

**Luovan alan organisaation luovuus ja sen tukeminen hen-
kilöstöjohtamisen käytänteinä**

Tapaustutkimus muotoilualan organisaatiosta

Heli Leskelä

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2019

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Leskelä, Heli. 2019. Luovan alan organisaation luovuus ja sen tukeminen henkilöstöjohtamisen käytänteinä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 92 sivua.

Tutkimuksessa tutkittiin luovan alan luovuutta, sen ilmenemistä sekä luovuutta mahdollistavia henkilöstöjohtamisen keinoja päivittäisessä työssä. Luovuutta tukemista HRM-käytänteistä ei ole juurikaan tutkimustietoa, joten nähtiin tärkeänä saada tietoa aiheesta: Luovuus on keskeinen tekijä niin työhyvinvoinnissa kuin organisaatioiden kilpailukyvyssäkin. Lisäksi haluttiin tutkia luovan alan luovuuden mahdollistamista, sillä alan erityisosaaminen perustuu luovuuteen.

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa luovuutta tarkasteltiin sosiokulttuurisena ilmiönä muotoilualan organisaatiossa. Käytössä oli monimenetelmällinen tutkimusote. Tutkimusaineiston analyysi perustui kahteen toisiaan täydentävään sisällön analyysiin, aineistolähtöiseen luovuuden tyypittelyyn sekä teoria-ohjaavaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden tyypittelyyn.

Tutkimustuloksina ilmeni, että luovuus oli työtehtävärajausten sisällä olevaa toimintaa, asioiden organisointia, osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa toimintaa sekä omaa luovaa toimintaa. Luovuutta tukivat parhaiten vuorovaikutuksellinen yhdessä tekeminen ja selkeärajaiset, mielekkäät työtehtävät, jotka sisälsivät vapauden ja vastuun. Oma luovuus, joka ei toteutunut päivittäisessä työssä, mahdollistettiin vapaa-ajan toimintana työtiloissa.

Keskeisimpänä luovuuden mahdollistajana näyttäytyi organisaation toiminta-ajatuksen ja HRM-käytänteiden yhteneväisyys: Kaikki toimet tukivat yhdessä tekemisen kulttuuria. Muiden alojen luovuustutkimuksiin verrattuna nähtiin luovalla alalla olevan erityispiirre, itseilmaisun tarve. Se heijastui merkitykseen työn luovuudesta ja erityispiirteiden huomioimisen nähtiin olevan tärkeä osa organisaation ja henkilöstöjohtamisen yhteistä toimintaa ja strategiaa.

Asiasanat: luovan alan organisaatio, luovuus, luovuuden tukeminen, henkilöstöjohtaminen, HRM, muotoiluala

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	LUOVUUS TYÖELÄMÄSSÄ	8
	2.1 Yksilötason luovuus ja sosiokulttuurinen luovuus	8
	2.2 Luovuus työn tekemisessä.....	10
	2.3 Luovuus organisaatiotason tarkastelussa	11
	2.4 Luovuutta mahdollistavat tekijät	13
	2.5 HRM-käytänteet ja luovuuden tukeminen	17
	2.5.1 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä	17
	2.5.2 HRM:n malli analyysin teoriaohjaavana mallina	19
3	PERINTEINEN LUOVA TOIMIALA	22
	3.1 Luova toimiala käsitteenä.....	22
	3.2 Luovan alan organisaatiot ja erityisosaaminen	23
	3.3 Luovan toimialan luovuus	25
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
	5.1 Tutkimuksen kohteen kuvaus.....	32
	5.2 Lähestymistapa ja aineiston keruu	33
	5.3 Tutkimuksen eettiset ratkaisut.....	37
	5.4 Aineiston analyysi	38
	5.4.1 Luovuuden sisällön analyysi.....	40
	5.4.2 HRM- käytäntöjen sisällön analyysi.....	43
6	TULOKSET	45
	6.1 Neljä tyypikuvausta luovuudesta ja sen tukemisesta	45

6.1.1	Luovuus on työtehtävään kuuluvien asioiden ratkomista sovittujen rajojen sisällä.....	47
6.1.2	Luovuus on asioiden organisointia omalla, kokonaisuuteen sopivalla tavalla.....	50
6.1.3	Luovuus on osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa toimintaa.....	52
6.1.4	Luovuus on omaa luovaa toimintaa.....	54
6.1.5	Yhteenveto luovuudesta ja sen mahdollistamisesta	56
6.2	Tyypikuvaus luovuutta tukevista HRM-käytänteistä	57
6.2.1	Yhdessä rakennettu toimintakulttuuri.....	60
6.2.2	Sopiva henkilö työyhteisöön ja sopivaan tehtävään.....	61
6.2.3	Yhdessä tekeminen ja avoin tiedonkulku.....	62
6.2.4	Toiminnan vuorovaikutuksellinen kehittäminen.....	63
6.2.5	Oma luovuus organisaation luovassa toiminnassa.....	65
6.2.6	Yhteenveto: Toiminta- ajatuksen ja HRM-käytänteiden vuoropuhelu.....	66
7	POHDINTA.....	68
7.1	Luovuus on konteksti- ja tilannesidonnaista toimintaa	68
7.2	Vuorovaikutteisuus keskeisin luovuuden mahdollistaja	71
7.3	Toiminta-ajatus luovuuden tukemisen perustana	72
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	78
7.5	Jatkotutkimushaasteet	81
	LÄHTEET	84
	LIITTEET.....	90

1 JOHDANTO

Luovuus ja sen arvo on viime vuosien yhä laajemmin tunnistettu, sen tutkiminen on lisääntynyt, sillä sen nähdään olevan monella tapaa elintärkeä osa organisaatioiden toimintaa (Runco 2014, xiii; Sawyer 2012a, 5; Mumford, Kimberly, Hester & Robledo 2012, 6; Anderson, Potocnik & Zhou 2014, 1297). Luovuuden ja innovatiivisuuden esitetään olevan tämän päivän organisaatioissa yksi kilpailukykyyn avaimista (Mumford ym. 2012, 3; West & Sacramento 2012, 359). Erityisesti teknologian nopea kehitys on tuonut kokoaikaisen kehittymisen paineen, joka heijastuu organisaation kilpailukykyyn ja erityisosaamiseen kehittämiseen (Taylor 2012, 41; Sawyer 2012a, 3). Kiinnostus johtuu osaltaan myös nykypäivän työelämän epävarmuudesta ja työelämän muutoksista, joita pyritään korjaamaan luovuudella (Littleton, Taylor & Eteläpelto 2012, 3). Tämä näyttäytyy erityisesti luovilla aloilla, joissa organisaation toiminnan ydin ja taloudellinen menestymisen pohjautuvat työntekijöiden kyvykkyyteen luoda uusia innovaatioita (Koironen 2011, 60, 61).

Nämä työelämän moniulotteiset luovuuden haasteet ovat saaneet myös laajempia merkityksiä kuin pelkästään liiketaloudelliset tavoitteet ja merkitykset, ja luovuustutkimuksiin ovat tulleet mukaan monitieteelliset lähestymistavat. Taloustieteellisillä, sosiologisilla ja yhteiskuntatieteellisillä käsityksillä ja näkökulmilla pyritään saamaan laajempaa ymmärrystä ja kokonaiskuvaa työelämän problematiikkaan, erityisesti työntekijän näkökulmasta. (Littleton ym. 2012, 3; Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017a, 26.) Tämän päivän luovuustutkimusten valossa luovuuden nähdään olevan jokaiselle mahdollista ja arkipäiväiseen toimintaan kytkeytyvää (esimerkiksi Collin ym. 2017a, 27; Littleton ym. 2012, 2).

Viimeaikaisissa työelämä tutkimuksissa luovuutta on tutkittu johtamisen lisäksi ammatillisen toimijuuden näkökulmasta: Luovuuden, toimijuuden ja johtamisen esitetään olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Johtamiskäytännöt ovat ohjaamassa ja tukemassa toimijuutta. Toimijuuden toteutumisen työelämässä on myös havaittu olevan avaintekijänä työntekijän luovuuden mahdollistamiseen ja

on myös vaikuttamassa työhyvinvointiin. (Collin ym. 2017a 28; Paloniemi & Collin 2012, 38.) Näihin useisiin tutkimustuloksiin pohjautuen Collin, Forsman, Herranen, Lemmetty, Riivari ja Auvinen (2017b) ovat nähneet tarpeelliseksi tutkia luovuutta mahdollistavia henkilöstöjohtamisen keinoja. He esittävät, että eettisestä henkilöstöjohtamisesta ja sen vaikutuksesta luovan toiminnan tukijana ei ole tarjolla juurikaan empiiristä tutkimustietoa. Tämän tarpeeseen pohjautuen on käynnistynyt Jyväskylän yliopistossa HeRMo- kehittämis- ja tutkimushanke eettisestä johtamisesta ja luovuuden mahdollistamista. Tässä esitettävän pro gradu-tutkimuksen tutkimusaineisto perustuu hankkeen aineistoon.

Tämä tapaustutkimus koskee hankkeessa mukana olevan muotoilualan yrityksen luovuuden käsityksiä ja luovuuden mahdollistamista. Pitkään luovalla alalla suunnittelijana toimineena näen erityisen tärkeänä tutkia perinteistä luovaa alaa, sillä kokemukseeni perustuen luovan alan luovuuden käsitys suhteessa sen toteutumiseen ja tukemiseen työn tekemisessä on yksi perinteisen luovan toimialan erityishaasteista. Aiemmissa luovan alan tutkimuksissa esitetään, että luovalla alalla työskentelevä henkilö on useimmiten hakeutunut alalle, koska hänellä on sisäinen tarve luoda, ja on tarve luovuuden kautta toteuttaa itseään (Taylor 2012, 43; Musial 2015, 27). Erityishaasteena näyttäytyikin miten tämä tarve ja sen toteutuminen mahdollistuvat luovassa organisaatiossa päivittäisissä työn tekemisen käytänteissä. Luovuuden toteutumisen nähdään olevan toimijuuteen ja työhyvinvointiin sidoksissa oleva tekijä (Collin ym. 2017, 110; Juuti & Littleton 2012, 251), joten luovuuden toteutuminen on oleellinen tutkimuksen kohde myös tästä syystä.

Lisäksi toimialan luovuuden tarkasteluun tuo kiinnostavuutta se, että luovuus yleisesti yhdistetään taiteelliseen toimintaa ja estetiikkaan liittyviin ammatteihin (Collin & Billett 2010, 221) ja muotoilualan erityisosaaminen perustuu tähän estetiikan asiantuntijuuteen. Lisäksi luovan alan koulutus ja alan luonne sisältävät merkityksiä luovuuden yksilölähtöisyydestä ja taiteellisen luovuuden toteutumisesta (Taylor 2012, 43). Näihin edellä esittämiini näkökulmiin pohjautuen näen luovuuden mahdollistumisen olevan erityinen ja oleellinen kysymys

perinteisen luovan toimialan kentällä. On kiinnostavaa tutkia ja ymmärtää millaisena luovuus käsitetään, miten se näyttäytyy ja mahdollistuu perinteisen luovan alan organisaatiossa.

Luovan alan ja erityisesti perinteisen luovan alan luovuutta ja organisaatioita koskevaa tutkimusta on niukasti, joten tutkimuksen kohdistaminen toimialalle on tuottamassa uutta tutkimustietoa ja on siinäkin mielessä kiinnostava tutkimuksen kohde. Viime aikaisimmissa alan tutkimuksissa luovuutta on tutkittu identiteetin rakentamisesta ja luovan työn merkityksestä (Taylor 2012). Toimijuutta koskevia tutkimuksia on tehty identiteettityöstä musiikin tekemisen kontekstissa (Juuti & Littleton 2012) ja musiikillisesta yhteistyöstä (Kenny 2014). Myös taideteollisen alan tutkimuksessa Kettunen (2013) on tutkinut muotoilu-prosessin sosiaalista luonnetta, siihen liittyvää identiteettityötä ja merkityksellistämisen rakentumista. Viimeaikaisin on kauppatieteellisen alan tutkimus (Musiial 2015), joka kohdistuu luovuuden ja motivaation piirteisiin ja niiden väliseen yhteyteen luovien organisaatioiden syntymisessä ja yksilötason luovassa työssä.

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on käsitys luovuudesta sosiokulttuurisena ilmiönä, joka ilmenee jokapäiväisessä työn tekemisessä ja toiminnassa. Tässä viitekehyksessä on mukana luovuuden tukemisen tarkastelussa myös henkilöstöjohtamisen (HRM) käytänteet, ja HRM:n määrittely avataan kohdennetusti tähän tutkimusongelmaan liittyen. Toisena osana teoreettista viitekehystä on tutkimusorganisaation toimialan kenttä, muotoiluala ja sen erityisosaaminen sekä alan näkökulmat luovuudesta. Luovuus ja sen mahdollistuminen sekä konkreettiset luovuutta tukevat henkilöstöjohtamisen keinot muodostavat tutkimuksen toteuttamisessa kaksi toisiaan täydentävää kokonaisuutta ja yhdessä kokonaiskäsityksen tutkimusongelmasta. Kuten edellä esitettiin, useissa viime aikaisissa tutkimuksissa luovuuden toteutumista on tarkasteltu toimijuuden mahdollistumiseen perustuen. Tässä tutkimuksessa ei ole mukana toimijuuden lähestymiskulmaa, vaan se on mukana oletuksena aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen: toimijuus ja luovuus ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen tarkastelukulmana ja rajauksena on, millaisena luovuus käsitetään, miten se ilmenee ja miten luovuutta mahdollistetaan luovan alan organisaatiossa.

2 LUOVUUS TYÖELÄMÄSSÄ

2.1 Yksilötason luovuus ja sosiokulttuurinen luovuus

Tutkimuksen kohteena oleva luovuus -ilmiö on käsitteenä laaja ja moniulotteinen. Sitä määritellään eri tieteen tutkimuksien kentillä hyvin eri tavoin, jotka riippuvat tutkimuksellisesta perspektiivistä ja lähestymistavasta. Jokaisella tieteen alalla on oma erityinen painopisteensä. (Runco 2014, 265; Sawyer 2012a, 4.) Lisäksi luovuuden käsitteellä on kulttuurillisia eroavaisuuksia ja historian saatossa käsitykset luovuudesta ovat eläneet ja muuttuneet. Luovuus ja sen määritelmä on aina aikansa tuote. Erilaiset arvot, ajan henki ja tapahtumat heijastavat aina kyseisen ajan luoviin tuotoksiin ja käsityksiin luovuudesta. (mt. 2014, 251, 253, 265; mt. 2012a, 210.)

Länsimaisen luovuustutkimuksen historiaa tarkasteltaessa, tutkimusten nähdään muodostavan kolme aaltoa. Alun alkaen luovuuden tutkimiseen on lähdetty liikkeelle 1950- 1960 luvuilla psykologian tieteenkentällä. Tutkimuksen kohteena ovat olleet ihmisen persoonallisuuden piirteissä ne tekijät, jotka ovat vaikuttamassa luovuuteen. Tämän jälkeen 1970- ja 1980- luvuilla tutkimuksissa on keskitytty kognitiivisen psykologian lähestymistapaan. Niissä on paneuduttu luovan käyttäytymisen henkisiin prosesseihin. Tämän jälkeen aina tähän päiviin asti luovuustutkimusta ja luovuuskäsityksiä on laajennettu sosiokulttuuriseen lähestymistapaan, sillä nähdään, että luovuutta ei voi selittää pelkästään yksilötason luovuuden kautta. (Sawyer 2012a, 4.) Yksilöllisen luovuuden nähdään toteutuvan aina jossain kulttuurisessa ympäristössä ja sosiaalisessa yhteydessä toisiin ihmisiin (Sawyer 2012a, 4; John-Steiner 2000; 194). Nähdään myös, ettei luovuus ei toteudu täysin ilman sosiaalista vaikutusta ja tukea (John-Steiner 2000, 194).

