kummankaan organisaation osalta johtajuuden heikkoutta tai pyrkiä paljastamaan huonoa johtajuutta. Tieteellisen ja monipuolista empiiristä aineistoa hyödyntävän tutkimuksen kriittisten havaintojen tarkoitus onkin nostaa yhtäältä kehittämiskohteita esimiestyön ja vuorovaikutuksen käytänteissä sekä rakenteellisissa toiminnoissa. Toisaalta tarkoitus on esittää refleksiivisiä ja luovuutta ja toimijuutta edistäviä johtamisen kysymyksiä. Tässä havaintojamme tiivistävässä ja pohtivassa luvussa listaamme hankkeen keskeiset löydökset ja pohdimme, mitä iloa niistä voisi olla käytännön työelämälle ja johtamiselle. Päätuloksiamme ovat seuraavat:

1) Ammatillisen toimijuuden ja luovuuden yhteys on merkittävä
2) Luova ammatillinen toimijuus on konteksti- ja tilannesidonnaista ja ilmenee työelämässä monella eri tavalla
3) Työprosessitieto on tärkeää luovuuden toteutumiselle
4) Luovuus näyttäytyy suhteina, vuorovaikutuksena ja yhdessä tekemisenä
5) Mitä edellytetään henkilöstötyöltä ja henkilöstönkehittämiseltä – ketterän HR:n rooli?
6) Joustavat johtamiskäytänteet ovat tarpeen luovan ammatillisen toimijuuden tukemisessa

Päätuloksemme tukevat johdannossa esittelemiämme tarinoita luovuudesta. Luovuus on vahvasti sosiaalista, vuorovaikutuksessa ja suhteissa rakentuvaa. Luovuus sekä edellyttää että tuottaa ammatillista toimijuutta. Luovaa ammatillista toimijuutta määrittävät esimerkiksi asiakkaat, fyysinen työympäristö, aika ja resurssit, tuotannon luonne ja tuotteet, johtaminen ja esimiestyö sekä yhteistyö. Johtamiselta luova ammatillinen toimijuus edellyttää tukea, luottamusta, työntekijän autonomiaa ja tilanteisesti ketteryyttä ja joustavuutta henkilöstötyössä. Näitä kuvaamme seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

7.1 Ammatillisen toimijuuden ja luovuuden yhteys on merkittävä

Ammatillinen toimijuus ja luovuus kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Luovuus miellettiin ongelmanratkaisua edellyttävänä asiantuntijuutena mutta myös uuden luomisena, joissa ammatillisen toimijuuden harjoittaminen liittyi erityisesti tiedon etsimiseen, uuden oppimiseen, kokeilemiseen, (tapahtumiin) osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen. Luovuus näyttäytyi vahvasti myös työmenetelmien kehittämisenä, mielentilana ja asenteena, jotka ammatillisen toimijuuden näkökulmasta tulivat esiin jatkuvana toiminnan tarkkailuna ja arviointina, aktiivisena kokeilemisena sekä yksilöiden ja ryhmien vastuunottona. Lisäksi luovuus miellettiin vapaudeksi ja autonomiaksi työssä. Kaikki edellä mainitut toimijuuden muodot kuvattiin sekä luovuuden edellytyksinä että lopputuloksina luovissa työkäytänteissä. Luovuus ja toimijuus voidaan näin ollen nähdä vahvasti toisiinsa kietoutuneina.

Huomionarvoista on kuitenkin se, *miten* luovuus ja toimijuus liittyvät toisiinsa. Selvitimme muun muassa, että tietynlaiset ammatillisen toimijuuden muodot liittyivät tiettyihin luovuuden muotoihin. Tämä osoittaa yhteyden olevan hyvin organisaatiokohtaista, ehkä jopa tilannesidonnaista. Miksi sitten juuri tietynlaiset toimijuuden muodot näyttäisivät kytkeytyvän tietynlaisiin luovuuden muotoihin? Esimerkiksi työvaiheiden priorisointi liitettiin kestävään ongelmanratkaisuun. Yritys 2:ssa vahva kytkös selittyy tulkintamme mukaan sillä, että yrityksessä nähtiin tärkeäksi hallita kiireen tuntua ja ikään kuin aikatauluttaa sitä. Johtajan ja työntekijöiden yhteisen priorisoinnin avulla kehitettiin tapoja, joilla voitiin varmistaa kestävät ja yhä uudelleen käytettävät ratkaisut, jotka puolestaan ehkäisevät kiirettä tulevaisuudessa. Luova toimintamalli siis, jota harvemmin sellaiseksi havaitsee. Samalla se on osoitus vahvasta ryhmätason ammatillisesta toimijuudesta, kun varmistetaan, että ryhmän työedellytykset ovat jatkossakin olemassa. Yritys 1:ssä taas kestävä ongelmanratkaisu näyttäytyi asioiden priorisointina tapaus- ja asiakaskohtaisesti siten, että pyrittiin saamaan asiakkaan näkökulmasta hyvä ja kestävä ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan. Kestävää ongelmanratkaisua voidaan ehkä soveltaa myöhemminkin jonkin toisen asiakasprojektin parissa, mikä samaan tapaan kuin Yritys 2:ssa osoittaa yhteisöllistä vastuunottoa projektien ja ryhmien toimintaedellytysten ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Luovan ammatillisen toimijuuden käsitteeseen voidaan siis päätyä. Luovan ammatillisen toimijuuden käsitettä voisi lähestyä ideaalina, joka toteutuu silloin kun työntekijä voi tehdä mielekästä työtä, päättää milloin sitä tekee ja suunnitella yhdessä kollegoiden kanssa prosessin, jonka avulla saadaan yhdessä tuottoisasti aikaan. Työnantaja (johtaja, esimiehet) antaa luovalle ammatilliselle toimijuudelle raamit ja tarvittaessa priorisoi projekteja tai työprosesseja. Ideaalitilanteessa johtaja siis näyttää mallia ja antaa suuntaa, auttaa työntekijää ja tiimejä luottamaan itseensä ja osoittaa arvostusta tehtyä työtä kohtaan sekä luo samalla organisaatiokohtaista toimintakulttuuria, joka muuntuu organisaation muuttuessa (esimerkiksi kasvaessa).

7.2 Luova ammatillinen toimijuus on kontekstisidonnaista

Luovuuden ja toimijuuden eri muodot sulautuvat toisiinsa luontevasti arjen työssä. On varsin tilanne- ja kontekstisidonnaista, millainen luova ammatillinen toimijuus milloinkin on tarkoituksenmukaista ja mahdollista. Tietynlaista luovuutta ei voi pakottaa esiin juuri tietyllä hetkellä eikä luova ammatillinen toimijuus aina ole organisaation virallisten tavoitteiden mukaista, vaikka se palvelisikin yksittäisen työntekijän tai työntekijäryhmän intressejä työn suhteen (esimerkiksi tietynlainen kekseliäs "oikominen", jotta edes välttämätön perustyö saataisiin toteutettua kiireessä).