Sosiokulttuurinen lähestymistapa ja sosiaalisen toiminnan tarkastelu on oleellinen näkökulma, kun luovuutta tutkitaan ja pyritään ymmärtämään työelämäkontekstissa ja- kysymyksissä. Yksilötason tarkastelu ei riitä kertomaan sitä, miten vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa käytänteissä sekä yhteistyössä luovuus

näyttäytyy ja toteutuu (John-Steiner, 2000, 204; Littleton ym. 2012, 3.). Työyhteisössä luovuus on vahvasti sidoksissa yhdessä tekemisen ja siihen liittyy aina sosiaalinen ulottuvuus (Collin & Billett 2010, 18). Sosiokulttuurisessa lähestymistavassa luovuudessa ei ole mukana yksilötason kyvykkyyden tai lahjakkuuden näkökulmaa (Runco 2014, 148), vaan nähdään, että kaikkien on mahdollisuus olla luovia (Collin ym. 2017a, 10).

Luovuuteen liitetään usein uutuuden määritelmä. Se on erilaisten asioiden yhdistelmä, jossa ne uutena yhdistelmänä muodostavat uutuuden. Yksilötasolla luovuus *little c* nähdään kognitiivisena luovuusprosessina, jossa yhdistyy kahden tai useamman ajatuksen tai käsitteen yhdistelmää, joita yksilö ei ole aiemmin yhdistänyt. Yksilötason luovuutta on yksilölle uudet, pienet arkiset oivallukset päivittäisessä tekemisessä. (Sawyer 2012a, 7, 8.) Lisäksi voidaan nähdä, että yksilön luovuus on perustana kehittämisprosessille, jossa luovuus- ja oppimisprosessit kulkevat rinnakkain (Moran & John-Steiner 2003, 63) ja yksilöluovuusprosessi sisältyy aina osaksi ryhmän yhteistä sosiaalista luovaa prosessia (Sawyer 2012a, 10).

Sosiaalisella tasolla luovuuteen liittyy aina myös tarkoituksenmukaisuus ja sosiaalinen arvo juuri kyseisellä toimialan kentällä. Uutuuteen liittyvän luovuuden toteuttamiseen sisältyy kiinteästi toimialan erityistietämys ja kokemus, asiantuntijuus, joten luovuus ja sen arvo mitataan ja tunnustetaan aina kyseisellä toimialakentällä. (Ford 1996, 1115; Amabile 1996, 33; Sawyer 2012a, 9 Amabile 1982 mukaan.) Sosiokulttuurisen lähestymistavan teoreetikot ja tutkijat eivät ole itsessään kiinnostuneita luovuuden uutuusarvosta ja innovatiivisuudesta, vaan ovat enemmänkin kiinnostuneita luovuudesta ja luovasta ongelmanratkaisusta käytännön toimintana sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja niistä olosuhteista, joissa luovuutta tapahtuu (Littleton ym. 2012, 3). Myös tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiossa ilmenevää luovuutta tarkastellaan sosiokulttuurisena toimintana, ei uutuuden ja innovaatioiden näkökulmasta, vaan työn tekemisessä mukana olevan toimintana ja sen toteutumisena.

2.2 Luovuus työn tekemisessä

Työelämässä luovuuden kuvataan syntyvän ja rakentuvan ihmisten toiminnan vuorovaikutuksessa ja yhteisissä käytännöissä. Se on mukana arjen työn tekemisessä, jossa ratkotaan työhön sisältyviä asioita, tilanteita ja ongelmia. Luovuuden nähdään olevan asioiden soveltamista ja muuntelemista sekä uusien toimintatapojen kehittämistä, joiden myötä tehdään asiat eri tavalla kuin ennen. Luovuuden esitetään myös olevan toisin ajattelemista. (John-Steiner 2000, 3, 4; Runco 2014, 15; Sawyer 2012a, 3; Collin ym. 2017a, 35.) Yleisesti tällaista työtehtäviin liittyvää luovaa toimintaa määritellään ongelmanratkaisuksi tai luovaksi ongelmanratkaisuksi. Sosiokulttuurinen luova ongelmaratkaisu on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa sosiaalista toimintaa, joka sisältää niin yksilön sisäiset kognitiiviset prosessit kuin myös ryhmä- ja tiimitason sosiaaliset prosessit sekä organisaation toimintamallit ja prosessit. (Mumford ym. 2012, 4; Runco 2014, 146; Sawyer 2012a, 257; Sawyer 2012b, 59; Henry 2004, 166.) Prosessit sisältävät aina itsessään monimutkaisia, tilanne- ja kontekstikohtaisia ratkaistavia kokonaisuuksia (Collin ym. 2017a, 102).

Kuten edellä esitettiin luovuus- ja oppimisprosessit ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Ne ovat mukana myös työelämässä tapahtuvassa luovuudessa ja oppimisessa, jossa ammatillisen osaamisen kehittämistä tapahtuu asioiden testaamisen, analysoinnin ja työn tekemisen kautta (Collin & Billett 2010, 212). Oppimis- ja luovuusprosessit tapahtuvat vuorovaikutuksessa, sillä niillä on sosiaalinen ja yhteisöllinen luonne: oppiminen perustuu osallistumiseen ja työyhteisössä toimimiseen (Collin & Billett 2010, 218; Eteläpelto & Lahti 2008, 226). Työssä oppiminen koskee kaikkea ammattitaitoon liittyvää osaamista, joka sisältää yleisen tietämyksen sekä toimiala- ja kontekstikohtaisen tietämyksen ja niiden soveltamisen käytännön työskentelyssä. Osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa alan ammattilaisten ja asiantuntijoiden kanssa. Siihen liittyy oleellisenä myös ammatillisen työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi kasvaminen, ammatillisen identiteetin rakentuminen ja kehittyminen. (Markauskaite & Goodyear 2014, 83; Mulder 2014, 111, 112; Moran & John-Steiner 2003, 63.) Kyse on myös asiantunti-

juuden kehittymisestä. Asiantuntijuuteen kasvaa asiantuntijoiden vuorovaikutuksessa tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen perustuen, jota voi kuvata kollektiiviseksi luovuudeksi (Hakkarainen 2017, 53). Sosiokulttuurisen luovuustutkimuksen kentällä yhteistyössä syntyvää ja rakentuvaa luovuutta kuvataan luovan yhteistoiminnan (creative collaboration) ja kollaboratiivisen luovuuden (collaborative creativity) käsitteillä (Littleton & Miell 2004, 1, 2).

Tällaisissa sosiokulttuurisissa yksilö- ja sosiaalisen tason luovuus- ja oppimisprosesseissa käydään työyhteisössä myös ammatillisen identiteetin ja toimijuuden kokoaikaista neuvottelua. Yksilön toimijuus käsittää sen, että toimijuuden neuvotteluihin ja toteutumiseen perustuen pystyy toimimaan ja tekemään valintoja työn käytännöissä, sen rajoissa ja mahdollisuuksissa, jotka vastaavat omia tavoitteita ja arvoja. Toimijuuden toteutuminen on keskeinen tekijä luovuuden mahdollistamiseen. (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014, 645; Paloniemi & Collin ym. 2012, 38; Juuti & Littleton 2012, 251; Collin ym. 2017a, 28.) Työelämän luovuuteen liittyvät sosiaaliset ongelmanratkaisu-, oppimis- ja toimijuusprosessit ovat mukana joka päiväisessä työn tekemisessä.

2.3 Luovuus organisaatiotason tarkastelussa

Viime aikoina työelämän moniulotteiset luovuuden haasteet ja päivittäisessä työn tekemisessä tapahtuva luova toiminta ovat tutkimuksen kohteena entisistä ajankohtaisempia aiheita. Tutkimusten valossa nähdään, että luovuudella ja sen toteutumisella on moninaiset vaikutukset työntekijän työelämän arkipäivään ja organisaation menestyksen. Kuten johdannossa esitetään, työorganisaatioiden luovuus on saanut laajempia merkityksiä kuin pelkästään liiketaloudelliset tavoitteet ja merkitykset. Yhteiskuntatieteellisillä ja sosiologisilla sekä monitieteellisillä lähestymistavoilla on pyritty tuomaan ymmärrystä organisaatioissa ja yhteisöissä toteutuvasta luovuudesta sosiaalisena toimintana (Runco 2014, 146; Littleton ym. 2012, 2; Collin ym. 2017a, 26).

Kun luovuutta tarkastellaan työelämäkysymyksissä organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuvana yhteistoimintana, sitä pyritään ymmärtämään ja selittämään organisaatio- ja/tai ryhmätasolla sekä myös näillä tasoilla tapahtuvana yksilöluovuutena. (Mumford ym. 2012, 8, 9; Sawyer 2012a, 231, 232, 243; Sawyer 2012b, 61; Hunter, Bedell & Mumford 2007, 69; John-Steiner 2000, 3, 4; Littleton ym. 2012, 3; Runco 2014, 146, 157; Anderson ym. 2014, 1311.) Näihin kaikkiin analyysitasoihin liittyy useita ilmiöitä, eivätkä ne ole johdonmukaisia kaikilla tasoilla. Ne yhdessä tekevät monitasoinen, epäyhtenäisen ja monimutkaisen kokonaisuuden, joka tuo haasteensa luovuuden toteutumiselle. (Mumford ym. 2012, 8, 13.)

Organisaatioita koskevissa luovuustutkimuksissa pyritään ymmärtämään ja selittämään luovuutta organisaation tasolla. Tarkastelu kohdistuu organisaation rakenteisiin, toimintamalleihin, yrityskulttuuriin, ilmapiiriin ja olosuhteisiin sekä yhteistyöhön ja kontekstuaalisiin tekijöihin. Kiinnostus kohdistuu siihen, miten näissä yhteyksissä luovat ongelmanratkaisut toteutuvat. (Sawyer 2012a, 257; Hunter ym. 2007, 69, 70; Runco 2014, 156, 157, 161; Mumford ym. 2012, 6, 8; Anderson ym. 2014, 1311.)

Kun sosiaalista vuorovaikutusta, toimintaa, olosuhteita ja rakenteita tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään, voidaan nähdä, että jokainen sosiaalinen ryhmä, yhteisö tai organisaatio sisältää erilaisia ja erityisiä yhteisöllisiä piirteitä. Niitä ovat yhteiset symbolijärjestelmät sekä yhteinen työkuulttuuri, arvot ja kokeemukset. Niihin lukeutuvat myös kontekstuaaliset artefaktit, kulttuuriset työkalut sekä ihmisten käytänteiden väliset suhteet, mitä yhdessä muokataan. (John-Steiner 2000, 193, 194; Sawyer 2012a, 216.) Myös jokaisella toimialalla on omat lainalaisuutensa, vakiintuneet käytänteet, symbolit, standardit ja kieli (Sawyer 2012a, 216). Nämä eri tekijät ja niiden muodostama kokonaisuus, jotka ovat myös konteksti- ja tilannekohtaisia, ovat vaikuttamassa organisaatiossa työn tekemisen erilaisiin käytänteisiin ja sitä kautta luovuuden mahdollistumiseen ja toteutumiseen. (Mumford ym. 2012, 6.)

Nämä kaikki ovat osaltaan vaikuttamassa siihen, että luovuus on kontekstisidonnaista ja on erilaista riippuen olosuhteista ja puitteista sekä sosiaalisista

vaikutuksista (Runco 2014, 153; Paloniemi& Collin 2012, 38; Collin ym. 2017a, 102). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohteessa toteutuvaa luovuutta työyhteisön muodostamana kokonaisuutena, johon liittyy niin johto kuin työntekijätasokin; koko organisaatio. Tarkastelun kohteena on organisaation henkilöstöjohtamiseen liittyvät rakenteet ja toimintamallit luovuuden mahdollistamisen ja estymisen näkökulmasta, mihin ovat vaikuttamassa myös organisaation kulttuuriset ja toimialakohtaiset piirteet.

2.4 Luovuutta mahdollistavat tekijät

Aikaisemmissa luovuustutkimuksissa, jotka koskevat sosiaalista toimintaa ja luovuuden tukemisen näkökulmia, nähdään luovuuden mahdollistumisen taustalla olevan monia tekijöitä, joita nousevat edellä esitetyiltä eri vuorovaikutuksen tasoilta. Luovuutta edistävinä tekijöinä ovat erilaiset vuorovaikutukseen ja työn tekemiseen, tukemiseen sekä tehtäviin liittyvät asiat. Niiden nähdään sisältyvän erilaisiin johtamiseen ja johtajuuteen, esimiestasoon ja tiimin kokoonpanoon liittyviin tekijöihin. (esimerkiksi Reiter-Palmon, Wigert& de Vreede 2012; John-Steiner 2000, 3, 4; Hunter ym. 2007; Eteläpelto& Lahti 2008; Kenny 2014) Ihmisten väliset suhteet ovat suuressa roolissa vaikuttamassa luovan työn ja toiminnan edistämässä (Runco 2014, 147).

Useissa aiemmissa luovuustutkimuksissa esitetään *oikeanlaisen työilmapiirin* olevan määrittävänä tekijänä luovuuden mahdollistumisessa sosiaalisessa toiminnassa (esimerkiksi Hunter ym. 2007; Eteläpelto& Lahti 2008; Paloniemi& Collin 2012; Paulus, Dzindolet& Kohn 2012; Rieter- Palmon ym. 2012; Collin ym. 2017a; Henry 2004). Oikeanlaista ilmapiiriä kuvataan näissä tutkimuksissa eri painotuksin. Luovuutta tukevan ilmapiirin esitetään olevan tasa-arvoinen, luotettava, avoin, keskusteleva ja kuunteleva ja se luo mahdollisuuden osallistua. Tällaisen luovuutta tukevan ilmapiirin ajatellaan olevan emotionaalinen ja turvallinen. (Hunter ym. 2007, 74; Paulus ym. 2012;348; Rieter- Palmon ym. 2012, 319; Eteläpelto& Lahti 2008, 239; Collin ym. 2017a, 10.) Oikeanlainen ilmapiiri

sisältää myös vaivattoman vuorovaikutuksellisuuden, johon kuuluu avoin tiedonkulku (Hunter ym. 2007, 74; Paulus ym. 2012, 348; Reiter-Palmon ym. 2012, 319).

Toimivaan yhteistyöhön ja luovuuteen ovat vaikuttamassa myös työtehtävä ja se, miten työtä tehdään. Paulus ym. (2012, 348) esittävät tutkimuksessaan tehtävän mielekkyyden olevan yhteydessä motivaatioon, jotka yhdessä ovat edistämässä luovaa toimintaa. Lisäksi he esittävät luovuutta edistävänä tekijänä mahdollisuuden kokeilemiseen ja riskinottamiseen, mikä on keskeisesti yhteydessä myös turvalliseen ilmapiiriin ja motivaatioon (Paulus ym. 2012, 348, 349). Luovuutta tukevana tekijänä esitetään myös tehtävän määrittelyn selkeyttä sekä selkeitä yhteisiä tavoitteita, missiota ja visiota, joita kohti edetään (Hunter ym. 2007, 74; Paulus ym. 2012, 348). Luovaan onnistuneeseen yhteistyöhön liittyy myös sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Sitoutumisen taustalla on kokemus luottamuksesta yhteiseen tekemiseen. (John-Steiner 2000, 204.)

Myönteiseen ja hyvään ilmapiiriin on yhteydessä *johtamisen tapa*: Esimiesten ja johdon positiivinen asennoituminen luovaa toimintaa kohtaan: tutkimuksissa esitetään, että luovaa toimintaa edistää kannustaminen luoviin ongelmanratkaisuihin. Tukemiseen liittyy keskeisesti myös se, että luotetaan työntekijätason ratkaisuihin ja tekemistä koskevaan päätöksen tekoon. Vastuu, itsemääräämisoikeus ja autonomia ovat luovuuden mahdollistajina. (Hunter ym. 2007, 74; Paulus ym. 2012, 348; Collin ym. 2017a, 10, 12; Amabile & Khairi 2008, 102.) Myös Musialin (2015) luovaa alaa koskevassa tutkimuksessa esitetään luovuuden mahdollistuvan vapauden ja kontrollin ollessa tasapainossa. Collinin ym. (2017a), Pahloniemen ja Collinin (2012) sekä Juutin ja Littletonin (2012) mukaan luovuus tarvitsee toteutuakseen toimijuutta. Toimijuus sisältää juuri edellä mainitun autonomian ja vapauden toimia sekä tehdä valintoja ja päätöksiä omassa tehtävässään. *Riittävät resurssit* ovat myös osa tukemista: luovuus tarvitsee resursseja ja erityisesti aikaresurssia ideoinnille, idean kypsymiselle ja sen toteutukselle (Paulus ym. 2012, 349; Reiter-Palmon ym. 2012, 320).