Ohjelmistoammattilaisten "oikeana" luovuutena pitämää teknistä luovuutta päästiin toteuttamaan vaihtelevasti: Yritys 1:ssä selkeästi laajemmin kuin Yritys 2:ssa, jossa suuri organisaatio, byrokratia sekä aika ja resurssit säätelivät teknistä innovointia. Arkipäiväistä luovuutta sen sijaan ilmeni molemmissa organisaatioissa hieman eri tavoin ja erilaisissa tilanteissa, mutta yhdistävänä tekijänä oli usein työn edistäminen: kuinka työtä saadaan optimaalisesti edistettyä tilanteessa, jossa on kirjava joukko työkäytänteitä tai josta puuttuvat tarpeelliset resurssit? Tavoitteena oli kollektiivisestikin "laiskottelun mahdollisuuksien lisääminen" (kuten eräs Yritys 2:n työntekijä luovuutta luonnehti) pyrkimällä luomaan kestäviä ja tarkoituksenmukaisia ratkaisuja.

Luova ammatillinen toimijuus näyttäytyy aineistoissamme sekä yksilö- että yhteisötason ilmiönä. Aineistomme, sekä määrällinen että laadullinen, osoittavat myös mielenkiintoisella tavalla, että mahdollisuus toimia kollektiivisesti luovina arvioitiin positiivisesti kummassakin kohdeorganisaatiossamme, kuitenkin hieman positiivisemmin Yritys 1:ssä,

jota voidaan kuvata muutoinkin vähemmän hierarkkiseksi kuin Yritys 2:a. Jokapäiväinen työ ja ongelmanratkaisu edellyttävät vuorovaikutusta, keskustelua ja yhdessä uuden kokeilemista, eli kollektiivista luovuutta ja toimijuutta. Havaitsimme myös, että kollektiivisen luovuuden ja valtuuttavan johtamisen välillä on voimakas yhteys kummassakin organisaatiossa. Kuitenkin Yritys 2:ssa valtuuttava johtaminen osoittautui merkittävämmäksi kollektiivista luovuutta tukevaksi tekijäksi kuin Yritys 1:ssä. Luovuutta johdetaan näyttämällä esimerkkiä, priorisoimalla ja takaamalla resursseja mielekkäälle työlle (ks. Paloniemi, Collin & Riivari 2017).

7.3 Työprosessitieto on tärkeää luovan ammatillisen toimijuuden toteutumiselle

Tutkimissamme kahdessa IT-alan organisaatiossa työprosessit ja niiden riittävä hahmottaminen ja ymmärtäminen nousevat keskeiseksi luovan ammatillisen toimijuuden toetutumisen ehdoksi, mutta eri tavalla. Havaintojamme voi tulkita työprosessitiedon (work process knowledge) käsitteen (ks. Boreham 2004) avulla. Käsite auttaa hahmottamaan eritasoisiin toimintaprosesseihin kytkeytyviä haasteita. Työprosessitieto pitää sisällään ajatuksen siitä, että kaikkien työntekijöiden tulisi pystyä hahmottamaan – ainakin jossain määrin – työn kokonaisuus samankaltaisena. Työprosessitieto ilmenee työkäytäntöihin upotettuna aktiivisena ja käytännöllisenä tietona, jota käytetään tyypillisimmin erilaisissa ongelmaratkaisutilanteissa. Työprosessitiedon merkitys korostuu tilanteissa, joissa jokin ongelma ilmenee yksittäisessä työryhmässä tai yksikössä. Kyseinen ongelma on saattanut alun perin syntyä jossain toisessa yksikössä, mutta aiheuttaa seurauksia vielä kolmannessa tai vielä useammassa yksikössä. Tyypillistä työprosessitiedon ilmenemiselle työyhteisöissä on usein kuitenkin se, että se nähdään ikään kuin tekijöistään irrallisena ja pääsääntöisesti johtajille ja esimiehille kuuluvana asiana, jota voidaan ulkoa käsin koordinoida ja kontrolloida (ks. Järvensivu 2007). Järkevämpää työn sujumisen näkökulmasta on kuitenkin se, että myös työntekijöillä itsellään on riittävä tieto ja ymmärrys siitä, millaista tietoa työprosessien sujumiseksi milloinkin tarvitaan ja ketkä sitä milloinkin tarvitsevat, vaikka johtajalla onkin ikään kuin erityisoikeus työprosessitiedon jakamiseen. Näin on myös kohdeorganisaatioissamme. Seuraavassa kuvaamme, millaisena työprosessitiedon merkitys näyttäytyy kohdeorganisaatioissamme ja millaista työprosessitietoa niissä tarvitaan.

Yritys 2:ssa korostuu kokemus työprosessitiedon riittämättömyydestä tai osin jopa sen puutteesta. Yritys 2 on kansainvälinen yritys, jossa työntekijöiden kokemuksen mukaan tieto kulkee pääasiassa globaalisti konsernin johtotasolla, eikä kaikkia toimijoita aina informoida projektien tarkoituksenmukaisen etenemisen näkökulmasta riittävästi. Luovan ammatillisen toimijuuden tasolla tämä aiheuttaa välillä turhautumista, kun riittävän kuvan saaminen prosessista estyy ja projektit seisovat. Työntekijöillä voi toki olla liikaakin työprosessitietoa. Tämä nousee selkeästi esille Yritys 2:n esimiehen kokemuksena siitä, että hänen tehtävänsä on toisaalta taata riittävä tieto töiden etenemisen kannalta, mutta samalla ”varjella” alaisiaan siltä, että he eivät turhaan kuormitu sellaisella tiedolla, joka ei suoranaisesti edistä meneillään olevia töitä. ”Liika” ja omiin työtehtäviin suoranaisesti liittymätön työprosessitieto voi aiheuttaa infoähkyä ja siten luovan toiminnan mahdollisuuksien kaventumista.

Yritys 1:n asiakasprojekteihin kytkeytyvä työprosessitieto on periaatteessa saatavilla kaikilla tiettyihin projekteihin osallistuvilla henkilöillä. Tämä perustuu työntekijöiden autonomisuuteen ja esimiehettömyyteen. Asiakasprojektien hallinnoiminen ja eteneminen ovat projektitiimin, projektinvetäjän ja asiakkaan vastuulla, jolloin myös projekteissa toimivien työntekijöiden vastuulla on pitää huolta siitä, että kaikki toimijat pidetään ajan tasalla ja että kaikilla on mahdollisuus päästä käsiksi sellaiseen tietoon, joka on välttämätöntä käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Myös projekteihin osallistumisessa on valinnan mahdollisuuksia ja työssä autonomiaa, mutta nämä eivät kuitenkaan välttämättä johda työprosessitiedon riittävyyteen. Ongelmallista saattaa olla se, että valinnan ja autonomisuuden mahdollisuudet eivät kohdistu työn kokonaisuuden näkökulmasta kriittisiin asioihin. Oman työtehtävän parissa voi puuhata kaikenlaista mielenkiintoista, mutta työntekijällä ei ole välttämättä kokonaiskuvaa siitä, mitä muissa projekteissa ja muissa yksiköissä tehdään. Tämä kuitenkin voisi vaikuttaa siihen, mitä hän itse tekee. Tästä voi seurata päällekkäistä toimintaa ja väärinymmärryksiä, mikä ei toiminnan kokonaisuuden näkökulmasta ole tarkoituksenmukaista. Yritys 1:ssä työn hallinnan mahdollisuutta on kasvatettu lisäämällä autonomisuutta, mikä on kuitenkin voinut samalla kaventaa ymmärrystä siitä, kenellä on kokonaiskuva työprosesseista.