Amabile ja Khairi (2008) kuvaavat luovuuden ja päätöksenteon tukemisen huomioimista jaettuna luovuutena. Heidän mukaansa johtajuuden ei tule olla

luovuuden lähde, vaan sen tulee antaa tilaa luovuudelle. On riski, jos luovaa vastuuta ei jaeta, ja ollaan riippuvaisia vain johdon luovuudesta. Luova toiminta syntyy oikeanlaisen tukemisen, oma-aloitteisuuden, autonomian sekä osallistumisen kautta. (Amabile & Khairi 2008, 102.) Johtamiskäytäntöjen nähdään olevan oleellisena tekijänä luovuuden edistämisen puitteiden luojana, ja luovuuden johtamisen tapoja on hyvin monenlaisia (Collin ym. 2017a, 12, 109).

Johtamisen ja johtajuuden lisäksi *tiimiläiset ja tiimin kokoonpano* ovat vaikuttamassa luovuuden toteutumiseen. Tiimikokoonpanoista on monen suuntaista näkökulmaa luovuuteen liittyen. Reiter- Palmon ym. (2012, 319) esittävät tiimin olevan monen muuttujan kokonaisuus, joka elää koko ajan. Jossain tiimissä monimuotoisuus tuottaa luovaa toimintaa paremmin kuin toisessa tiimissä. Myös erilaiset sosiaaliset vaikutukset ja erilaiset puitteet tuottavat erilaisia tuloksia eri ihmiselle, esimerkiksi se miten ilmapiiri ja erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät jännitteet tulkitaan (Runco 2014, 153). Ei myöskään ole yhtä oikeaa tapaa rakentaa toimivaa, luovaa tiimiä (Sawyer 2012a, 232). Paulus ym. (2012, 348) mukaan luovan toiminnan mahdollistaminen ei vaadi huippuyksilöitä ja -osaamista, vaan tehtävien ja asioiden oikeanlaista koordinoitua ja tiedon jakamista, jossa oikeat ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa. Näiden nähdään parhaiten olevan tukemassa ja motivoimassa luovaa toimintaa. Myös Sawyer (2012a, 246) esittää selkeän tehtäväjaon ja ohjeistuksen selkeine tavoitteineen olevan luovan tiimityön edellytys. Joissain tiimeissä täydentävä asiantuntijuus on myös tukemassa luovaa toimintaa (Sawyer 2012a, 232).

Yhtenä tiimin luovuutta mahdollistavana tekijänä nähdään myös tiimin yhteiset yhteistyön kokemukset, sillä yhdessä tekeminen ja ongelmien ratkaisu perustuvat yhteisiin symbolijärjestelmiin, tunteisiin, uskomuksiin ja riippuvuussuhteisiin. Siihen liittyy yhteinen kontekstuaalinen ajattelu, joka sisältää erilaiset artefaktit, joka ei rajoitu pelkästään sanalliseen kieleen. (John- Steiner 2000, 194.) Luovan tiimin yhdeksi edistäjiksi kuvataankin aikaa: Yhteinen luova työ tarvitsee aikaa tiimin rakentumiselle ja asioiden kypsymiselle. Tiimin lyhytaikaisuuden ei nähdä tukevan luovuutta. (Paulus ym. 2012, 348.) Lisäksi tiimiläiset itse ovat suoraan vaikuttamassa ilmapiiriin: Luovaa ilmapiiriä tukee osallistava

tiimi, jossa ihmiset yhdessä ovat myös vaikuttamassa yhteiseen henkiseen ilmapiiriin ja sitä kautta sitoutumiseen (Hunter ym. 2007, 74). Vuorovaikutteisessa tiimissä luovuuden edistämisen nähdään sisältävän rakentavan kritiikin ja keskustelun sekä kuuntelemisen taidon (Eteläpelto & Lahti 2008, 238).

Lisäksi tiimien sisällä tapahtuvaan luovaan toimintaan ja koko organisaation luovuuteen vaikuttaa *vuorovaikutus ja tiedon kulku*. Organisaatorakenteet ovat vuorovaikutteisia järjestelmiä ja niillä pystytään niin edistämään kuin hidastamaan organisaation luovaa suorituskykyä. Rakenteiden tulisikin olla tarkoituksellisesti suunniteltuja ja jäsenneltyjä niin, että ne olisivat luovaa toimintaa tukemassa. (Damanpour & Aravind 2012, 509.) Myös organisaatorakenteiden välisillä suhteilla ja tiedonkululla nähdään olevan merkitystä luovuudelle. Esimerkiksi tehokas viestintä luo avoimuutta, sillä vältetään epätietoisuudesta johtuvia konflikteja ja voidaan edistää luovaa toimintaa (Rieter- Palmon ym. 2012, 319). Avoimuuden ja vuorovaikutteisuuden nähdään toteutuvan paremmin tiimipohjaisissa, horisontaalisissa järjestelmissä, ja esitetään että vertikaaliset rakenteet ovat tukemassa luovuutta enemmän kuin horisontaaliset rakenteet (Hunter ym. 2007, 87). Lisäksi esitetään, että matalahierarkkisuus ei ole kuitenkaan täsmäläke luovuuden mahdollistumiselle, eikä ole suoraan sovellettavissa, vaan se on osaltaan edistämässä luovuutta ja vuorovaikutuksellisuutta (Hunter ym. 2007, 87; Collin ym. 2017a, 12, 109).

Kun tarkastellaan luovuustutkimuksia, joissa *esitetään luovuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä*, niiden nähdään olevan yhteydessä toisiinsa. Myönteiseen ilmapiiriin liittyvät käännteiset tekijät, kuten kielteinen ilmapiiri ja jännitettä tuova eriarvoinen valta-asema tiimiläisten välillä sekä vähäinen toiminnan vapaus nähdään olevan heikentämässä luovuuden toteutumista (Eteläpelto & Lahti 2008, 238; Henry 2004, 168). Hunter ym. (2007) esittävät luovuuden meta-analyysitutkimukseensa pohjautuen, että oikeanlainen tuki, resurssit ja autonomia ovat keskeisiä tekijöitä niin luovuutta edistämässä kuin myös niiden puute on suorassa yhteydessä luovuuden estymiseen (Hunter ym. 2007, 87). Myös Runco (2014, 146, 147) esittää eri tutkimuksiin pohjautuen resurssien olevan vaikutta-

massa luovuuden edistämiseen, että heikentämiseen. – Näihin luovuuden tukemista koskeviin tutkimuksiin pohjautuen voidaan nähdä, että eri olosuhteet ja resurssit sekä erilaiset muuttuvat tekijät ovat vaikuttamassa kollektiiviseen luovuuteen organisaatioissa.

2.5 HRM-käytänteet ja luovuuden tukeminen

2.5.1 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Kuten johdannossa esitetään, päivittäisen työn tekemisen luovuutta edistävästä henkilöstöjohtamisen käytänteistä ei ole juurikaan aikaisempaa tutkimustietoa. Henkilöstöjohtaminen on itsessään laaja käsite ja sitä voidaan määritellä eri tavoin. Tässä tutkimuskontekstissa henkilöstöjohtamisen tarkastelu käsittää henkilövoimavarojen johtamisen (HRM). Henkilövoimavarojen johtaminen käsittää henkilöstöjohtamisessa sen osan johtamisprosessia, joka suuntautuu ihmisten johtamisen (Viitala 2013, 22 Brattonin ja Goldin 1999 mukaan). Se on osa isompaa kokonaisuutta, osa organisaation johtamista ja strategiaa.

HRM:n tehtäväkenttä on monitahoinen. Siihen kuuluvat erilaiset henkilöstöhallinnon asiat, kuten palkkaus- ja koulutusjärjestelmien sekä sopimusten hoitaminen kuin myös työterveyshuoltoon liittyvät asiat. Tehtäviin kuuluu keskeisesti henkilöstökäytänteet ja toiminnot, kuten rekrytointi ja perehdytys, toimivien työolosuhteiden luominen, työntekijöiden motivointi ja kannustaminen. Siihen liittyvät myös työsuoritusten palkitseminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tukeminen sekä erilaiset työhyvinvointiin liittyvät asiat. Yhtenä keskeisenä henkilöstöjohtamisen tehtävänä on työntekijöihin kohdistuvien säädöksiä, lakien ja sopimusten noudattaminen. (Viitala 2013, 10, 22, 23; Kauhanen 2009, 16, 229.) Henkilövoimavarajohtaminen sisältää myös henkilöstöstrategian suunnittelun, toteuttamisen sekä HRM- prosessien johtamisen ja kehittämisen (Österberg 2005, 14).

HRM:n rooli voi vaihdella organisaatioiden liiketoimintastrategiassa ja siinä voidaan nähdä kolme eri osallistumisen tasoa. Ensimmäisellä osallistumisen tasolla HRM on erillinen osa-alueensa organisaatioiden strategiassa ja roolina

on strategian toteuttaminen. Toisella tasolla HRM on strategian toteuttaja ja sillä on epäsuora rooli strategian kehittämisessä. Henkilöstöjohtaminen toimii strategian suuntaan tiedonantajana HRM:a koskevista tiedoista strategiasuunnittelusta vastaaville. Kolmantena tasona on toiminta, jossa henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt ja organisaation johto rakentavat yhdessä strategiaa. Tällöin HRM on mukana niin suunnittelussa kuin toteuttamisessa. (Lawler & Mohrman 2003, 9-16.)

Viime vuosikymmeninä henkilöstöjohtamisen rooli on siirtynyt yhä enemmän ensimmäiseltä ja toiselta tasolta, hallinnollisesta ja ylläpitävästä toiminnasta, kohti kolmatta tasoa osaksi ydinliiketoimintaa (Ulrich & Dulebohn 2015, 190). Niin Ulrich ja Dulebohn (2015, 192) kuin myös Lawler ja Mohrman (2003, 20) näkevät kolmannen tason olevan hedelmällisin toiminnan taso ja esittävät, että organisaation ja HRM:n strategiaa tulisi suunnitella ja toteuttaa vuoropuhelussa keskenään. Kun niillä on yhtenäiset tavoitteet, on paremmin mahdollista saavuttaa tavoiteltavia tuloksia.

Henkilöstöjohtamisen rooli on myös siirtynyt viime vuosikymmenenä kokonaisvaltaisempaan suuntaan. HRM:ssä pyritään yhä enemmän painottamaan organisaation vastuullisuutta niin henkilöstöön, yhteiskuntaan kuin myös ekologiaan liittyvissä kysymyksissä (Viitala 2013, 23; Kramar 2014, 1071; Lämsä, Vartiainen & Heikkinen 2013, 342). Nykyisin onkin käytössä käsite eettisestä/vastuullisesta/ kestävästä henkilöstöjohtamisesta, jossa tavoitteet ovat paljon laajemmat kuin henkilöstön suora rooli tuloksen tekijänä. Vastuullisuus sisältää hyvät johtamiskäytännöt inhimillisen ja sosiaalisen pääoman edistäjänä (Kramar 2014, 1080).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen nähdään sisältävän muun muassa molemminpuolisen luottamuksen ja sitoutumisen, avoimen viestinnän sekä hyvinvoinnista huolehtimisen ja eettisen toiminnan yhdenvertaisuuden, ilmaisunvapauden ja rehellisyyden (Viitala 2013, 329, 333; Rauramo 2016). Se sisältää myös arvojen mukaisen johtamisen, johon kuuluu edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi päätöksenteon avoimuus ja johdonmukaisuus. Lisäksi vastuullisuudessa sitoudutaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhtäaikaiseen parantamiseen.

(Rauramo 2016.) Eettisellä henkilöstöjohtamisella, inhimillisen ja sosiaalisen pääoman edistämällä on vaikutuksensa niin yksilötason työhyvinvointiin ja luovuuteen kuin myös organisaatiossa tuloksellisuuteen, luovuuteen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen menestykseen. (Uotila & Viitala 2014, 71, 72; Kramar 2014, 1080; Elo, Ervasti & Kuokkanen. 2010, 7, 63; Juuti 2011, 24.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tiedostetaan nykypäivänä yhä enemmän keskeiseksi tekijäksi organisaation hyvinvoinnin, kilpailukykyyn kuin myös toiminnan kokonaisuuden menestyksen kannalta.

2.5.2 HRM:n malli analyysin teoriaohjaavana mallina

Henkilöstöjohtamisesta on luotu erilaisia teoreettisia malleja. Mallien tarkoituksena on pystyä paremmin jäsentämään organisaation käytännön toimintaa ja mahdollisia kehittämisen kohteita. Mikään teorioista ja toimintamalleista ei pysty kattamaan kaikkia henkilöstöjohtamisen osia ja tekijöitä. Yleisesti ottaen niissä on erilaisia painotusalueita ja ne painottavat pääosin muutamaa osa-aluetta ja niiden yhteyttä toisiinsa. (Viitala 2013, 39.) Se millaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja organisaatiossa toteutetaan vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten toimialalle vakiintuneet käytännöt ja organisaation koko. Useimmiten pienissä yrityksissä ei ole erikseen pelkästään henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta henkilöstöä. Lisäksi organisaatiokulttuuri arvoineen, perusoletuksineen sekä artefakteineen ovat vaikuttamassa henkilöstöjohtamiseen, sen toimintamalleihin ja yhteisiin pelisääntöihin. (Viitala 2013, 27, 28, 29; Kauhanen 2009, 25, 27.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään teoriaohjaavana mallina Ulrichin ja Dulebohnin (2015) HRM- mallia henkilöstöjohtamiskäytänteiden jaottelusta. He ovat luoneet mallin edellä esitetyn kolmannen tason mukaan, jossa organisaation johto ja henkilöstöjohto toimivat yhteistyössä strategisina kumppaneina. Heidän mallissaan HRM-käytännöt jakautuvat neljään osioon. *Ensimmäiseen osioon* kuuluvat organisaatioon tulevien ihmisten sitouttamiseen ja pysyvyyteen liittyvät käytännöt kuten rekrytointi, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen, kouluttautuminen ja hyvinvointi. *Toisessa osiossa* ovat suorittamiseen

ja suorituskyykyyn liittyvät toiminnot, kuten suorittamisen johtaminen esimiestasolla. Siihen kuuluvat työtehtävien vastuut ja standardit, palautteen antaminen, sekä palkkioiden jakaminen. *Kolmanteen osioon* sisältyy tieto ja tiedon kulku, kuten viestintään ja tiedottamiseen liittyvät asiat. Siihen kuuluu niin organisaation sisällä organisaatiotasolta ylhäältä alas kulkeva viestintä kuin myös viestintä sisältä ulos. *Neljäs osio* käsittää työn tekemisen puitteet ja tavat, niin aineelliset kuin aineettomat. Niitä ovat työympäristö, strategiat, henkilöstöpolitiikka, sekä toimintamallit ja rakenteet, kuten esimiestason ja tiimien rakentuminen. Nämä neljä osiota menevät osin päällekkäin ja niitä on vaikea erotella erillisiksi toiminnoiksi. (Ulrich & Dulebohn 2015, 199, 200.)

Ulrich ja Dulebohn (2015, 193) esittävät teoreettisen mallin tukevan HRM-keinoja niin yksilö-, organisaatio- kuin johtotasolla: Mallissa HRM-ammattilaiset pystyvät ohjaamaan ja ennakoimaan henkilöstön toimia, kehittämistä ja rekrytointia tavoitteisiin nähden sekä vaikuttamaan arvon lisäämiseen sisäisen ja ulkoisen sidosryhmien näkökulmasta. Yksilötasolla oleellisinta on yksilön kyvykkyyden johtaminen, jossa huomioidaan yksilön osaaminen, sitoutuminen ja osallistuminen. Nämä osiot ovat riippuvaisia toisistaan: jotta voi olla työssä kyvykäs tulee olla osaamista, sitoutumista ja osallistumista. Osaaminen ja sen kehittyminen ei ole mahdollista ilman sitoutumista. Sitoutumiseen tarvitaan halua ja sydäntä tehdä työtä. Halun taas tuottaa osallistuminen, jossa työntekijät kokevat omien tarpeiden täyttyvän. Yksilötason tavoitteet ja toiminta ovat vaikuttamassa myös koko organisaatiotasolla myönteiseen tulokseen. (Ulrich & Dulebohn 2015, 191-196.)

Tässä mallin kuvauksessa voi nähdä olevan yhtäläisyyttä toimijuuteen liittyvän kuvauksen kanssa. Toimijuutta luonnehditaan mahdollisuutena tehdä valintoja työssään oman kiinnostuksensa ja motivaationsa mukaan. Luovuus tarvitsee toteutuakseen toimijuutta (Eteläpelto ym. 2014, 645; Collin ym. 2017a, 28; Paloniemi & Collin 2012, 38; Juuti & Littleton 2012, 251). Näin ollen tämän HRM-mallin käyttäminen tässä tutkimuksessa HRM-käytänteiden analysoinnin pohjana on perusteltua, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään luovuuden mahdollistamista henkilöstöjohtamisen kautta. Mallin valintaan vaikuttaa myös sen

ajankohtaisuus ja soveltuvuus tämän päivän tarpeisiin, sillä HRM:n keskeinen rooli organisaation kokonaisstrategiassa ymmärretään tänä päivänä entistä selvemmin. Ja mallin voidaan nähdä myös olevan edistämässä vastuullista henkilöstöjohtamista.

Lisäksi mallin valintaan vaikuttaa myös se, että samaa mallia on käytetty osin myös HeRMO-hankkeessa organisaatioiden luovuuden ja HRM- käytänteiden tutkimuksissa. Näiltä osin on perusteltua käyttää samaa teoreettista toimintamallia: Kun hankkeen aineistoja koskevissa tutkimuksissa käytetään analyysin pohjana samaa teoreettista mallia, se helpottaa hankkeen eri tutkimusten tuloksien tarkastelua ja mahdollista vertailua.

Kuten edellä organisaation tason luovuutta ja HRM- käytänteitä käsiteltäessä esitettiin, jokaisen organisaation toimintaan ja sen käytänteisiin vaikuttavat erilaiset tekijät, joihin tärkeänä osana lukeutuu toimiala ja siihen liittyvät kulttuuriset tekijät. Ne ovat olennaisena osana muodostamassa ja muovaamassa, yhdessä kontekstisidonnaisten tekijöiden kanssa, puitteita työyhteisön työn tekemiselle, luovuuden käsityksillä ja luovuuden ilmenemiselle. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla toimialakohtaisia ja kulttuurillisia puitteita ovat tuomassa muotoilun toimiala, joka lukeutuu luovaan toimialaan, siihen liittyvä erityisosaaminen ja luovan alan luovuus.

3 PERINTEINEN LUOVA TOIMIALA

3.1 Luova toimiala käsitteenä

Luovia toimialoja määritellään ja rajataan eri tavoin riippuen tarkastelukulmasta ja tieteen alasta. Yhtenä rajauksena perinteisiksi luoviksi toimialoiksi luetaan media, ohjelmisto-, peli-, sekä huvi- ja elämystuotantoalan yritykset, arkkitehtuuri, muotoilu, konsultointi ja koulutus (Koiranen 2011, 60). Luovaa toimialaa rajataan myös kapeammin; muodin, suunnittelun, musiikin ja filmitieteellisuuden toiminnan muodoiksi (Bilton 2007, ix). Luovaa alaa jaetaan lisäksi myös toimintapainotusten mukaan luoviksi taiteiksi, luovien alojen yritystoiminta- tai tukitoimialoiksi sekä luovien alojen yritystoiminnaksi tai -alaksi, joissa on esteettisiä piirteitä. Kaikilta osin luova ala ja kulttuuriala on pirstaleinen ja moniulotteinen kokonaisuus. (Kainulainen 2004, 39.)

Suomessa on toimialalla joiltain osin käytössä kulttuuriala- käsite. Luovan alan ja kulttuurialan käsitteiden käyttö ei ole yhtenäistä Suomen elinkeinoelämäkentän sisällä, vaan siinä on alueellisia eroja. Kulttuuriala- käsitteellä on vahva assosiaatioyhteys esittävään taiteeseen, musiikkiin, teatteriin, kuvataiteeseen ja tanssiin, luova toimiala käsite nähdään toimivampana käsitteenä kuvaamaan koko toimialakenttää. (Opetusministeriö 2015, 9). Luova ala käsitteenä kuvaa paremmin toimialan osaamista, joka on kehittynyt ja laajentunut yhä teknologisemmän osaamisen suuntaan (Korvenmaa 2010, 315). Toimialalle ei ole myöskään selkeää ja yhtenäistä kansainvälistä ilmaisua. Kulttuurilliset erot ja taiteellisen kentän laajuus vaikuttavat tähän hajanaisuuteen ja ilmaisun epätarkkuuteen. Viime aikoina luovasta alasta on käytetty ilmausta *Creative Industry*. (Bilton 2007, 165; Korvenmaa 2010, 315; Opetusministeriö 2015, 9.)

Tämän tapaustutkimuksen organisaatio kuuluu toiminta-alueeltaan muotoilun toimialaan, taideteollisuuden kentälle. Taideteollisuusala sisältää perinteisten muotoilualojen, kaluste-, vaatetus-, tekstiili-, keramiikka-, lasi- ja teollisen muotoilun lisäksi graafisen suunnittelun ja sisustussuunnittelun. Viime vuosina

siihen on liittynyt uusia osa-alueita, kuten palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu. (Korvenmaa 2010; Miettinen 2013, 11.)

Taideteollisuus ja muotoilu ovat käsitteinä moniulotteisia ja kuvaavat samaa ilmiötä. Myös ruotsinkielessä *formgivning/ design* ja saksankielessä *formgebung/ design* ovat päällekkäisiä termejä ja englantilaisperäinen sana *Design* on käytössä maailmanlaajuisesti. Suomessa taideteollisuus on käsitteenä vanhempi kuin sen rinnalle tullut muotoilu- käsite, joka on otettu käyttöön teollisen muotoilun syntymisen myötä 1960- luvulla. Itsessään taideteollisuus-sanassa yhdistyvät niin taiteen ominaisuudet esteellisyys ja laatu kuin myös valmistustapaa kuvaava teollisuus-sana. (Korvenmaa 2010, 9.) Toisaalta esitetään, että muotoilukäsitteen voidaan nähdä taideteollisuutta laajempänä käsitteenä. Taideteollisuus koskee fyysistä esinemaailmaa, niin sanotusti perinteisestä kontekstia, kun taas muotoilu nähdään laajempänä ilmaisuna, sillä se koskee myös muotoilun uudempia immateriaalisia muotoja (Oksanen- Särelä 2012, 10, 11). Näissä määrittelyissä näyttäytyykin muotoiluun liittyvät erilaiset rajapinnat ja näkökulmat riippuen tarkastelijasta. Useimmiten käsitteitä käytetään sen mukaan mitä halutaan ilmaista. Nykyisin muotoilu- käsite on yleisemmin käytössä oleva käsite, myös perinteisemmässäkin tekemisen tavoissa.

3.2 Luovan alan organisaatiot ja erityisosaaminen

Perinteisen luovan toimialan erityisosaaminen pohjautuu edellä kuvattujen erityisalojen materiaalisten tai immateriaalisten tuotteiden suunnitteluun ja valmistukseen. Myös koulutus pohjaa tähän kokonaisuuteen. Alan eri koulutusasteiden tutkinnoissa opinnot koostuvat pääosin erilaisista suunnittelu- ja valmistusprosesseista, jotka toteutetaan yksin tai ryhmässä perustuen erilaisiin tehtävänantoihin (esimerkiksi Opintopolku 2019a; Opintopolku 2019b). Lisäksi opinnot sisältävät joiltain osin kuvataideaineiden sekä taide- ja muotoiluhistorian opintoja. Opintojen määrä riippuu koulutusasteesta. Alan erityisosaaminen perustuu keskeisesti tuotteiden suunnittelu- ja valmistusprosesseihin, ja niihin sisältyvät oleellisena osana kulttuurinen, visuaalinen ja tekninen tietämys. (Ornamo 2018a;

Ornamo 2018b, 55; Opintopolku 2019a; Opintopolku 2019b; Korvenmaa 2010, 315.)

Suomessa luovalle toimialalle on ominaista, että alalla toimivat organisaatiot ovat pieniä makroyrityksiä. Yleisintä on, että toimitaan freelancerina ja yksityisyrittäjänä. Pienen kokonsa vuoksi yritysten toiminta on verkostoitunutta ja joustavaa. Ne toimivat usein isompien toimijoiden kumppaneina. (Ornamo 2018b, 7, 13, 18, 22; Oksanen-Särelä 2012, 18, 19; Opetusministeriö 2015, 19.) Ja useimmat yksityisyrittäjistä mieltävät itsensä enemmän taiteilijoiksi kuin yrittäjiksi. Yrittäjyys on itsensä työllistämisen muoto ja antaa mahdollisuuden työllistyä taiteellisella tekemisellä. (Ornamo 2018b, 13, 16; Veräjänkorva 2011, 84; Oksanen-Särelä 2012, 13; Musial 2015, 67.)

Muotoilualan toiminta sisältää edellä mainitun taiteellisen luonteen, mutta yritystoiminnassa se sisältää myös tietyt raamit teknisyyteen ja taloudellisuuteen liittyen: Usein luovan alan tekemisessä on kysymys taiteellisesta tai/ja visuaalisesta ilmaisusta ja tuotteesta, jota tukee tekninen tietämys ja osaaminen, jotta ilmaisun tavoite ja päämäärä kokonaisuudessaan toteutuvat. Vaihtoehtoisesti tekemisessä voi olla kysymys teknisestä ratkaisusta ja uuden kehittelystä, minkä tulisi täyttää laadukkaan muotoilun kriteerit myös visuaalisilta ominaisuuksiltaan. (Opetusministeriö 2015, 17; Ornamo 2018b, 13, 16; Veräjänkorva 2011, 84; Oksanen-Särelä 2012, 13.) Luovien alojen organisaatioiden toiminnan erityispiirteenä nähdään, että tuotteiden ja palvelujen ydinajatus ei välttämättä ole alun alkaen asiakaslähtöisyys. Toiminnan lähtökohtana on jokin taiteellinen idea tai tuoteidea. Tämän jälkeen tuote tai palvelu voi muokkautua myynnilliseksi tuotekonseptiksi. (Opetusministeriö 2015, 17.)

Muotoiluala on toimialana suhdanneherkkää ja yrityskannan vaihtuvuus on suurta. Osassa toimialaa yritysten toiminta on kasvusuuntaista ja joissain osissa taas toiminta on vähentynyt ja kaventunut. (Ornamo 2018b, 17, 18, 23.) Vaihtuvuuteen keskeisesti vaikuttavana tekijänä on toimialan innovatiivisuus. Kilpailukykyensä menettäneet yritykset poistuvat markkinoilta ja tilalle syntyvät uusia kasvuhakuisia ja innovatiivisia toimijoita. Yritysten poistumiseen markki-

noilta liittyy myös yhtenä piirteenä rakennemuutos, se mikä muillakin tuotantoon liittyvillä toimialoilla on: Valmistus on siirretty niin tuotteiden valmistuksen kuin myös tuotteiden materiaalien tuotannon osalta suomalaisesta valmistuksesta edullisempiin valmistusmaihin. (Ornamo 2018b, 17, 18, 23.) Suhdanneherkkyys ja nämä toimialaa koskevat rakennemuutokset näkyvät myös siinä, että alan koulutuksista valmistuneet toimivat usein muualla kuin oman alan työpaikoissa. Avoimia työpaikkoja ei ole juurikaan tarjolla. (Ornamo 2018a.) Nämä piirteet ovat varmasti vaikuttamassa siihen, että alalla on pieniä toimijoita ja yksityisyrittäjiä. Voidaan myös nähdä, että toimialan arvostus ja kiinnostus on nousut. Työsuhdannenäkymät ovat parantuneet. Esimerkkeinä esitetään isompien teollisten yrityksen hyödyntävän muotoilupalveluja toiminnoissaan ja yrityksissä voi toimia myös omia suunnittelijoita (Oksanen-Särelä 2012, 18; Ornamo 2018b, 18, 46.) Alalla näkyy vahvana myös kansainvälistyminen, joka on tuottamassa yrityksille kasvunäkymiä. Menestyminen laajentuneilla markkinoilla vaatii toimijoista uudenlaista luovuutta ja uusia innovaatioita erottautuakseen runsaasta maailmanlaajuisesta muotoilun tarjonnasta (Korvenmaa 2010, 326).

3.3 Luovan toimialan luovuus

Luovalla alalla luovuutta luonnehditaan pääosin taiteellisena luovuutena ja tarkastellaan pääosin yksilötason luovuutena. Yleismaailmallisestikin luovuus yhdistetään taiteelliseen toimintaan (Collin & Billett 2010, 221) ja siihen liitetään usein ajatus taiteilijamyytistä; inspiroituvasta ja ainutlaatuisesta yksilöstä, joka ilmaisee ja esittää yksilöllisen näkemyksenä ja kokemuksensa toteuttamallaan taideteoksella (Sawyer 2012a, 19, 22; Runco 2014, 241). Luovuus nähdään persoonallisuuden piirteinä ja ominaisuutena sekä tiettyinä kyvykkyyden lajina. Tämä näkemys pohjaa länsimaiseen taiteen käsitykseen, joka syntyi romantiikan moninaisena aikakautena 1700-luvulla. Silloin taiteen painopiste siirtyi rationaalisesta taiteen käsityksestä yksilön subjektiivisiin kokemuksiin ja yksilön inspiraatioon. Inspiraatio nähtiin irrationaalisena tiedostamattomuutena, jossa tietoisuus ja järki koetaan luovassa prosessissa estävänä ja häiritsevänä tekijänä. Aikakausi

muutti taiteellisen luovuuden käsityksiä ja kauneuskäsityksiä, jotka aikaisemmin pohjautuivat mittasuhteisiin ja tarkoituksenmukaisuuteen, aristoteeliseen estetiikkaan. (Runco 2014, 243; Sawyer 2012a, 23.)

Aristoteelisessa estetiikassa ei ollut pääosassa uuden luominen yksilön kauneuskäsityksiin pohjautuen. Taiteen tehtävänä oli palvella yhteiskunnallista hyvää ja tekeminen pohjautui mittasuhteisiin, joilla tavoiteltiin täydellistä kauneutta. Taiteen ja luovuuden arviointikriteereinä olivat tuotteen konkreettisuus ja käytettävyyden laatu sekä työn valmistukseen liittyvä laatu, käsityötaito. Tekijät eivät olleet niinkään taiteilijoita vaan käsityöläisiä, sen alan erityisosaajia. (Runco 2014, 243.) Yhä edelleen luovan alan taideteollisten tuotteiden valmistuksen ja esteettisyyden laatua usein luonnehditaan samaan tapaan kuin aristoteelista estetiikkaa kuvataan, siinä esteettisyyden tuo mittasuhteiden ja materiaalien tarkoituksenmukaisuus sekä tuotteiden viimeistelty laatu (esimerkiksi Korvenmaa 2010, 9).

Nykypäivänä taiteellinen toiminta ja taiteellinen luovuus eivät perustu pelkästään edellä mainittuihin taiteen tekemisen näkemyksiin. 1900-luvun alkupuolelta aina tähän päivään asti on ollut vaikuttamassa taiteen moderni vallankumous, joka on tuonut taiteelle laajemmat ja erilaiset merkitykset suhteessa estetiikkaan. Taiteellinen toiminta nähdään keinoina kokeilla ja kuvata käsityksiä ja tunteita toisella, uudella tavalla. (Sawyer 2012a, 33; Runco 2014, 241, 242, 243.) Taiteellisessa toiminnassa käsitellään ajankohtaisia aiheita, ja taiteellisen luovuuden tuotteet voidaan nähdä yhteiskunnallisena ikkunana ja tulkkina kuvastamassa aikakautta, sen arvoja ja asenteita (Runco 2014, 241).