Kohdeorganisaatioidemme tilanteessa on tarpeen pohtia nimenomaan luovan ammatillisen toimijuuden vahvistamisen näkökulmasta

sitä, missä tilanteissa minkälainen tieto on kullekin tarpeen. Ongelmana on usein se, että työprosessitietoa ei ole luovan toiminnan takaamiseksi tarpeeksi, mutta toisaalta aivan kaikkea ei tarvitse kaikkien ymmärtääkään. *Jo(i)llakin* kuitenkin täytyy olla kokonaisymmärrys siitä, missä mennään ja mitä. Johtajalla ja esimiehellä on tärkeä rooli sen huolehtimisessa, että kaikilla asianosaisilla on riittävästi työprosessitietoa käsillä olevista projekteista ja toisaalta myös rooli, joka suojelee työntekijöitä liialta työprosessitiedolta.

7.4 Luova ammatillinen toimijuus näyttäytyy suhteina, vuorovaikutuksena ja yhdessä tekemisenä

> *"Ohjelmointityö ja ohjelmointiprojektin tekeminen on ensisijaisesti työskentelyä ihmisten kanssa ja toissijaisesti sitte työskentelyä koneiden kanssa. Se ratkasu, kyllä se vaatii valtavan määrän aina sitä vuorovaikutusta…ja just kun siellä on niin paljon semmosta abstraktia, harvoin on sellasta selkeetä, niin niitä yksityiskohtia pitää sitte vaan sopia keskustelemalla. Et jos on hyvä tiimi, joka keskustelee hyvin, et asiakkaan kanssa kommunikaatio pelaa tosi hyvin niin se on must paljon tärkeämpää kuin se, et siell on vaikka joku ihan stara koodari joka suoltaa, et se on…huonossa kommunikaatiossa on paljon isommat penaltyt siihen tuottavuudelle sitte..totta ai ihmisten pitää teknisesti osata se asiansa."*

Edellinen aineisto-ote erään Yritys 1:n työntekijän haastattelusta kiteyttää hyvin suhteiden ja suhteissa toimimisen merkityksen. Luvussa 4 olemme kuvanneet luovaa ammatillista toimijuutta määrittäviä tekijöitä, joista useat liittyivät jollain tapaa vuorovaikutukseen (asiakkaat, johtaminen tai vuorovaikutus ylipäätään). Ei riitä, että työn vaatima tekninen ydinosaaminen on hallussa, vaan osana ammatillisuutta on osattava toimia sekä työyhteisön jäsenten että asiakkaiden kanssa. Luova ammatillinen toimijuus sisälsi yksilöllistä ajattelua ja toimintaa, mutta aina myös sosiaalisen puolen: kysymistä, yhdessä kokeilua, keskustelua, neuvomista ja osallistumista tai osallistumatta jättämistä. Kollegojen kanssa yhteistyössä saadaan parhaimmillaan ratkaistua työn ongelmia, mutta pahimmillaan kollegat saattavat aiheuttaa myös harmaita hiuksia. Myös kokemus toiminnan strukturoimattomuudesta projekteissa ja niiden omistajuudessa saattoi aiheuttaa vellomisena koetun tilanteen, jon-

ka korjaamiseksi tarvitaan runsaasti vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ja suhteet näyttäytyivät siis työn arjessa niin hyvässä kuin pahassa, mutta yhtäkaikki tärkeänä työn edellytyksenä.

Asiakkaiden merkitys ja suhteet heihin nähdään kummassakin kohdeorganisaatiossamme toiminnan elinehtoina. Tällöin myös suhteet ja vuorovaikutus heihin tulee olla kunnossa. Jatkuva neuvottelu asiakkaan kanssa määrittää työn raamit ja rajat, ja siksi jatkuva kanssakäyminen ja sen sujuvat muodot nousevat arvoonsa. Suora ja jatkuva kontakti asiakkaaseen on toiminnan ideaali, jotta tuotteita ei tarvitse valmistaa sokeasti. Joskus asiakkailta saadaan jopa liian vähän tietoa, mikä aiheuttaa ongelmia projektien etenemiselle. Joka tapauksessa mahdollisimman suora kontakti asiakkaaseen nähdään kummassakin IT-organisaatiossa erittäin tärkeänä.

Yhtenä luovaa ammatillista toimijuutta määrittävänä vuorovaikutukseen kiinteästi kytkeytyvänä tekijänä havaitsimme johtamisen ja esimiestyön, joka on mitä suurimmassa määrin vuorovaikutussuhde. Kohdeorganisaatioissamme nämä suhteet näyttäytyivät erilaisina. Yritys 2:ssa suhde lähiesimieheen oli pääsääntöisesti hyvä ja luottamuksellinen, mikä mahdollisti jatkuvan keskustelun ja sujuvan työn. Dialogisen johtamisen ja johtajuuden läsnäolo palaverikäytännöissä osoitti myös tällaisen suhteen olemassaolon. Yritys 1:ssä suhde on häilyvämpi. Jostain kertoo sekin, että vastuunjako saattaa tuottaa joillekin jopa heitteillejätön tunteen esimerkiksi tilanteessa, jossa vastuut ja kokonaiskuva käsillä olevasta projektista ovat epäselvät. Vuorovaikutus ja suhteet ovat aineistoissamme niin merkittävässä roolissa, että voidaan oikeutetusti kysyä, tulisiko suhteissa toimimisen itse asiassa olla osa organisaatioiden strategiaa? Tulisiko organisaatioissa johtaa nykyistä enemmän myös vuorovaikutusta osaamisen rinnalla?

7.5 Mitä edellytetään henkilöstötyöltä ja henkilöstönkehittämiseltä – ketterän HR:n rooli?

Tutkiessamme informaatioteknologian alan organisaatioita emme ole voineet välttyä törmäämästä lean-ajatteluun ja ketteriin (agile) prosesseihin. Alun perin ketterät työmenetelmät ovat perua tehdastyön prosesseista, mutta eniten ne ovat vallanneet alaa IT-alan ja tietotyön tekemisen tavoissa. Ketteryys on lisäksi laajenemassa tietotyöhön, ohjelmistokehityksen ulkopuolelle, sillä tietotyölle ominaiset piirteet kuten itseohjau-

tuva työtapa, tiivis yhteistyö sekä yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden valmentaminen määrittävät mitä tahansa työtä yhä enemmän (Hellström 2015). Työtapojen ja prosessien ollessa ketteriä ei henkilöstön kehittämisen tuki tai johtaminenkaan voi olla entisenlaista, vai voiko?

Henkilöstöjohtamisen rooli on jo parin viime vuosikymmenen aikana muuttunut henkilöstöasioiden hallinnoijasta ja organisaation sosiaalisten ongelmien käsittelijästä strategiseksi kumppaniksi, joka on osa organisaation tavoitteiden ja tulosten saavuttamista (Vanhala, Tilev & Lindström 2012). Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tehtävänä ei kuitenkaan ole enää vain vastata yrityksen strategiaan, vaan olla myös omalta osaltaan mukana luomassa sitä. Muutos ei näin ollen ole päättymässä, vaan tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiselta vaaditaan yhä enemmän kokonaisvaltaisempaa liiketoimintakontekstin ymmärrystä. Roolinsa kasvaessa henkilöstöjohtamisen tulee kehittää yrityksen sisäistä toimintaa ottamalla huomioon myös asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmat ja tätä kautta saavuttaa suurempi rooli strategisessa kehityksessä. (Ulrich & Dulebohn 2015.) Erilaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet nähdään nykyään arvokkaiksi myös työntekijöiden luovuuden edistämisessä (Jiang, Wang & Zhao 2012), minkä vuoksi luovuuden tukeminen on noussut osaksi henkilöstöjohtamiselle asetettuja tavoitteita (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011).

Henkilöstökäytänteet vaikuttavat henkilöstön taitoihin ja motivaatioon sekä niiden kautta työntekijöiden luovuuteen ja suoriutumiseen, joiden voidaan nähdä olevan suoraan yhteydessä yrityksen arvoon markkinoilla (Viitala, Järlström & Uotila 2014). HR luo arvoa muun muassa varmistamalla, että palvelut, joita se tuottaa organisaation sisällä ovat linjassa organisaation ulkopuolelta tulevien odotusten kanssa. Näin ollen henkilöstöjohtamisen rooli on kehittymässä laajemmaksi ja useampia osa-alueita huomioivammaksi, joustavammaksi ja kaiken kaikkiaan yrityksen arvoa lisääväksi tekijäksi (Ulrich & Dulebohn 2015). Tulevaisuudessa, toimintaympäristöjen jatkuvasti muuttuessa, on yhä vaikeampaa määritellä, minkälaisten henkilöstökäytänteiden varassa organisaatioiden suorituskykyä saataisiin rakennettua. Ilmeistä on kuitenkin se, että tähän saakka vallalla olevat henkilöstökäytänteiden mallit eivät sellaisenaan enää toimi tulevaisuudessa. (Viitala ym. 2014.) Useissa organisaatioissa HR-toiminnot muistuttavat edelleen teollisten aikojen liiketoimintoja, joissa henkilöstöprosessit suunniteltiin riskienhallinnan kautta. Siirryttäessä ketterään liiketoimintaan yritysten tukitoimien prosessit ei-

vät voi enää toimia 3-5 vuoden tai edes yhden vuoden suunnittelusyklillä. Muutoksiin tulee pikemminkin reagoida itseohjautuvissa tiimeissä asiakasta jatkuvasti kuunnellen (Hellström 2015).

Henkilöstöjohtamisen tulisi ketterissä organisaatioissa olla tiiviisti kytköksissä organisaation ydinalueeseen ja strategiaan eikä tulla enää nähdyksi erillisenä osa-alueena. Ketterissä organisaatioissa ei olekaan esimerkiksi erillistä talouden tai henkilöstöasioiden strategiaa vaan yksi strategia, joka kattaa kaikki organisaation toiminnot. Ketterien organisaatioiden henkilöstöasioissa voidaan nähdä vallitsevan viisi kulmakiveä: valtuutus, tarkoituksenmukaisuus, hallittu riskinotto, rekrytoinneissa onnistuminen ja esimiestyön järjestäminen. Henkilöstöjohtajan tai -yksikön tehtävänä on yrityksen ydintoimintojen tarpeet ymmärtäen valtuutettava henkilöt kehittämään itse työtään. Vaikka hallinnolliset toiminnot ovat ketterissä organisaatioissa vähäisiä, rakenteita luodaan tarpeen ja tarkoituksen mukaan. Riskinotolla viitataan kokeilemiseen, jonka kautta voi löytää oikeat työnteon tavat. Rekrytointeihin panostetaan ja rekrytointiprosessi on moniosainen ja -vaiheinen. Rekrytoinnin tavoitteena on löytää yrityksen kulttuuriin sopivat henkilöt. Esimiestyö on järjestetty organisaation tavoitteiden, tarkoituksenmukaisuuden ja joustavan toiminnan pohjalta ja on näin ollen erilaista eri organisaatioissa. Osassa ketteristä organisaatioista esimiestyö on hajautettu, osassa taas on niin sanotut perinteiset hallinnolliset esimiehet. (Janhonen, Henttonen & Heilmann 2015.)

Ketterissä organisaatioissa painottuu myös itseohjautuvuus. Tämä koskee yksilöiden lisäksi organisaatioissa toimivia tiimejä ja ryhmiä ja tarkoittaa käytännössä vaikutusmahdollisuuksia sekä vastuunottoa omasta työstä. Itseohjautuva tiimirakenne antaa yksilöille ja ryhmille vallan tehdä päätöksiä pienten ongelmien ja epävarmuuksien kanssa. Itseohjautuvuutta pidetään tärkeänä periaatteena organisaation innovatiivisuuden ja yhteistyön luomisessa. Ulkoisen kontrolloinnin nähdään näin ollen vaikuttavan negatiivisesti luovuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Vaikka tiimien itsenäisen päätöksenteon tärkeyttä korostetaankin, tulisi ylemmän johdon tietyin väliajoin arvioida tiimin tulosta. Lisäksi tiimien itsenäisyyden suhteen organisaatioissa on tärkeää miettiä, mille alueille tiimien autonomia ulottuu. Alueet voivat olla esimerkiksi omien tavoitteiden määrittely, resurssien määrittely tai henkilöstöasioista vastaaminen. (Moe, Dingsøyr & Dybå 2008.)

Ketterää HR:ää voidaan tulkita toteutettavan kummassakin kohdeorganisaatiossamme. Yritys 1:n toimintaa voisi kokonaisuutena kuvata

ketteräksi, sillä henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön on pyritty löytämään uusia, tilanteeseen sopivia ratkaisuja olosuhteiden muuttuessa, esimerkiksi yrityksen kasvaessa. On kokeiltu tiimi- ja projektiperustaista organisaatiorakennetta sekä esimiehetöntä rakennetta. Nykyisessä mallissa vaarana ja osittain myös vallinneena tilanteena vaikuttaa olevan jopa liiallinen ketteryys. Tällöin tiettyjä rakenteita tai käytänteitä puuttuu, jotta HR voisi olla yhtä aikaa henkilöstön hyvinvointia palvelevaa ja joustavaa. Yritys 2:ssa taas monimutkainen ja jäykkä byrokratia ja hierarkiat jarruttavat ketteryyttä henkilöstötyössä. Yritys 2:ssa ketteryys näyttäytyi tässä vaiheessa lähinnä ketterien (agile) työprosessien kokeiluna, muttei niinkään vielä henkilöstö- ja esimiestyössä. Viitteitä ketteryyteen kuitenkin oli. Esimerkiksi mahdollisuuksia luovaan toimintaan on pyritty lisäämään (ks. luku 6) ja avoimuutta ja tiedon kulkua vahvistamaan.

Löydöksemme kohdeorganisaatioista osoittavat, että ketteryys ei saa tarkoittaa liian heikkoja tai toisaalta liian tiukkoja ja joustamattomia rakenteita. Tukiverkkoja ja rakenteita tarvitaan vaikkapa tilanteessa, jossa yksittäinen työntekijä kohtaa työssään tai henkilökohtaisessa elämässään haasteita (elämäntilanne muuttuu tai hän uupuu työssään). Tällöin esimerkiksi asiantuntijarooleissa toimivien kollegojen tuki ei yksin riitä. Ketterissäkin organisaatioissa ja ketterässä henkilöstötyössä esimiestyö järjestetään tarkoituksenmukaisesti kuhunkin organisaatioon ja senhetkiseen tilanteeseen sopivaksi, kuitenkin työntekijöiden autonomisuus ja itseohjautuvuus muistaen.