Taiteelliseen luovuuteen ja asiantuntijan luovuuteen liitetään myös usein intuitiivinen toiminta, johon liittyy piirteitä edellä kuvatun kaltaiselta inspiraatioon pohjautuvalta luovan prosessin kuvaukselta. Kognitiivisissa teorioissa nähdään luovuuden ja kognitiossa koetun intuition välillä olevan yhteyttä. Intuitio liittyy vahvasti aiempaan kokemukseen. Siinä asioiden yhdistely tietämyksen kautta on automaattista ja johdonmukaista, ja tapahtuu tiedostamattomassa mielessä. Asioiden käsittely ihmismielessä tiedostamattomalta tasolta tiedostamisen

tasolle on nopeaa ja sen voi kokea äkillisen oivalluksen tunteena. Uudet oivallukset ovat ohjaamassa asioiden ratkaisuja tiettyyn suuntaan aiempaan tietämykseen ja kokemukseen pohjautuen. (Runco 2014, 1, 27, 29; Runco 2014, 29 Bowersin 1990 mukaan.)

Kuten luovuuden teorioissa, myös luovalla alalla luovuutta tarkastellaan luovana ongelmanratkaisuna, ja yleensä se liittyy tuotesuunnittelu- tai tuotekehittelyprosessiin (Anttila 1993, 72; Kettunen 2013), joka on alan erityisosaamista. Prosesseista on luotu useita moniulotteisia teoreettisia malleja. Niissä esitetään erilaisia tiedotettuja ja tiedostamattomia ongelmanratkaisuvaiheita ja päätepisteenä on useimmiten konkreettinen lopputuote. Prosessin eri vaiheissa tarkastelussa on esimerkiksi valmiiseen tuotteeseen liittyvät esteettiset, ergonomiset, eettiset, sosio-kulttuuriset ja käytettävyyden tarpeet ja tekijät. Lisäksi siihen sisältyy myös prosessissa mukana olevan yksilön itseilmaisun ja luovuuden tarpeet sekä niiden huomioiminen. (Anttila 1993, 78, 155.) Kun luovan alan luovuutta ja toimialaa koskevia luonnehdintoja tarkastelee, ne kohdistuvat yksilötason luomisen tarpeeseen ja taiteelliseen luovaan toimintaan. Niin myös alan luovuustutkimukset kohdistuvat näihin elementteihin ja niiden toteutumisen problematiikkaan.

Kuten johdannossa esitetään, luovan alan luovuutta sekä luovan alan organisaatioiden luovuutta on tutkittu vähän. Muotoilualaa ja johtamista on tutkittu ja tarkasteltu pääasiassa muotoilujohtamisen näkökulmasta. Muotoilujohtaminen nähdään luovana johtamisena, johon kuuluu muotoilustrateginen ajattelu, suunnittelunäkemyks, sekä luova älykkyys (Stenroos 2013, 60; Korvenmaa 2010, 305, 308). Nämä tutkimukset käsittelevät organisaation strategiseen johtamiseen liittyviä näkökulmia, ei henkilöstöjohtamista ja sen keinoja, joihin tässä tutkielmassa käsitellään.

Tarkasteltaessa aiempia luovan ja kulttuurialan luovuustutkimuksia, niissä pääosin luovuuteen liitetään käsitykset yksilön sisäisestä luomisen halusta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Se kuvataan taiteellisen luovuuden toteuttamisena, joka toimii itseilmaisun välineenä. Näissä tutkimuksissa yhtenäisenä piir-

teenä näyttäytyy, että luovaa toimialaa koskevaa luovuutta käsitellään taiteellisenä toimintana. (Musial 2015; Eikhof& Haunscen 2007; Taylor 2012; Juuti& Littleton 2012.) Osassa tutkimuksia luovan alan toimijoita kuvataan luoviksi yksilöiksi, joiden luovaa toiminta on tutkimuksen kohteena. Luovuutta määritellään yksilötason luovuuteen; kyvykkyyteen ja motivaatioon nojaten (esimerkiksi Musial 2015; Eikhof& Haunscen 2007). Myös toimialaa ja alalla toimijoita koskevissa tilastollisissa suhdannetutkimuksissa näyttäytyy alaan liittyvä taiteellisen toiminnan luonne: Useat yksin toiminimellä työskentelevät kokevat olevansa enemmän taiteilijoita kuin yrittäjiä. Taiteilijana toimimista luonnehditaan alan asiantuntijuutena ja vahvana itseilmaisun haluna, johon ei haluttaisi markkinoiden vaatimusten liikaa vaikuttavan. (Ornamo 2018b, 16; Ornamo 2017, 48.)

Näissä aiemmissa tutkimuksissa keskeisinä tarkastelun kohteina on myös identiteettiin ja toimijuuteen liittyvät näkökohdat: Juuti ja Littleton (2012, 251) esittävät luovan toiminnan olevan musiikin tekemisen ja tulkitsemisen lisäksi jatkuvaa, avointa ja vuorovaikutukseen perustuvaa identiteettineuvotteluprosessia ja toimijuuden vahvistamista. Taylorin (2012, 43) mukaan luovalla alalla toimivan identiteetin rakentumista ovat muovaamassa niin yksilön sisäiset oletukset kuin myös koulutuksen luomat oletukset ja odotukset luovan työn merkityksistä. Yhtenä vahvana luovan työn assosiaationa on itsensä toteuttaminen ja taiteilijamyys.

Toimijuuteen liittyvää luovan alan tutkimusta on tehty myös luovasta yhteistyöstä musiikki- yhtyeessä (Kenny 2014). Tutkimuksessa esitetään, että luova yhteistyö on sosiaalinen toimijuus- ja oppimisprosessi, joka synnyttää yhteisen musiikillisen tulkinnan. Jotta musiikillinen toimijuus mahdollistuu, yhteistyö tarvitsee vuorovaikutuksellisen osallistumisen sekä mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Lisäksi ryhmän johtajalla on tärkeä merkitys olla luomassa yhteistä musiikillista linjaa, mutta olla samalla mahdollistamassa ryhmän jäsenille linjauksen sisällä myös vapauden omaan luovaan tulkintaan. (Kenny 2014, 8.) Myös Kettunen (2013, 167, 194, 203) käsittelee luovaa yhteistyötä ja tarkastelussa on muotoiluprosessi, joka näyttäytyy samankaltaisena toimijuuden neuvottelujen

kanssa: Hän esittää muotoilun olevan sosiaalinen prosessi, jossa luovuus tarvitsee rakennusaineikseen mielekkyyden ja merkityksellisyyden, joita ovat yhdessä tekeminen ja vertaisuuden rakentaminen sekä suunnittelutyön merkityksellisyys. Se on jokapäiväistä merkityksellistämiseen liittyvää tekemistä; identiteetin rakentamista, tuottavaa toimintaa ja vakuuttavuuden saamista.

Luovien alojen johtamista ja organisaatioita koskevassa tutkimuksessaan Eikhof ja Haunscen (2007, 525) esittävät luovalla toimialalla kaupallisuuden ja taiteellisuuden yhdistämisen haastavuutta paradoksina. Heidän mukaansa toisen osa-alueen ollessa ohjaavassa asemassa, toinen alue kärsii. Esimerkiksi taiteellisen logiikan heiketessä ja talouden logiikan ehdoilla toimiessa, taiteellinen toiminta ja siihen liittyvä motivaatio heikkenee. Myös Musial (2015, 67) käsittelee tutkimuksessaan taiteellisuuden ja talouden yhdistämisen haastavuutta. Hänen mukaansa yritystoiminnan perustamisen pääasiallinen tehtävä on toimia työkaluna luovien yksilöiden luovuuden ilmaisemiselle. Tämän kahden osa-alueen yhdistämisen haastavuuden piirteet voivat olla nähtävissä myös alaa koskevissa luonnehdinnoissa, joita esitetään toimialan suhdannetutkimuksissa; alalle on luonteenomaista toimijoiden suuri vaihtuvuus ja suhdanneherkkyys liikeidean tai tuoteinnovaation heikkenemisen takia, kuten edellä esitettiin (esim. Ornamo 2017/Ornamo 218b).

Lisäksi Eikhof ja Haunscen (2007) esittävät taiteellisuuden ja taloudellisuuden yhdistämisestä mielenkiintoisia näkökulmia ja kysymyksiä, jotka ovat lähellä myös tämän tapaustutkimuksen kysymyksiä luovan alan luovuuteen ja sen toteutumiseen liittyen. He esittävät kysymyksen, miten olisi hyvä johtaa henkilöstöjohtamisen keinoin ei-taloudellisia normeja ja arvoja, jotka kulttuurillisella alalla liittyvät taiteellisuuteen ja ja yksilön henkilökohtaiseen luovuuden tarpeeseen. He näkevät, että organisaatioissa voidaan olettaa yksilöiden itse rakentavan oman tapansa, jolla tasapainottavat työssä vääjäämättä olevaa taiteellisuuden ja talouden yhdistelmää. Lisäksi he esittävät, että luovalla alalla toimiminen ulottuu usein elämäntapaan ja tietynlaiseen intohimoon toimialaa kohtaan. Tähän pohjautuen he pohtivat, miten luoda olosuhteet tehdä työtä niin, että luovuus ja taiteellinen motivaatio eivät katoa ja

ettei katoaminen johda siihen, että yksilö kokemuksiinsa perustuen luopuu työtehtävästään ja työstään luovan työn puuttumisen vuoksi. (Eikhof & Haunscen 2007, 523, 524.) Nämä heidän näkemyksensä kuvastavat hyvin luovan alan luovuuteen liittyviä haasteita, joita johdannossa esitin.

Luovuus rakentuu työelämässä aina sosiokulttuurisessa toiminnassa ja sen arvoa sekä tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan kyseisen toimialan ja sosiaalisen ryhmän kentällä. Luovuus määritellään kulttuurisesti, ja jokaisella kentällä on omat implisiittiset ja kirjoittamattomat sääntönsä. (Sawyer 2012a, 210.) Luovan alan kentän luovuutta määrittää pitkälti luovuus itseilmaisullisen tarpeen ja taiteellinen toiminnan kautta. Sen voi nähdä myös näistä aiemmista alan luovuutta koskevista tutkimuksista.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan luovuutta ilmiönä, joka on mukana työyhteisön päivittäisessä arjen toiminnassa ja erilaisissa käytänteissä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää millaisena perinteisen luovan alan organisaation niin työntekijät kuin johtokin käsittävät luovuuden ja miten luovuus näyttäytyy ja mahdollistuu heidän päivittäisessä työssään. Lisäksi näihin edellisiin näkökohtiin pohjautuen pyritään ymmärtämään mitkä organisaation toimintamallit ja käytänteet ovat tukemassa ja edistämässä organisaatiossa toimivien luovuutta. Tavoitteena on muodostaa tutkimuksen tuloksena kokonaisuuskuvaus ja käsitys organisaation luovuudesta ja luovuutta mahdollistavista tekijöistä.

1. Mitä luovuus on, ja miten se ilmenee työn tekemisessä luovan alan organisaatiossa työskentelevien kuvaamana?
2. Mikä mahdollistaa/ estää luovuuden toteutumista päivittäisessä työn tekemisessä?
3. Mitkä organisaatiotason HRM-käytänteet ovat tukemassa edellä kuvattua luovuutta ja sen mahdollistumista työn tekemisessä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen kohteen kuvaus

Tämän tapaustutkimuksen tutkimusaineisto kuuluu Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella vuonna 2018 käynnistyneen HeRMO tutkimus- ja kehittämishankkeen aineistoon. HeRMO-hanke tutkii eettistä johtamista ja luovuuden mahdollistamista kasvuyrityksissä. Hankkeessa on mukana viisi erikokoista ja eri toimialan organisaatiota. Tämä tutkimus kohdistuu hankkeessa mukana olevan perinteisen luovan alan kasvuorganisaation tutkimusaineistoon. Olen toiminut hankkeessa tutkimusharjoittelijana ja olin yhtenä tutkijana keräämässä tämän tutkimuksen aineistoa, haastattelu- ja havainnointiaineistoa. Aineistonkeruussa oli mukana kolme tutkijaa. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio haluaa pysyä anonyymina. Yritystä koskevissa ja kuvaavissa teksteissä pysytellään yleisellä tasolla, eikä mennä yksityiskohtiin. Tutkimuksen kohteen kuvauksessa ja tutkimuksen tulososion tyypikuvauksissa organisaatiosta käytetään nimeä Finnish Design, jotta kuvausten kerronta olisi paremmin omaksuttavissa.

Tutkimusorganisaatio Finnish Design Oy on rakenteeltaan matalahierarkkinen ja siellä työskentelee hieman yli 10 henkilöä. Toimitusjohtaja on yrityksen pääomistaja ja hoitaa organisaatiossa useita erilaisia tehtäviä, pääosin vientiä, markkinointia ja kokonaisuuden johtamista. Finnish Designissa toimii kaksi eriyöntekijäryhmää, toimistotyöntekijät ja tuotteiden valmistajat. Toimistotyöntekijöiden työnkuvina ovat myynti, tuotesuunnittelu ja tuotekehitys sekä logistiikka ja tuotannon ohjaus. Tuotannon ohjauksen henkilö toimii myös esimiehenä tuotteiden valmistajille, jotka toimivat organisaation ydinosuamisen parissa valmistamalla tuotteita yksittäisinä tuotteina tai pieninä sarjoina. Organisaatiolla ei ole erillistä pelkästään HRM:n erikoistunutta henkilöstöä. Finnish Designin toiminnassa on mukana tiivis yhteistyöverkosto: Osan tuotteista valmistaa alihankintaverkosto ja pääosa tuotesuunnittelusta toteutuu freelancer-suunnittelijoiden kanssa tehdyn yhteistyön kautta.

Finnish Designin työntekijät muodostavat työskennellessään erilaisia tiimejä riippuen tehtävästä. Tiimeinä toimivat tuotanto-, tuotekehittely- ja markkinointitiimit, joissa kehitetään erilaisia asioita ja viedään erilaisia kokonaisuuksia eteenpäin. Lisäksi työyhteisössä pidetään yhteisiä palaverreja, joissa tiedotetaan asioista, kerrotaan seuraavista tavoitteista sekä sovitaan miten eri asioiden ja projektien suhteen seuraavaksi edetään. Osalla toimistotyöntekijöistä on pitkä yhteinen työhistoria. Heistä muutama on toiminut alalla pidempään, lähes kaksikymmentä vuotta, he muodostavat organisaatiossa ydintiimin. Osa työntekijöistä on taas vastaavasti toimialalla uusia ja/ tai juuri työsuhteensa aloittaneita. Tuotteita valmistavat työntekijät muodostavat tiiviin oman ammattiryhmänsä.

Organisaation ydintoiminta ja- osaaminen perustuu laadukkaaseen tuotesuunnitteluun ja laadukkaaseen käsinvalmistukseen, mitkä koskevat niin yksittäisiä tuotteita kuin sarjatuotteita. Työyhteisö pitää yllä katoavaa käsinvalmistuksen perinnettä. Työntekijöiden erityisosaaminen ja laadun käsitys rakentuvat pääosin yrityksessä työskennellen. Suurin osa uusista tuotteiden valmistajista rekrytoidaan työharjoittelun kautta ja tarvittavat erityistaidot opitaan oppisopimuskoulutuksessa. Lisäksi voidaan todeta, että tapausorganisaatio ei ole tyyppilinen alan organisaatio. Kuten luvussa 3.2. todettiin muotoilualan toimijat ovat usein makroyrityksiä tai yhden henkilön toiminimellä toimivia työpaikkoja. Näin ollen toimialan organisaatiot ovat luontaisesti hierarkialtaan kevyitä.

5.2 Lähestymistapa ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käsitellään tutkimusorganisaatiota ja luovuus -ilmiötä tapaustutkimuksellisella ja monimenetelmällisellä otteella. Tapaustutkimuksessa tutkimus kohdistuu yleensä johonkin ilmiöön tai tapahtumasarjaan. Tarkastelu keskitetään yhteen tiettyyn tapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia, joita voivat olla niin yksilöt, ryhmät kuin myös organisaatiot. Tutkimus ja sen tulokset liitetään aiempaan tieteelliseen keskusteluun samalla tutkimusyksikkötasolla kuin tutkimus on tehty. (Laine, Bamberg& Jokinen 2007, 9; Patton 2002, 447; Hirs-

järvi, Remes& Sajavaara 2004, 125.) Tässä tutkimuksessa luovuutta ja sitä mahdollistavia tekijöitä analysoidaan yksilötason käsityksinä ja kuvauksina, joista muodostetaan tapausorganisaatiota koskeva kokonaiskuvaus.