7.6 Joustavat johtamiskäytänteet luovan ammatillisen toimijuuden tukemisessa

Riippumatta johtamisotteista organisaatioissa on luovuutta, joka voi kanavoitua hyvinkin monella tavalla. Kyse ei ole siis siitä, että tietty johtamisote sulkisi pois, tai jopa tuhoaisi luovuuden, vaan luovuutta on kaikkien johtamisotteiden piirissä, mutta sen muodot vaihtelevat. Osa näistä muodoista on enemmän, osa vähemmän organisaation virallisten intressien mukaisia. Tietynlainen luovuus saattaa siis palvella esimerkiksi työntekijätasoa arjen työssä, mutta ei välttämättä ole sellaista, jota ylimmässä johdossa tai organisaatiossa yleisesti tuetaan ja arvostetaan. Johtajuus kytkeytyy luovaan ammatilliseen toimijuuteen työntekijälle annettuna tukena, tilan antamisena, työtehtävien priorisointina, työprosessitiedon tarjoamisena ja toisaalta ”panttaamisena” sekä arvostuksen osoittamisena. Lisäksi johtajuu-

den voidaan nähdä olevan huolenpitoa ja välittämistä työssä jaksamisesta, joka voi näyttäytyä esimerkiksi keskusteluna ja vuoropuheluna. Näin ollen työhyvinvointi ja luovuus kytkeytyvät tätäkin kautta yhteen.

Yritys 2:n johtamiskulttuuri on hyvin hierarkkinen edustaen managerialistista johtamisotetta: esimerkiksi kaikki tutkimushankkeemme kyselyyn vastanneet Yritys 2:laiset (N=55) kykenivät nimeämään virallisen esimiehen. Huomionarvoista on joidenkin työntekijöiden kokemus siitä, että johtajuus puuttuu. Vaikka formaali johtaja on olemassa ja nimetty, ei se itsestään selvästi luo johtajuutta, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja siinä, että johtaja on läsnä. Johtamisjatkumon toista päätä edustaa Yritys 1:n ”laissez faire” -organisaatio, jossa virallista johtajuutta ei käytännössä juurikaan ole, vaan toimijat ovat suuressa määrin itseohjautuvia ja autonomisia. Ollakseen merkityksellinen luovuuden tukija johtajan tulee kuitenkin itse osoittaa toimijuutensa omassa roolissaan ja toimia esikuvana muille. Tutkimuksemme tekee näkyväksi sen, että johtajuus ei ole organisaatioissa ja hierarkioissa, vaan byrokratia jopa karkottaa sen. Luovuutta stimuloi yleisesti hyvänä pidetty johtaminen: vuorovaikutteisuus, työntekijöiden huomiointi ja tukeminen, rehellisyys, suoraselkäisyys ja dynaamisuus, joita johtaja voi omalla esimerkillään osoittaa.

Ideaali johtamisote organisaatioissa löytyy siis todennäköisimmin jotain näiden kahden ääripään (managerialismi ja laissez faire) väliltä tarkoituksenmukaisesti organisaation ja muuntuvien tilanteiden mukaan. Luvussa 5 kuvatuista vaihtoehtoisista, uusimmista otteista tai malleista lähimpänä empiirisiä löydöksiämme voisivat olla jaetun johtajuuden, valtuuttavan johtajuuden ja dialogisen johtajuuden mallit (ks. esim. Eslen-Ziya & Erhart 2015; Salovaara & Bathurst 2016). Johtamisesta tultaneen lähitulevaisuudessa todennäköisimmin puhumaan moniäänisenä johtajuutena. Tällöin johtajuutta ei nähdä pelkästään johtajiksi nimettyjen yksinoikeutena, vaan ilmiönä, joka rakentuu eri toimijoiden vuorovaikutuksena ja alati muuntuvina käytäntöinä ja verkostoina. Kaikkien organisaatiossa toimivien hyvinvointi ja luova ammatillinen toimijuus voidaan taata yhdessä rakentuvien ja rakennettujen johtajuuskäytäntöjen avulla.

Myös tutkimus tulee jatkossa kohdentaa organisaation vuorovaikutukseen ja suhteisiin sekä niihin käytäntöihin, joissa johtajuus rakentuu. JELMO-hankkeen löydökset puhuvat myös sen puolesta, että kuhunkin organisaatioon parhaiten istuva johtajuus tai johtamattomuus ei välttämättä tunnusta vallalla olevia teoreettisempia johtamisen malleja ja tapoja. Sen sijaan löydöstemme perusteella organisaatioiden tulee löytää

oma mallinsa johtajuuteen, joka sopii organisaation käsillä olevaan tilanteeseen ja muuntuu tarvittaessa ketterästikin tilanteiden muuttuessa ja kehittyessä luovaa ammatillista toimijuutta tukien. Kuten eräs haastateltavamme totesi, luovuus on laiskottelun mahdollisuuksien lisäämistä. Johtaja – lisää siis luovan laiskottelun mahdollisuuksia työyhteisössäsi!

Lähteet

Aarnio, H. 2013. Dialogisia menetelmiä huippuosaamisen kehittämiseen. Teoksessa T. Eerola (toim.), Kohti ammatillista huippuosaamista (s. 71–81). Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Agnoli, S., Corazza, G. E. & Runco, M. A. 2016. Estimating creativity with multiple-measurement approach within scientific and artistic domains. Creativity Research Journal, 28(2), 171–176.

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla, Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus, 311.

Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. Human Relations, 65(3), 367–390.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". The Leadership Quarterly, 14(3), 359–381.

Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. Teoksessa B.M. Staw & L. L. Cummings (toim.), Research in Organizational Behavior, vol. 10 (s. 123–167). Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. 1996. Creativity in Context. Boulder, CO: Westview.

Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. Harvard Business Review, 76(5), 76–87.

Amabile, T. M. & Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review, 86(10), 100–109.

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.

Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus. Näkökulmia johtajuuden ja tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 119.

Auvinen, T., Lämsä, A-M, Sintonen, T. & Takala, T. 2013. Leadership manipulation and ethics in storytelling. Journal of Business Ethics, 116(2), 415–431.

Bandura, A. 2002. Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era. European Psychologist, 7(1), 2–16.

Battilana, J. 2006. Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. Organization, 12(5), 653–676.

Biesta, G. & Tedder, M. 2007. Agency and learning in the lifecourse: Towards an ecological perspective. Studies in the Education of Adults, 39(2), 132–149.

Billett, S. 2006. Work, Change and Workers. Dordrecht: Springer.

Billett, S. 2008. Learning through work: Exploring instances of relational interdependencies. International Journal of Educational Research, 47(4), 32–47.

Billett, S. 2011. Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.), The International Handbook of Workplace Learning (s. 60–72). Lontoo: Sage.

Billett, S., Harteis, C. & Eteläpelto, A. (toim.). 2008. Emerging Perspectives of Workplace Learning. Rotterdam: Sense.

Billett, S. & Pavlova, M. 2005. Learning through working life: Self and individuals' agentic action. International Journal of Lifelong Education, 24(3), 195–211.

Bjerregaard, T. 2011. Studying institutional work in institutions. Uses and implications of ethnographic methodologies. Journal of Organizational Change, 24(1), 51–64.

Bono, J. E. & Judge, T. A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. Academy of Management Journal, 46(5), 554–571.

Boreham, N. 2004. Orienting the work-based curriculum towards work process knowledge: a rationale and a German case study. Studies in Continuing Education, 26(2), 209–227.

Brown, A., Kirpal, S. & Rauner, F. 2007. (toim.). Identities at Work. Dordrecht: Springer.

Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Caldwell, R. 2007. Agency and change: re-evaluating Foucault's legacy. Organization, 14(6), 769–791.

Caniëls, M. C. J., De Stobbeleir, K. & De Clippeleer, I. 2014. The antecedents of creativity revisited: a process perspective. Creativity and Innovation Management, 23(2), 96–110.

Casey, C. 2006. Workers, subjectivity and decent work. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (toim.), Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life (s. 229–246). Dordrecht: Springer.

Ci, J. 2011. Evaluating agency: A fundamental question for social and political philosophy. Metaphilosophy, 42(3), 261–281.

Ciulla, J. B. 1998. Leadership ethics: mapping the territory. Teoksessa J. B. Ciulla (toim.), Ethics. The Heart of Leadership (s. 1–25). Westport: Praeger.

Collin, K. 2002. Development engineers' conceptions of learning at work. Studies in Continuing Education, 24(2), 33–52.

Collin, K. 2005. Experience and Shared Practice – Design Engineers' Learning at Work. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 261.

Collin, K. 2009. Connecting work and learning in industrial design and development. Teoksessa M.-L. Stenström & P. Tynjälä (toim.), Towards Integration of Work and Learning. Strategies for Connectivity and Transformation (s. 63–75). Dordrecht: Springer.

Collin, K., Herranen, S. & Riivari, E. 2017. Which aspects frame professional agency and creativity in information technology work? Hyväksytty julkaistavaksi lehdessä Business Creativity and the Creative Economy.

Collin, K. & Paloniemi, S. 2008. Supporting experience sharing as participatory workplace practice. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.), Emerging Perspectives of Workplace Learning (s. 167–181). Rotterdam: Sense.

Collin, K., Paloniemi, S. & Herranen, S. (toim.). (2012). Yhteistyö ja moniammatillisuus akuuttihoidossa: ryhmätoiminnan ja moniammatillisen yhteistyön kehittäminen sairaalan päivystysalueella. Jyväskylän yliopisto; Keski-Suomen sairaanhoitopiiri; Työsuojelurahasto.

Collin, K., Paloniemi, S. & Herranen, S. 2015a. INPROF: promoting teamwork processes and interprofessional collaboration in emergency work (2010–2012). Studies in Continuing Education, 37(2), 142–156.

Collin, K., Paloniemi, S., Virtanen, A. & Eteläpelto, A. 2008. Constraints and challenges on learning and construction of identities at work. Vocations and Learning, 1(3), 191–210.

Collin, K., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2015b. Multiple forms of professional agency for (non)crafting of work practices in a hospital organization. Nordic Journal of Working Life Studies, 5(3a), 63–83.

Craft, A. 2003. Creative thinking in the early years of education. Early Years, 23(2), 143–154.

Craft, A. 2008. Studying collaborative creativity: Implications for education. Thinking Skills and Creativity, 3(3), 241–245.

Cummings, A. & Oldham, G. R. 1997. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. California Management Review, 40, 22–38.

Dumas, D., Schmidt, L. C. & Alexander, P. A. 2016. Predicting creative problem solving in engineering design. Thinking Skills and Creativity, 21, 50–66.

Edgell, S. 2012. The Sociology of Work. Continuity and Change in Paid and Unpaid Work. Lontoo: SAGE.

Elo, A. L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, Knardahl, S. V., Lindström, K., Skogstad, A. & Orhede, E. 2000. QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kysely. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.

Engeström, Y. 2011. From design experiments to formative interventions. Theory & Psychology, 21(5), 598–628.

Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2007. Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.), Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita (s. 67–88). Helsinki: Tykes-raportteja 53.

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Acta Wasaensia 274.

Eräsaari, L. 2016. Uusliberalismi muuttaa naisten töitä julkisella sektorilla. Aikuiskasvatus 3, 220–225.

Eslen-Ziya, H. & Erhart, I. 2015. Toward post-heroic leadership: a case study of Gezi's collaborating multiple leaders. Leadership, 11(4), 471–488.

Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.). 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K. Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. Educational Research Review, 10, 45–65.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.), International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning (s. 645–672). Dordrecht: Springer.

Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-McIntyre, K. 2003. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. Academy of Management Journal, 46(5), 618–630.

Fenwick, T. 2006. Escaping/becoming subjects: Learning to work the boundaries in a boundaryless work. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (toim.), Work, Subjectivity and Learning (s. 21–36). Dordrecht: Springer.

Fenwick, T. & Somerville, M. 2006. Work, subjectivity and learning: Prospects and issues. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (toim.), Work, Subjectivity and Learning (s. 247–265). Dordrecht: Springer.

Fischer, G. & Shipman, F. 2011. Collaborative design rationale and social creativity in cultures of participation. Human Technology, 7(2), 164–187.

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 (s. 45–74). Dordrecht: Springer.

Giddens, A. 1984. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley: University of California Press.

Glăveanu, V. P. 2009. Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. New Ideas in Psychology, 28(1), 79–93.

Glăveanu, V. P. 2010. Creativity in context: The ecology of creativity evaluations and practices in an artistic craft. Psychological Studies, 55(4), 339–350.

Glăveanu, V. P. 2011. How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. Theory & Psychology, 21(4), 473–492.

Glăveanu, V. P. 2015. From individual agency to co-agency. Teoksessa C. W. Gruber, M. Clark, S. H. Klempe & J. Valsiner (toim.), Constraints of Agency. Explorations of Theory in Everyday Life (s. 245–265). New York: Springer.

Glăveanu, V. P. & Sierra, Z. 2015. Creativity and epistemologies of the South. Culture & Psychology, 21(3), 340–358.

Goller, M. 2017. Agency at Work: A Quantitative Study on the Professional Development of Geriatric Care Nurses. Väitöskirja. University of Paderborn.

Goller, M. & Billett, S. 2014. Agentic behaviour at work: crafting learning experiences. Teoksessa C. Harteis, A. Rausch & J. Seifried (toim.), Discourses on Professional Learning: On the Boundary Between Learning and Working (s. 24–44). Dordrecht: Springer.

Goller, M. & Harteis, C. 2014. Employing agency in academic settings: doctoral students shaping their own experiences. Teoksessa C. Harteis, A. Rausch & J. Seifried (toim.), Discourses on Professional Learning: On the Boundary Between Learning and Working (s. 189–210). Dordrecht: Springer.

Gong, Y., Huang, J. & Farh, J. 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of Management Journal, 52(4), 765–778.

Grant, A. M. & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. Research in Organizational Behavior, 28, 3–34.