Tapaustutkimuksissa on yleensä käytössä monimenetelmällinen tutkimusote. Ymmärtääkseen sosiaaliseen toimintaan perustuvaa ilmiötä ja tapauksen kohdetta paremmin, aineistonkeruu perustuu useampaan menetelmään. Niiden avulla voidaan tavoittaa paremmin ilmiön eri ulottuvuudet, kuin pelkästään yhdellä tutkimusmenetelmällä tavoitettaisiin. (Laine ym. 2007, 9, 11, 12; Laitinen 1998, 36.) Monimenetelmällisyys tuo tutkimukseen myös etnografisen tutkimusotteen. Aineiston kerääminen eri menetelmillä vie tutkijan tutkimuskohteensa jokapäiväisiin tilanteisiin, mikä on mahdollistamassa kontekstikohtaisen ymmärryksen työyhteisön toiminnasta ja työn tekemisen käytänteistä. (Paloniemi& Collin 2018; Collin ym. 2017a, 17; Laine ym. 2007, 9, 11.)

Myös tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyys tuo tutkimukseen etnografiseen tutkimusotteen, vaikkakin menetelmällisesti etnografia ei ole ohjavana tekijänä. Etnografia perustuu pitkäkestoiseen ja monimenetelmälliseen aineistonkeruuseen kentällä tutkimuksen kohteessa (Paloniemi& Collin 2018; Laine ym. 2007, 9, 13). Lisäksi sen kuvataan olevan myös muuntautumiskykyinen tutkimusote, jota voidaan hyödyntää erilaisissa aineistonkeruissa. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta pitkäkestoiseen aineiston keruuseen, ja etnografinen tutkimusote oli mahdollistamassa laajemman tutkimusaineiston saamisen kentällä. Havainnointi, kenttähaastattelut ja kenttäpäiväkirja muistiinpanoineen olivat yhdessä yksilöhaastattelujen rinnalla tukemassa kokonaiskäsityksen muodostamista luovuudesta ja organisaation arjen toiminnasta. Tutkimusote ja menetelmien valinta perustuvat pitkälti HeRMO- hankkeen tutkimusstrategisiin linjauksiin ja valintoihin, jotka ovat perusteltuja valintoja myös tämän tutkimuksen osalta. Monimenetelmällisyys tuottaa tutkimukselle luotettavuutta ja aineistollista kattavuutta tutkittavasta ilmiöstä kyseisessä tapausorganisaatiossa.

Tutkimuksen haastattelukysymykset ovat pääosin HeRMO- hankkeen haastattelurungon mukaisia. Sen yhtenä osiona on luovuus. Haastattelurunko koos-

tuu kokonaisuudesta, jonka muiden osioiden asiasisältöjä pohjalta on mahdollista saada haastatteluissa kokonaiskuva organisaation henkilöstöjohtamisen käytänteistä, kuten rekrytointitavoista, osaamisen kehittämisestä, viestinnästä, strategiasta- ja toiminta-ajatuksesta sekä HRM- rakenteista ja toimintamalleista (ks. liite 1).

Eskola, Lähti ja Vastamäki (2018) esittävät, että ennen aineistonkeruuta ja haastattelua on hyvä tutustua organisaatioon ja haastateltavien toimenkuviin tarkemmin, jotta haastatteluissa käsiteltävät aiheet ja teemat voi kohdentaa tutkimuksen tarpeisiin. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun ja haastattelukysymyksien osalta huomioitiin ennakolta kaksi asiaa. Oli tarpeen perehtyä ennakoon organisaation toimintaan ja työtehtävälajeisiin, jotta ymmärtää paremmin organisaation toimintakontekstin sekä työntekijöiden sijainnit ja tehtävät organisaatorakenteessa. Tämän jälkeen oli tärkeää vielä jäsentää ja tarkentaa haastattelukysymyksiä, jotta juuri luovuus- ilmiötä koskevaan tutkimusongelmaan saataisiin tietoa. Näiden ennakkotoimien pohjalta HeRMO-hankkeen haastattelu-runkoon lisättiin tätä tapaustutkimusta varten tarkentavia kysymyssiältöjä luovuus- osioon liittyen. Tarkennukset kohdistuivat erityisesti tuotteiden valmistajia koskien, sillä heidän erityisosaamisensa on organisaation ydintoimintaa. Oli tärkeää saada heidän käsityksensä mukaan muodostamaan kokonaiskuva organisaation luovuudesta, joten se huomioitiin jo luovuuden teemakysymyksissä.

Haastatteluihin osallistui seitsemän (n= 7) henkilöä. Ne olivat kestoaltaan keskimäärin yhden tunnin mittaisia. Niissä oli mukana niin toimitusjohtaja kuin edustajia molemmista työntekijäryhmistä organisaation luovuuden käsityksien kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. Kaikkien haastateltavien koulutustaustaan sisältyy jollain tasolla muotoilu- ja taideteollisuusala, jota esitetään alan erityisosaamisen luvussa 3.2.

Haastattelut olivat vapaamuotoisia teemapohjaisia yksilöhaastatteluja. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat ovat taustalla, eivät haastattelua rajaavina tekijöinä, vaan suuntaa antamassa (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin mistä teemoista ja aihepiireistä halutaan kuulla heidän käsityksistään. Haastattelut eivät noudattaneet tiettyä järjestystä, vaan kunkin

henkilön kerronta oli haastattelun ytimenä ja haastattelija ohjasi aina tarpeen tullen kerrontaa seuraavaan aihepiiriin. Haastattelussa pyritään myös siihen, että haastateltava kertoo vapaasti haastattelukokonaisuuteen liittyvistä asioista ja kokemuksista (Laine 2018). Niin myös näissä tutkimusta koskevista haastatteluista pyrittiin haastateltavalle antamaan tilaa kertoa omasta työstään ja mahdollisesti koko organisaation toiminnasta, omin sanoin ja ilmauksin. Osa haastateltavista piti enemmän johdatella haastattelun aiheisiin, kun taas joidenkin haastateltavien kerronta oli monologityyppistä, jota tarkentavat kysymykset vain hieman ohjasivat. Jokainen haastattelu oli yksilöllinen kokonaisuus.

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui kahtena peräkkäisenä päivänä. Pääosa aineistonkeruujasta oli yksilöhaastatteluja ja osa ajasta havainnointia. Lisäksi aineistoa saatiin kenttähaastattelun muodossa. Havainnoinnit painottuivat tuotteiden valmistajien työskentelyn ja vuorovaikutuksen seuraamiseen sekä työyhteisön taukohetkiin osallistumiseen työpäivän aikana. Kenttähaastattelut tapahtuivat tuotekehittelyprosessin havainnoinnin yhteydessä. Kaikki järjestetyt haastattelutilanteet nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Myös pääosa kenttähaastatteluista onnistuttiin nauhoittamaan.

Kenttäpäiväkirja oli muistin tukena havainnoinnissa. Sinne kirjattiin aineistonkeruun tapahtumien kulkua sekä kuvattiin ajatuksia ja havaintoja työympäristöstä ja vuorovaikutustilanteista. Nämä kirjaukset olivat tarpeen sillä aineistonkeruun kuluessa ympäristöä ja työyhteisössä toimijoita havainnoitiin eri tavoin. Alussa havaitseminen on herkempää, jolloin näkee ja erottaa kohteessa erilaisia piirteitä. Näitä piirteitä ei välttämättä enää koe samanlaisina aineistonkeruun edetessä, kun ympäristö ja toimintatavat tulevat tutummiksi. Näin ollen oli tärkeää kirjata ylös niitä havaintoja, jotka sillä hetkellä kokee tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi asioiksi.

5.3 Tutkimuksen eettiset ratkaisut

Tutkimuksen tekemisen ja sen raportoinnin luotettavuuteen liittyy keskeisesti myös tutkimukseen eettiset kysymykset; aiheen valinta ja sen yhteiskunnallinen merkittävyys, tutkimuskohteisiin liittyvät ratkaisut suostumuksineen ja tietosuojineen sekä tutkimuksen kokonaisuuden luotettavuus hyvän tieteellisen käytännön mukaan (Hirsjärvi ym. 2004, 25- 27; Tuomi& Sarajärvi 2009, 129-133). Tämän tutkimuksen osalta on pyritty toimimaan edellä esitettyihin eettisiin ratkaisuihin pohjautuen. Aiheen valinta ja sen merkittävyys suhteessa yksilöön ja yhteiskuntaan sekä työelämäkysymyksiin nähden on ajankohtainen. Tutkimuksen aiheen ajankohtaisuudesta kertoo Jyväskylän yliopistossa myös käynnissä oleva HeRMO- tutkimus- ja kehittämishanke, joka on tarttunut keskeiseen yhteiskunnalliseen kysymykseen. Myös omalta osaltani tutkimuksessani pyrin tuomaan uutta tietoa perinteisen luovan alalta, jonka koen oleva erityisen tärkeä tutkimuksen kohde, sillä alan erityisosaaminen perustuu luovuuteen. Tutkimuksen ja siihen liittyvien tutkimustulosten voidaan nähdä olevan edistämässä ja avaamassa näkökulmia luovalla alalla toimivien yksilöiden ja työorganisaatioiden luovuuden tukemisessa. Tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla kannustamassa luovuuden tukemiseen vuorovaikutteisuuden ja jaetun tiedon muodossa, joiden nähtiin olevan henkilöstöjohtamisen pääkohdat luovuuden mahdollistamisessa tutkimusorganisaatiossa.

Yhtenä tutkimuksen luotettavuuden tekijänä ovat eettiset ratkaisut, jotka liittyvät tutkimuskohteen suostumukseen ja tutkimusaineiston käsittelyyn (Hirsjärvi ym. 2009, 26). Tämän tutkimuksen ratkaisut pohjaavat HeRMO- hankkeen eettisiin toimiin ja ratkaisuihin. Hankkeen eettisiin ratkaisuihin olen pohjannut myös itsenäisen tutkimustyöskentelyni. Tutkimusorganisaatio on mukana hankkeessa ja heidän kanssaan hankkeessa on tehty tutkimus- ja kehittämissopimukselliset tutkimusluvut. Aineistokeruun osalta, jossa itsekin olin mukana yhtenä tukijana, kaikille tutkittaville yhdessä ja myös erikseen on kerrottu ja kuvailtu tutkimuksen sisältö, haastattelukäytännöt, haastatteluaineistojen luottamuksellinen käsittely, -säilytys sekä tietosuojaan liittyvät asiat. Kaikilta haastateltavilta

on saatu suostumus tutkimuksen tekemiseen ja he ovat myös tietoisia mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta.

HeRMO-hanke vastaa tutkimusaineistojen asianmukaisesta tallennuksesta ja säilytyksestä. Samoin minä olen tässä tutkimustyössä käyttämiäni aineistoja säilyttänyt asianmukaisesti salasanan takana olevissa tiedostoissa, jotka on nimetty tunnistamattomaksi. Tämän tutkimustyön valmistuttua, hallussani olevat tutkimusaineistot hävitetään asianmukaisesti. Lisäksi tutkimusaineistoja on käsitelty tämän tutkimuksen raportoinnissa niin, että tutkittavien tunnistettavuus on häivytetty. Myös tutkimusorganisaatiota koskevat kuvaukset ja luonnehdinnat on pidetty yleisellä tasolla, jotta myös tutkimuskohde säilyy tunnistamattomana. Niin ikään tutkimusorganisaatio tutkittavineen on vaitiolon piirissä, joten organisaatiota koskevaa tietoa on käsitelty vain tutkimushankkeen sisällä luottamuksellisesti.

Tutkimuksen eettisiin ratkaisuihin liittyy oleellisena osana hyvä tieteellinen käytäntö, joka pitää sisällään tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat; rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimuksen raportoinnissa sekä muiden tutkijoiden kunnioituksen niin heihin suhtautumisessa kuin heidän tulostensa oikeassa käsittelyssä (Hirsjärvi ym. 2004, 27, 28; Tuomi & Sarajärvi 2009, 132, 133). Nämä käytännöt ovat olleet vallitsevana ohjenuorana tutkimuksen tekemisen jokaisessa vaiheessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa laadukkaan ja tarkan tutkimuksen toteuttamisen ja tuloksien muodossa perustutkimusta luovuudesta ja sen tukemisesta tapaustutkimuksena muotoilualan organisaatiosta.

5.4 Aineiston analyysi

Laadulliselle tutkimusaineistolle ei ole yhtä yleistettävää aineiston analyysi- ja tulkintareittiä, vaan siihen vaikuttavat tutkimusongelma ja tutkijan valitsema lähestymiskulma. Tutkimusongelma on myös ohjaamassa sitä, mikä valinta tehdään analyysin havaintoyksiköksi ja välineistöksi, kun aineistoa luokitellaan ja tulkitaan. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11; Tuomi & Sarajärvi 2009,

109.) Tässä tapaustutkimuksessa oli tavoitteena ymmärtää luovuutta kohdeorganisaatiossa, ja on tarve saada selville tutkittavien käsitykset luovuudesta ja sen mahdollistamisesta muodostamalla niistä yhtenäisiä, kokoavia kuvauksia. Ja tähän tarkoitukseen parhaana analyysimenetelmänä näyttäytyi sisällön analyysi tyypittelyllä, jonka avulla aineistosta muodostettiin tyypikuvaukset tutkimusilmioistä tutkimuskysymyksiin kohdistuen. Tyypittelyssä aineistoa ensin ryhmitellään sisällön samankaltaisuuksien perusteella tutkimusongelmaan pohjautuen. Tämän jälkeen tyypittelyssä aineiston sisältöjä ryhmitellään teemoitteluun pohjautuen. Tällöin aineistosta etsitään tutkimusongelman kannalta keskeisimmät aiheet. Näistä keskeisistä sisällöistä rakennetaan tyypit eli yhtenäiset kuvaukset aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998.) Tyypittely ja tyypikuvaukset ei tarkoita yleistettävää kuvausta ilmiöstä, vaan ne luovat kehyksen ja kuvauksen ilmiöstä kyseisessä kontekstissa (Alasuutari 2012). Myös tässä tutkimuksessa luovuuden kuvaukset koskivat tapausorganisaation luovuuskäsityksiä ja työn tekemisessä tapahtuvaa luovaa toimintaa.

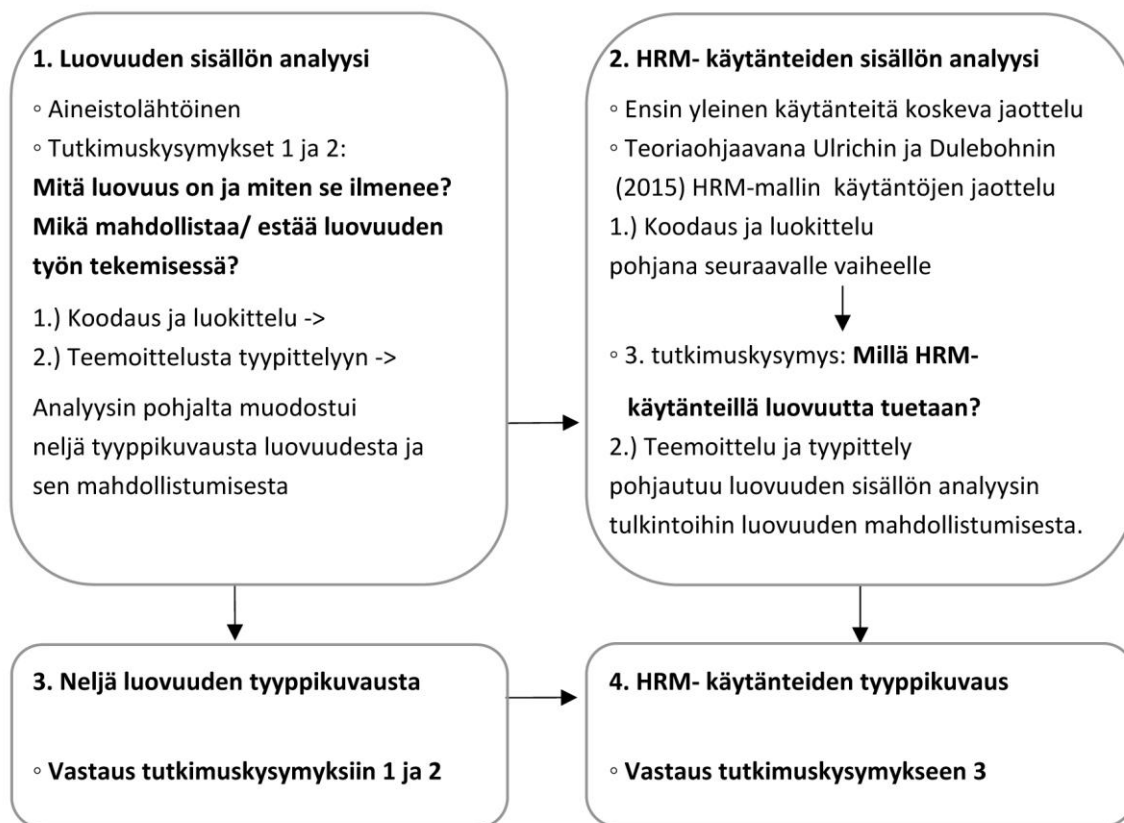
Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa on mahdollista analysoida aineistolähtöisesti, eli analyysi ei pohjautu eikä sitä ohjaa mikään aikaisempi teoria tai aiemmat määritelmät (Eskola & Suoranta 1998; Eskola 2018). Aineistolähtöisyys on hedelmällinen tapa lähestyä aineistoa eteenkin tapaustutkimuksissa, joissa käsitellään uusia ja vähän tutkittuja ilmiöitä (Peuhkuri 2007, 147). Perinteistä luovaa alaa ei ole tutkittu aiemmin luovuuden ja luovuuden mahdollistamisen näkökulmasta, joten tutkimusaineistoa oli hyvä ja tarpeen lähestyä tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti luovuuden osalta, kahdessa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä.

Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin yhtenä lähestymistapana on myös teoriaohjaava tapa, jossa analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan, vaan teoria on apuna analyysiprosessissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97; Eskola 2018). Tämän tutkimuksen sisällön analyysissa on käytetty myös teoriaohjaavaa analyysia kolmannessa tutkimuskysymyksessä, kun pyrittiin saamaan selville luovuuden tekemistä koskevia konkreettisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Analyysin teoriaohjaavana mallina oli luvussa 2.5.2. esitetty Ulrichin ja Dulebohnin (2015)

HRM- malli. Tässä tutkimuksessa oli tarpeen tehdä kaksi toisiaan täydentävää sisällön analyysiprosessia. Ilman kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksia ja kuvauksia, ei ollut mahdollista saada vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen, sillä ne toimivat taustatietona kolmannen kysymyksen ratkaisussa.

5.4.1 Luovuuden sisällön analyysi

Tutkimusaineistojen käsittely alkoi aineistonkeruun jälkeen haastatteluaineistojen litteroinnilla. Puhtaaksi kirjoitettavaa haastatteluaineistoa oli 375 minuuttia ja niistä tuli 94 sivua tekstiä. Lisäksi kenttähaastatteluja oli 41 minuuttia, joista kertyi 14 sivua puhtaaksi kirjoitettua tekstiä. Haastatteluaineisto litteroitiin yhtäjaksoisesti peräkkäisinä päivinä. Jokaisen yksittäisen haastattelulitteroinnin jälkeen, kun haastattelu oli tuoreessa muistissa, kyseinen haastatteluaineisto käytiin läpi ja tehtiin koodaus ja luokitteluvaihe kahteen luovuutta koskevaan tutkimuskysymykseen pohjautuen. (kuvio 1.). Koodaus ja luokittelu ovat teknisiä vaiheita, joissa tutustutaan aineistoon. Siinä aineisto järjestellään ja luokitellaan yhtenäisyyksiin ja eroavaisuuksiin perustuen. (Ruusuvuori ym. 2010, 10, 18-25; Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 2012). Tässä vaiheessa molempien tutkimuskysymyksiä alle koottiin tekstiaineistoista haastateltavan alkuperäiset kuvaukset siitä mitä on luovuus, miten luovuus näyttäytyy heidän ja organisaation työn tekemisessä sekä miten haastateltavien kuvaamaa luovuutta tuetaan työn tekemisessä. Tämä osuus sisällön analyysistä toteutettiin aineistolähtöisesti (kuvio 1).



KUVIO 1. Sisällön analyysiprosessin vaiheet.

Kun jokaisesta ($n=7$) haastattelusta oli koottu kuvaukset luovuutta koskevien kysymyksien alle, seuraavaksi analyysissa siirryttiin käsittelemään kumpaakin tutkimuskysymystä erikseen. Tällöin käytiin luokitelluista aineistosisällöistä läpi, että löytyykö haastateltavien vastauksien ilmaisuissa ja asioiden merkityksissä yhtäläisyyksiä. Tähän perustuen molempiin kysymyksiin kohdistuvien vastauksien ja kuvauksien samankaltaiset ja yhtäläiset ilmaukset järjesteltiin ja jäsennettiin omiksi yhdistetyiksi teemoikseen. Tämä vaihe on varsinainen analyysi- ja tulkintavaihe, jossa käydään vuoropuhelua aineiston kanssa muodostaen aineistosta teemoja ja tyyppejä (Ruusuvuori ym. 2010, 10, 18-25; Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 2012). Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mitä luovuus on haastateltavan kuvaamana, pohjautuen muodostui selkeästi neljä luovuuden teemaa: 1) Luovuus on työtehtävään kuuluvien asioiden ratkomista soveltuvien raamien sisällä, 2) Luovuus on asioiden organisointia omalla, sopivalla

tavalla, 3) Luovuus on osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa toimintaa ja niiden kehittämistä sekä 4) Oma luovaa toimintaa – visuaalisen luovuuden toteuttamista.

Näiden luovuutta kuvaavien teemojen jälkeen tarkasteltiin haastateltavien kuvauksia samaan tutkimuskysymykseen liittyen, miten luovuus ilmenee ja näyttäytyy työn tekemisessä. Tätä kysymyksen osaa koskevat kuvailut vastasivat systemaattisesti siihen, millaisena haastateltava oli kuvannut luovuutta. Samoin toteutui myös toisen tutkimuskysymyksen osalta: Kun haastateltava oli kuvannut luovuutta, hän myös kuvasi kyseistä luovuutta ja sen ilmenemistä omassa työssään. Ja kun hän kuvasi luovuuden tukemista, hän kuvasi esittämänsä luovuuden tukemisesta ja mahdollistumisesta omassa työssään kuin myös työyhteisön käytänteissä. Näin kunkin luovuuden teeman alle ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastaukset muodostivat yhtenäisen ja johdonmukaisen kokonaiskuvauksen. Ne muodostivat neljä loogista teemakokonaisuutta, joista kaikista muodostettiin oma yhdistetty tyyppikuvauksensa. Yhdistetty tyyppi kuvaa mahdollisimman yleisesti ilmiötä ja se koostuu asioista, joita on mukana useimmissa vastauksissa tutkimusongelmaan liittyen (Eskola & Suoranta 1998).

Kaikkien luovuuden tyyppikuvausten sisältöjen osalta oli jotain päällekkäisyyttä, mutta pääosin tyypit muodostuivat selkeästi omiksi kokonaisuuksikseen. Lisäksi neljänteen luovuuden tyyppiin viitattiin kuvattaessa jotain toisista luovuuden tyypeistä, ja sitä myös sivuttiin, kun kuvattiin jonkun muun luovuuden tyyppin ilmenemistä ja tukemista. Nämä piirteet neljättä luovuuden tyyppiä koskien on huomioitu tulososion kuvauksissa. Luovuuden tyyppikuvaukset ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen liittyen esitetään Tulokset-luvussa ja myös tiivistettynä koosteena, kuviossa 2, sivulla 46.

Tyyppikuvausten kokoamisen jälkeen käytiin vielä kaikki haastatteluaineistot läpi tavoitteena, löytyisikö aineistosta jotain, mikä on jäänyt merkitysten tulkinnassa huomaamatta ja näkyisi vasta kokonaisuuteen peilaten. Niiden ilmaisujen löytymisen tukena oli aineistonkeruun aikaiset havainnoinnit sekä haastattelukokonaisuuden ymmärtäminen, missä asiayhteydessä luovuutta kos-

keva ilmaus esitettiin. Tällainen vaiheittainen analysointi, aineistoon takaisin palaaminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen oli tärkeää tulkinnan kannalta. Analyysi on prosessi, jossa ymmärrys syvenee ja tulkinnan jäsentyminen selkeytyy prosessin edetessä (Ruusuvuori ym. 2010, 24). Jotta saatiin vielä selville kolmatta tutkimuskysymystä koskevat käsitykset luovuutta tukevista organisaatiotason henkilöstöjohtamisen toimista, tarvittiin erillinen HRM- käytänteitä koskeva sisällön analyysi haastatteluaineistosta (kuvio 1).

5.4.2 HRM- käytäntöjen sisällön analyysi

Tässä toisessa vaiheessa haastatteluaineistoille tehtiin sisällön analyysi henkilöstöjohtamisen käytännöistä, mitkä HRM- toimet olivat tukemassa luovuutta työn tekemisessä. Analyysissa käytiin jokainen haastatteluaineisto erikseen läpi ja niistä poimittiin haastateltavan alkuperäisiä ilmauksia asioista, jotka liittyivät henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tässä aineiston analyysin koodaus- ja luokiteluvaiheessa ei vielä huomioitu lainkaan luovuuteen liittyviä sisältöyhteyksiä, vaan keskityttiin pelkästään henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkasteluun (kuvio 1, kohta 2). Näiden alkuperäisten ilmausten kokoamisesta, jaottelua ja luokiteltua oli ohjaamassa Ulrichin ja Dulebohnin (2015) HRM- käytänteiden jako neljään eri osioon. Osioina olivat 1) organisaatioon tulevien ihmisten sitouttamiseen ja pysyvyyteen liittyvät käytännöt, 2) suorittamisen johtamiseen ja vastuualueisiin liittyvät toiminnot, 3) tietoon ja tiedon kulkuun liittyvät asiat 4) työn tekemisen puitteet ja tekemisen tavat. Kun ilmaisuja jaoteltiin osioiden alle, osa haastateltavien kuvauksista liittyi useampaan osioon, ei pelkästään yhteen HRM-käytäntöön tai neljän jaottelun osioon. Jos näin oli, kyseinen kuvaus liitettiin kaikkiin käytänteisiin, joihin sen nähtiin kuuluvan.

Kun kaikki kuvatut ja tulkitut käytännöt oli koottu eri osioiden alle, kunkin osion alla yhdistettiin vielä samankaltaiset ja yhtäläiset kuvaukset omiksi HRM-käytäntöjen asiasisällöiksi. Näin jokaisen neljän osion alle muotoutui kokonaisuus tutkimusorganisaation toimista eri henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. Tämä vaihe oli tekninen ja vastausten sisältöjä jaotteleva vaihe, joka toimi pohjana analyysivaiheelle.

Tämän vaiheen jälkeen siirryttiin analyysissa tarkastelemaan HRM- käytänteitä tarkemmin luovuuden tukemiseen liittyen (kuvio 1, kohta 2). Neljän eri HRM- käytäntöosion sisältöjen kuvauksia peilattiin luovuuden tyyppikuvausten sisältöihin: Käytänteitä verrattiin luovuuden sisällön analyysissa havaittuihin kuvauksiin luovuuden tukemisesta ja estymistä. Nämä luovuuden mahdollistamisen kuvaukset kohdistettiin aina siihen HRM- käytänteeseen, johon kuvaukset yhdistyivät. Tämän jälkeen keskeisimmät ja yhteneväisimmät luovuutta tukevat HRM-käytänteet otettiin analyysissa teemoitteluluokiksi organisaation HRM-toimintamalleina, jotka ovat tukemassa luovuuden toteutumista tapausorganisaatiossa. Kuvaukset eivät välttämättä rajautuneet pelkästään johonkin HRM-käytänteeseen. Jos luovuuden tukemisen kuvaus ja kokemus liittyi useampaan toimintamalliin tai käytänteeseen, se liitettiin kaikkiin mihin se liittyi. Tässä vaiheessa teoreettinen malli ei enää ohjannut teemoittelua, vaan sitä johtivat haastateltavien vastauksien sisältöjen luovuuden tukemista kuvaavat yhtäläiset kuvaukset. Tähän vaiheen pohjalta muotoutui viisi kokoavaa teemaa.

Tämän jälkeen HRM- käytänteiden luovuutta koskevan teemoittelun pohjalta muodostettiin mahdollisimman laaja tyyppikuvaus luovan organisaation luovuuden tukemisen HRM-käytänteistä ja toimintamalleista viiden kokoavan teeman pohjalta. Mahdollisimman laaja tyyppikuvaus muodostaa kattavan kuvauksen toiminnasta, ja siinä on otettu huomioon myös yksittäinen vastaus. Yksittäisen vastauksen mukaan ottaminen huomioidaan niin, että se on sisällöltään looginen suhteessa kokonaiskuvaan nähden. (Eskola & Suoranta 1998.) Tutkimusaineistosta havaitut henkilöstöjohtamisen keinot olivat kokonaisuudessaan muodostamassa johdonmukaista kuvausta, sillä kaikki haastateltavat ilmaisivat yhtäläisiä asioita henkilöstöjohtamisen keinoina. Ja kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen kaikissa tyyppikuvauksissa on pyritty ymmärtämään yksittäisten haastateltavien kuvauksia ja luoda niistä yhteen kokoava ja eri tasoja ymmärtävä ja kuvaava kokonaisuus luovuudesta ja sen mahdollistamisesta sekä luovuutta tukevista HRM-käytänteistä.

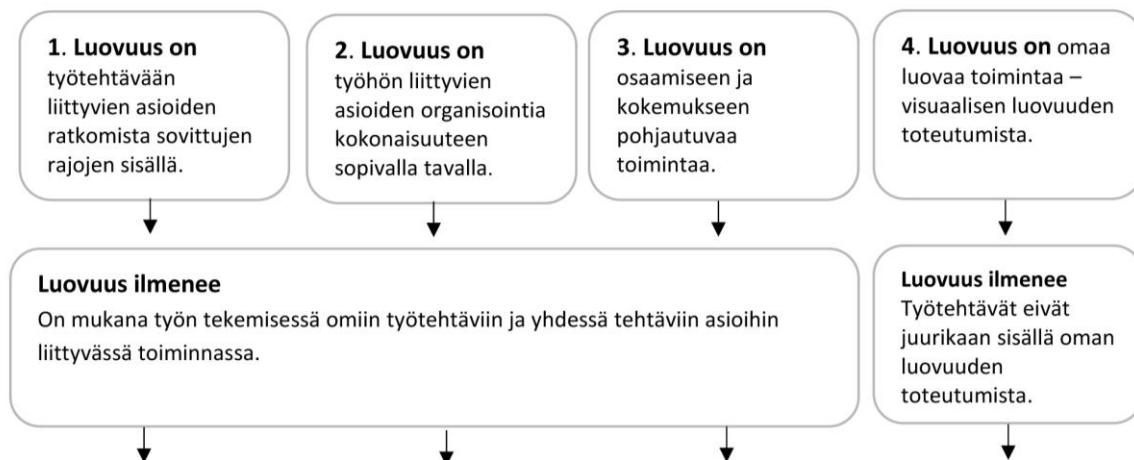
6 TULOKSET

Tässä luvussa tutkimustulokset raportoidaan kaksivaiheisesti. Ensin esitetään neljä luovuuden tyyppikuvausta sekä niiden yhteenveto. Tämän jälkeen omina alalukuinaan esitetään HRM- käytänteitä koskeva tyyppikuvaus, jonka sisältö on sidoksissa neljään luovuuden tyyppikuvaukseen. Kaikissa tyyppikuvauksissa on kursiivisella tekstillä haastateltavien alkuperäiset kuvaukset. Ne ovat mukana, jotta lukija voi arvioida kuvauksen luotettavuutta ja ne ovat lisäämässä kuvattujen tilanteiden ymmärtämistä. Haastateltavien tunnistautumattomuuden takia kuvauksissa haastateltavista ei kerrota miltä tasolta kuvaukset ja suorat lainaukset ovat.