Grint, K. 2011. A history of leadership. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (toim.), The SAGE Handbook of Leadership (s. 3–14). Lontoo: Sage.

Hall, B. & Howard, K. 2008. As synergistic approach: Conducting mixed methods research with typological and systemic design considerations. Journal of Mixed Methods, 2(3), 248–269.

Hammersley, M. & Atkinson, P. 2007. Ethnography: Principles in Practice (3. painos). Milton Park: Routledge.

Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. 2006. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. Organization Science, 17(4), 484–500.

Hatch, M. J. 2006. Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.

Heiskala, R. 2000. Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa. Helsinki: Gaudeamus.

Heiskanen, T. & Jokinen, E. 2015. Resources and constraints of line manager agency in municipal reforms. Nordic Journal of Working Life Studies, 5(3), 79–100.

Hellström, R. 2015. HR:n mullistus ketterässä liiketoiminnassa. Sytyke 2/2015.

Henker, N., Sonnentag, S. & Unger, D. 2015. Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. Journal of Business Psychology, 30(2), 235–247.

Henttonen, E. & LaPointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat: vallataan tilaa mielekkäälle työlle. Helsinki: Gaudeamus.

Hirst, G., Van Dick, R. & Van Knippenberg, D. 2009. A social identity perspective on leadership and employee creativity. Journal of Organizational Behavior, 30(7), 963–982.

Hodkinson, P., Hodkinson, H., Evans, K., Kersh, N., Fuller, A., Unwin, L. & Senker, P. 2004. The significance of individual biography in workplace learning. Studies in the Education of Adults, 36(1), 6–25.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet no 149.

Hökkä, P. 2012. Teacher Educators Amid Conflicting Demands – Tensions Between Individual and Organizational Development. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 433.

Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2010. Recent tensions and challenges in teacher education as manifested in curriculum discourse. Teaching and Teacher Education, 26(4), 845–853.

Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2012. The professional agency of teacher educators amid academic discourses. Journal of Education for Teaching, 38(1), 83–102.

Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim). 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä op-

pimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!. Työsuojelurahaston loppuraportti. Jyväskylän yliopisto.
Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – a better way to manage an educational organization? International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 17(2), 131–153.
Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. Human Resource Development Review, 2(4), 337–359.
Isaacs, W. 1999. Dialogic Leadership. The Systems Thinker, 10(1), 1–5.
Isaacs, W. 2001. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
Janhonen, M., Henttonen, K. & Heilmann, P. 2015. Ketterien kasvuyritysten henkilöstöjohtaminen – alustavia tutkimushavaintoja. Työelämän tutkimuspäivät 5.-6.11, Tampere.
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(19), 4025–4047.
Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation, organizational learning and learning and Performance. Journal of Business Research, 64, 408–417.
Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus
Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Management Institute of Finland. Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry ja Palje-ryhmä sekä Palvelualojen ammattiliitto Pam. Julkaistu Työsuojelurahaston tuella. Tampere: Tammerprint.
Jäppinen, A-K., Kiuttu, K. & Pöysä-Tarhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.), Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa (s. 201–226). Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto: avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
Kim, M. & Shin, Y. 2015. Collective efficacy as a mediator between cooperative group norms and group positive affect and team creativity. Asia Pacific Journal of Management, 32(3), 693–716.

Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. Career Development International, 9(3), 199–221.

Koene, B.A.S. 2006. Situated human agency, institutional entrepreneurship and institutional change. Journal of Organizational Change Management, 19(3), 365–382.

Koiranen, M. 2011. Johtamisen ja yrittämisen erityishaasteet ns. luovilla toimialoilla. Teoksessa P. Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen (s. 60–67). Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Kristiansen, M. H. 2014. Agency as an Empirical Concept. An Assessment of Theory and Operationalization. Working Paper no.: 2014/9. Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI).

Lapierre, J. & Giroux, V. P. 2003. Creativity and work environment in a high-tech context. Creativity and Innovation Management, 12(1), 11–23.

Littleton, K. & Miell, D. 2004. Learning to collaborate, collaborating to learn: Editorial introduction. Teoksessa K. Littleton, D. Miell & D. Faulkner (toim.), Learning to Collaborate, Collaborating to Learn (s. 1–5). New York: Nova.

Littleton, K., Taylor, S. & Eteläpelto, A. 2012. Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts. Vocations and Learning Studies in Vocational and Professional Education, 5(1), 1–4.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mantere, S. 2008. Role expectations and middle manager strategic agency. Journal of Management Studies, 45(2), 295–316.

Martins, E. C. & Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 6(1), 64–74.

McCoy, J. M. 2000. The Creative Work Environment: The Relationship of the Physical Environment and Creative Teamwork at a State Agency. Väitöskirja. University of Wisconsin-Milwaukee.

Miell, D. & Littleton, K. (toim.). 2004. Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives. Lontoo: Free Association Books.

Mintzberg, H. 2004. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. San Francisco: Berrett-Koehler.

Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. 2008. Understanding Self-organizing Teams in Agile Software Development. Konferenssipaperi. ASWEC 2008.

Moran, S. 2011. Creativity in school. Teoksessa K. Littleton, C. Wood & J. K. Straarman (toim.), International Handbook of Psychology in Education (s. 319–359). Bingley: Emerald.

Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.), Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään (s. 109–130). Helsinki: Loki-kirjat.

Northouse, P. G. 2006. Leadership: Theory and Practice. 4. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

Oddane, T. 2014. The collective creativity of academics and practitioners innovation projects. International Journal of Managing Projects in Business, 8(1), 33–57.

Palm, A. & Voutilainen, E. 1970. Henkilöstöhallinto. Jyväskylä: Gummerus.

Paloniemi, S. & K. Collin. 2010. Workplace learning and work-related identity construction in a clinical setting. Teoksessa M. M. Caltone (toim.), Handbook of Lifelong Learning Developments (s. 141–161). New York: Nova.

Paloniemi, S. & Collin, K. 2012. Discursive power and creativity in inter-professional work. Vocations and Learning, 5(1), 23–40.

Paloniemi, S., Collin, K. & Riivari, E. 2017. Leadership practices empowering collective creativity in IT work. Abstrakti OLKC-konferenssiin (Organizational Learning, Knowledge and Capabilities).

Perry-Smith, J. E. 2006. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. Academy of Management Journal, 49(1), 85–101.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. 2010. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. Journal of Organizational Behavior, 31, 609–623.

Powell, S. 2008. The consumption of organisational creativity. Journal of Consumer Marketing, 25(3), 158–166.

Priestley, M., Edwards, R., Miller, K. & Priestley, A. 2012. Teacher agency in curriculum making: Agents of change and spaces for manoeuvre. Curriculum Inquiry, 42(2), 191–214.

Raelin, J. A. 2016. Introduction to leadership-as-practice. Theory and application. Teoksessa J. A. Raelin (toim.), Leadership-as-practice. Theory and application (s. 1–18). New York: Routledge.

Rahman, Z., De Clercq, D., Wright, B. A. & Bouckenooghe, D. 2016. Explaining Employee Creativity: The Roles of Knowledge-sharing Efforts and Organizational Context. Konferenssipaperi. Annual Meeting of the Academy of Management, 5.-9.8, Anaheim, USA.

Rautavaara, A. 1959. Työnjohto-oppi. Helsinki: Tietomies.

Reilly, R. C. 2008. Is expertise a necessary precondition for creativity? A case of four novice learning group facilitators. Thinking Skills and Creativity, 3(1), 59–76.

Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. & Drachsler, H. 2011. Knowledge worker roles and actions – results of two empirical studies. Knowledge and Process Management, 18(3), 150–174.

Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima – eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja työhyvinvointiajattelun ytimeen? Helsinki: Osuuskunta Toivo.

Rosso, B. D. 2014. Creativity and constraints: exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. Organization Studies, 35(4), 551–585.

Rosso, B. D. 2016. Freedom in Constraint: Understanding How Constraints Enhance and Inhibit R&D Team Creativity. Konferenssipaperi. Annual Meeting of the Academy of Management, 5.-9.8, Anaheim, USA.

Runco, M. 2014. Creativity. Theory and Themes: Research, Development and Practice. New York: Elsevier.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Salovaara, P. & Bathurst, R. 2016. Power-with leadership practices: an unfinished business. Leadership. Julkaistu verkossa kesäkuussa 2016.

Sannino, A. 2010. Teachers' talk of experiencing: Conflict, resistance and agency. Teaching and Teacher Education, 26(4), 838–844.

Sawyer, R. K. 2003. Group Creativity: Music, Theater, Collaboration. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Sawyer, R. K. 2007. Group Genius. The Creative Power of Collaboration. New York: Basic Books.

Sawyer, R. K. 2012. Extending sociocultural theory to group creativity. Vocations and Learning: Studies in Vocational and Professional Education, 5(1), 59–75.

Scott, K. 2011. Chief nurse executives: professional dual agents leading with intention. Nurse Leader, 9(1), 32–34.

Scott, S. G. & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580–607.

Shalley, C. E. & Gilson, L. L. 2004. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. The Leadership Quarterly, 15(1), 33–53.

Shalley, C. E. & Perry-Smith, J. E. 2008. The emergence of team creative cognition: the role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(1), 23–41.

Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? Journal of Management, 30(6), 933–958.

Shin, S. J. & Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal, 46(6), 703–714.

Smith, R. 2012. Clarifying the subject centred approach to vocational learning theory: negotiated participation. Studies in Continuing Education, 34(2), 159–174.

Swan, J., Scarbrough, H. & Ziebro, M. 2016. Liminal roles as a source of creative agency in management: the case of knowledge-sharing communities. Human Relations, 69(3), 781–811.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Tang, C., Shang, J., Naumann, S. E. & von Zedtwitz, M. 2014. How team identification and expertise identification affect R&D employees' creativity. Creativity and Innovation Management, 23(3), 276–289.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. 2003. Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Thousand Oaks: Sage.

Taylor, F. 1911. The Principles of Scientific Management. USA: Taylor, Harper & Row.

Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 19(2), 17–26.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Talentum.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tomlinson, J., Muzio, D., Sommerlad, H., Webley, L. & Duff, L. 2013. Structure, agency and the career strategies of women and BME individuals in the legal profession. Human Relations, 66(2), 245–269.

Tynjälä, P. 2013. Toward a 3-P model of workplace learning: a literature review. Vocations and Learning, 6(1), 11–36.

Työterveyslaitos 2016. www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/ketterahr [viitattu 15.10.2016]

Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, 25(2), 188–204.

Ulrich, F. & Mengiste, S. A. 2014. The challenges of creativity in software organizations. Teoksessa B. Bergvall-Kåreborn & P. A. Nielsen (toim.), Creating Value for All Through IT (s. 16–34). Dordrecht: Springer.

Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K. & Paloniemi, S. 2015. Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. Vocations and Learning, 8(1), 1–34.

Vanhala, S. (toim.). 2013. Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Kokoomajulkaisu. Helsinki: Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Aalto-yliopisto.

Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. 2012. Esipuhe. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.), Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus (s. 3–6). Kauppa + Talous -kokoomajulkaisu. Helsinki: Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Aalto-yliopisto.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Järlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala & M. Järlström (toim.), Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 1–11). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.

Virkkunen, J. 2006. Dilemmas in building shared transformative agency. Activités, 3, 43–66.

Vlaanderen, K., Jansen, S., Brinkkemper, S. & Jaspers, E. 2011. The agile requirements refinery: applying SCRUM principles to software product management. Information and Software Technology, 53(1), 58–70.

Vähäsantanen, K. 2013. Vocational Teachers' Professional Agency in the Stream of Change. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 460.

Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. Teaching and Teacher Education, 47, 1–12.

Vähäsantanen, K. & Billett, S. 2008. Negotiating professional identity: Vocational teachers' personal strategies in a reform context. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.), Emerging Perspectives of Workplace Learning (s. 35–49). Rotterdam: Sense.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2012. Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. Aikuiskasvatus, 32(2), 96–106.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., Rasku-Puttonen, H. & Littleton, K. 2008. Teachers' professional identity negotiations in two different work organisations. Vocations and Learning, 1(2), 131–148.

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., Räikkönen, E. & Eteläpelto, A. 2016. Professional agency and learning at work: Developing a practical assessment tool. Konferenssipaperi. Earli Sig 14, 24.-26.8, Regensburg, Saksa.

Welzel, C. & Inglehart, R. 2010. Values, agency, and well-being: a human development model. Social Indicators Research, 97(1), 43–63.

Wiltschnig, S., Christensen, B. T. & Ball, L. J. 2013. Collaborative problem-solution co-evolution in creative design. Design Studies, 34(5), 515–542.

Wright, C. R. & Manning, M. R. 2004. Resourceful sensemaking in an administrative group. Journal of Management Studies, 41(4), 623–643.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2009. Työolobarometri. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Tarkastelemme tässä kirjassa informaatioteknologian kentällä toimivia organisaatioita. Tutkimme sitä, miten johtajuus tukee niissä toimivan henkilöstön luovuutta ja ammatillista toimijuutta. Tuomme esiin johtamistapoja suomalaisten organisaatioiden arkitodellisuudesta ja analysoimme millaisina nämä johtamistavat näyttäytyvät organisaation jäsenille. Johtajuus osoittautui moni-ilmeiseksi ja vahvasti kontekstiinsa kiinnittyväksi. Mikä sopii yhteen työyhteisöön, ei itsestään selvästi sovellu sellaisenaan toiseen. Johtajuus näyttäytyi myös tilannesidonnaisena, työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentuvana ja ajoittain jopa kyseenalaistettuna. Keskeiseksi teemaksi nousi johtamishierarkioiden olemassaolo tai olemattomuus: tulisiko johtamisessa kontrolloida tiukasti vai luoda vapautta? Ja mikä tärkeintä, mikä on kontrollin ja vapauden suhde henkilöstön innovatiivisuuteen, luovuuteen ja ammatilliseen toimintatilaan?

Tämä kirja on Työsuojelurahaston rahoittaman JELMO-hankkeen (Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa) loppuraportti. Kirja on suunnattu palvelemaan esimiestyössä toimivia, organisaatioiden ja henkilöstön kehittäjiä, tutkijoita sekä organisaatioiden toiminnasta kiinnostuneita opiskelijoita ja käytännön tekijöitä.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

CREANCY JELMO

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

ISBN 978-951-39-6920-2

9 789513 969202