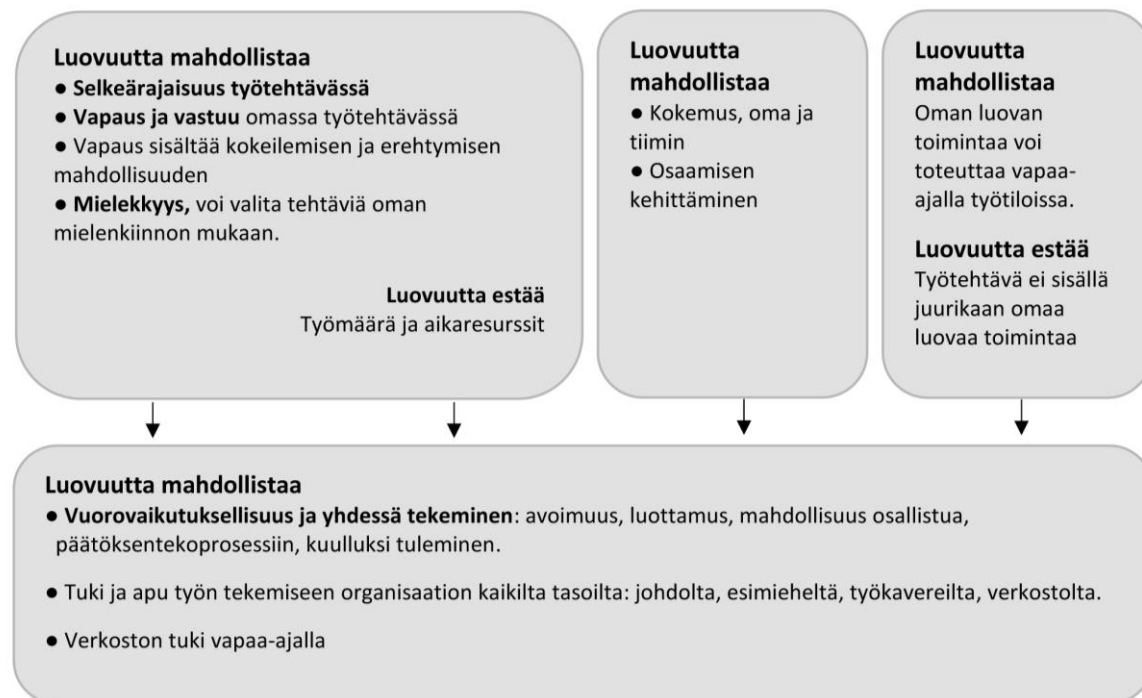
6.1 Neljä tyyppikuvausta luovuudesta ja sen tukemisesta

Tutkimusaineistojen sisällön analyysin tuloksena, vastaukseksi kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, rakentui neljä tyyppikuvausta luovuudesta ja sen mahdollistamisesta tutkimuskohteen kontekstissa. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka ovat tyyppikuvausten ydinkohtina, esitetään kuviossa 2.

1. tutkimuskysymys: Mitä luovuus on ja miten se ilmenee työn tekemisessä?



2. tutkimuskysymys: Mikä mahdollistaa/ estää luovuuden toteutumisen päivittäisessä työn tekemisessä?



KUVIO 2. Luovuus, sen ilmeneminen ja mahdollistuminen tutkimusorganisaatiossa.

Kunkin neljän luovuustyyppikuvauksen aloituksessa luonnehditaan ensin kyseisen kuvatun luovuuden luonnetta ja ominaisuuksia, joka antavat vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luovuuden määritelmä luo samalla perustan ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen vastauksille, siihen miten luo-

vuus ilmenee työssä ja miten luovuutta tuetaan työn tekemisessä. Tyypikkuvauksissa esitetään toiminnan kuvausten muodossa eri haastateltavien kerrontaan pohjautuen tutkimuskontekstissa ilmenevää luovuutta ja luovuuden tukemista sekä esimerkkejä arjen tilanteista. Tyypikkuvauksissa loppukohta kokoaa yhteen nämä edellä mainitut osat kiteyttäen kyseisen luovuuden tyyppin keskeiset piirteet.

6.1.1 Luovuus on työtehtävään kuuluvien asioiden ratkomista sovittujen rajojen sisällä

Finnish Designin pienessä työyhteisössä jokaisella on tietyt sovitut tehtäväalueet hoidettavana. Työntekijöiden työnkuvien mukaan, heillä voi olla useita tehtäväalueita työn alla samanaikaisesti tai se voi rajoittua tiettyyn työtehtävään yhdellä kertaa, kuten esimerkiksi tietyn tuotesarjan tekemiseen. Haastateltavat kuvaavat luovuuden koskevan omiin työtehtäviin liittyvien asioiden ratkomista. Työtehtävällä on aina tietyt rajaukset, joiden puitteissa työtä tehdään ja ratkotaan, jotta pääsee tavoiteltuun lopputulokseen. Yksi työntekijöistä kuvaakin, että luovuus vaatii toteutukseen tehtävänrajoituksen. *"Mä nään sen tehtävänannon ikäänkun haasteena silloin paremmin. Mä oisin varmaan muuten hukassa, jos se olis – sä voit tehdä ihan mitä vaan –, ni mua ei huvita tehdä mitään"*.

Rajaukset, joita työntekijät kuvaavat, ovat eri tehtävissä erilaisia ja toisaalta samankaltaisia. Niiden kuvataan pohjautuvan organisaatiotasolla tehtyihin päätöksiin toimintastrategioista ja toimintamalleista, joiden puitteissa he toimivat ja tekevät valintoja. Niitä ovat tuotteiden teknisiä asioita koskevat rajaukset sekä työtehtäviin kuuluvien vastualueiden rajaukset. Tiimityönä tehtävässä tuotekehittämissä niin uuden tuotteen suunnittelua kuin vanhan tuotteen kehittelyäkin rajaavat käytössä olevat sovitut materiaalit, laitteistot, tekemisen tavat ja tuotteen valmistusaika ja se, millaista tuotetta mallistoon tarvitaan. Tuotekehittelytehtävässä jokaisella tiimiläisellä on oma erityinen vastualueensa. Yhdellä se on vastuu tuotteiden visuaalisesta suunnittelusta ja mallintamisesta, toisella se on vastuu tuotannosta ja tuotteistamisesta, ja kolmannella proton valmistamisesta.

Tuotekehittelyä tehdään myös yhdessä isomman tiimin voimin: Haastateltavat kuvaavat, että uuden tuotteen kehittelyn aikana kysytään ideoita ja palautetta niin myynniltä kuin markkinoinniltakin. Lisäksi tuotekehittelijät kuvaavat, että uusien tuotteiden rinnalla kehitetään myös olemassa olevia tuotteita, kun tarvetta ilmenee. Silloin työpiirustusten tekoon ja tulkintaan otetaan mukaan myös tuotteiden tekijöiden palaute. *"Joka päivä korjataan jotakin tuotetta, saatetaan löytää uus parempi työväline- tai jotakin- se on niinkun arkipäivää vuoropuhelu tekijän ja tän kohdan [kehittelijän välillä]"*.

Haastateltavat kertovat, että tuotteen valmistajan työtä rajaavat samankaltaiset asiat kuin tuotteiden suunnittelijoiden työtä: Tuotteiden tekijöiden ydinvastuualueena ja -tehtävänä on valmistaa tuotteita sovittuihin työtapoihin, laatukriteereihin ja ohjeisiin sekä tiettyyn aikaan perustuen. Tuotteen tekijä kuvaa, että hän tuotteita tehdessään miettii samalla, miten työvaiheen voisi toteuttaa sujuvammin ja järkevämmiin. Tuotteen tekemisen eri ratkaisuihin hän ottaa mallia myös toisilta tekijöiltä. Tekijät kuvaavat myös, että päivittäisessä työn tekemisessä tulee myös vastaan erilaisia ongelmatilanteita. Ne voivat tulla yllättäen ja ne pitää ratkaista saman tien, kuten valmistuksessa tapahtunut virhe tai materiaali, joka ei vastaakaan laatukriteeriä. Silloin luovuutta käytetään ongelman ratkaisemiseksi tehtävän antamien rajojen puitteissa. He kuvaavat, että teknisten pulmatilanteet ratkeavat parhaiten tekemällä ja kokeilemalla.

Tuotteiden myynnissä taas kerrotaan, että luovuutta pääsee käyttämään, kun voi miettiä ja esittää asiakkaille heidän tarpeitaan ja projektia silmällä pitäen parhaaksi katsomansa tuotekokonaisuuden. Myös asiakkaille tehty ehdotus perustuu raameihin; malliston tuotevalikoimaan, sen materiaalivaihtoehtoihin ja malliston muuntuviin elementteihin. Lisäksi myyntiä hoitava henkilö kuvaa miettivänsä asiakkaalle tarjottavia ehdotuksia yhdessä tuotesuunnittelun kanssa.

Haastateltavat kokevat työtehtävien asioiden ratkomisessa luovuuden mahdollistuvan parhaiten, kun on rajattu oma tehtävänkuva ja tehtävään liittyvät rajaukset, joiden puitteissa voi käyttää omaa luovuutta. Myös se, että tehtävät ovat työntekijälle mielekkäitä, on luovuuden toteutumisen kannalta tärkeää. He

kuvaavat, että tehtäviä rajatessa ja jaettaessa Finnish Designissa pyritään katsomaan, mikä on kenenkin vahvuus ja millaiset tuotteet tai työtehtävät ovat mieluisia. Työtehtäviä määritellään sen mukaan. Tuotesuunnittelutiimiläinen kuvaa myös, että luovuutta tukee tehtävän sisällä oleva liikkumavara. Se, että on mahdollisuus kokeilla ja mahdollisuus erehtyä. Hänen mukaansa mahdollisuus tuotteiden konkreettiseen testaamiseen mallikappaleiden muodossa jättää tilaa satumalle ja uusille oivalluksille.

Useimmat haastateltavista kuvaavat myös, että luovuutta tukee, kun saa ongelmanratkaisutilanteissa päätöksen tekoon muiden työntekijöiden avun ja tuen. Esimerkiksi jos materiaallinen haaste vaikuttaa valmistusaikatauluun, ongelmaa ei tarvitse ratkoa yksin. Silloin mukaan otetaan tarvittavat henkilöt ja asia ratkaistaan yhdessä, ja tehdään tilanteen kannalta sopivin päätös. Lisäksi yksi haastateltavista kertoo, että kaikkia tuotteita ei valmisteta omien työntekijöiden voimin, vaan osa tuotteista teetetään alihankkijoilla. Myös heidän kanssaan käydään samanlaista vuoropuhelua ongelmatilanteissa: Kun alihankkijoilla tulee vastaan yllättäviä haasteita, ne ratkotaan yhdessä.

Vaikka jokaisella on tietty tehtävä ja vastuualue, pitää yksi työntekijöistä tärkeänä ja oleellisena luovuutta mahdollistavana asiana sitä, että voi osallistua ja pääsee vaikuttamaan.

Jos mä mietin muuten ni mun mielestä luovuutta tässä työssä ja tavallaa tässä yhteisössä on kuitenkin se, että sä pystyt kertomaan oman mielipiteen, että se onko joku yksityiskohta mun mielestä myynnillisesti hyvä -- niinku näkee kaikki, ett mä voin kommentoida sitä.

Luovuus on oman työtehtävän sisällä olevaa toimintaa ja rajojen puitteissa tapahtuvaa asioiden ratkomista. Työtehtävän selkeärajaisuus, mielekkyys, vapaus ja vastuu sekä mahdollisuus kokeilemiseen ja erehtymiseen ovat antamassa työn teolle niin haasteen kuin mielenkiinnon. Ne ovat yhdessä tukemassa työn tekemisessä luovuutta. Yhdessä tekeminen, yhteisessä päätöksenteossa mukana olo ja avun saaminen tarpeen tullen kuvataan luovuutta tukevana toimintana.

6.1.2 Luovuus on asioiden organisointia omalla, kokonaisuuteen sopivalla tavalla

"Me niinku tehdään omalla tavallamme tätä juttua – se on just varmaan tätä kokonaisuuden ratkaisuja, että miten me tehdään mitäkin ja kuinka asiat tehdään". Näin kuvaa yksi haastateltavista luovuutta työssään. Haastateltavat kokevat luovuuden olevan pienemmän tai suuremman toiminnallisen kokonaisuuden organisointia omalla, luontevimmaksi ja parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Omana tapana he kuvaavat asioiden järjestelemistä tavalla, jossa haetaan ratkaisuja tavanomaisien ratkaisujen ulkopuolelta ja löydetään luontevin tapa toimia. Yksi haastateltavista kuvaa omien ratkaisujen hakemisen olevan vapauttavaa ja mielenkiintoista. Riippuen kertojan työtehtävästä, organisoinniksi kuvataan koko organisaation toiminta tai sen sisällä olevat pienemmät toiminnalliset kokonaisuudet ja työntekijän vastualueet.

Jokapäiväisinä asioiden organisointeina työntekijät kuvaavat omien työtehtävien jäsenyyksien ja järjestelyn, jotta työt menisivät sujuvasti ja aikataulutavoitteiden mukaisesti. Myös nyt kun yritys kasvaa koko ajan ja tilat käyvät ahtaiksi, työtehtävissä pääsee käyttämään luovuutta tilojen ja toimintojen uudelleen järjestelyssä. Siinä mietitään millä järjestelyillä toiminnot saisi menemään järkevimmin ja sujuvimmin. Päivittäisessä työn tekemisessä työntekijä kuvaa olevansa myös osana isompien kokonaisuuksien organisointia: Toimintaprosessia aina myynnistä tuotantoon ja logistiikan hoitoon, hän kuvaa yhdessä tekemiseksi. *"Loppujen lopuks tehdään niin paljon kuitenkin yhteistyötä. Semmonen et niinkun et joku hoitaa jonkun asian ja joku jatkaa siitä".*

Jotta yhdessä tekeminen ja kokonaisuuksien organisointi sekä jokaisen oma päivittäisten tehtävien järjestys sujuu tavoitteiden mukaisesti, on hyvä pitää palaveria. Haastateltavat kuvaavat, että he kokoontuvat erilaisilla tiimikokoonpanoilla miettimään ja sopimaan eri kokonaisuuksien hoitamisesta. Esimerkiksi kerran viikossa on tuotantopalaveri, jossa he käyvät läpi sen hetkiset tuotannolliset asiat; haasteet, aikataulut, hankinnat ja tehtävät. Silloin on jokainen asiasta

vastaava henkilö paikalla miettimässä ja sopimassa asioiden kulusta. Näin jokainen tietää mitä tekee ja tavoittelee ennen kuin taas lähtee jatkamaan työtehtäviensä tekemistä.

Työyhteisössä kuvataan yhdessä tekemisen tukevan luovaa toimintaa ja yksi haastateltavista kuvaa yhdessä tekemisen pohjautuvan luottamukseen: ” *Se on mun mielestä ollu täällä semmonen niinku vahva yhdessä tekeminen, lähtee niinku joka tasolta. Tavallaan niinku, annetaan se mahdollisuus, luotetaan toiseen sataprosenttisesti, ett tulee sellanen hyvä lopputulos*”. Lisäksi jokaisella on omaan osuuden hoitamiseen täysi vapaus ja luottamus. Kun on vapaus tehdä omia ratkaisua, sen kuvataan olevan tukemassa työn asioiden järjestelyyn liittyvää luovuutta. Näin toinen haastateltavista kuvaa vapautta, vastuuta ja luovuutta:

Tosi vapaat kädet. On vapaus tehdä, niin pystyn tosi paljo tekee ratkasuja. Oikeestaan kaikki ratkasut pystyn tekee oman päätöksen mukaan. Se tuo tietenki, että mulla on vastuu, että ne on hyviä ne ratkasut, mutta silti se vapaus luovuuteen että pystyn käyttää sitä.

Kun työtehtäviä on runsaasti ja niitä ei ehdi tekemään sovitusti, työntekijät kuvaavat silloin luovuuden katoavan asioiden organisoinnista. Esimerkiksi näytelyihin tai messuille osallistumiset ovat työllistäviä ja tarkkaan aikataulutettu projekteja. Näitä tilanteita ovat myös useiden isojen tilausten päällekkäiset organisoinnit, joiden tulisi mennä aikataulutavoitteiden mukaisesti. Tällaisten isojen kokonaisuuksien työllistämänä tekee päivittäisessä työssä yhtäaikaaisesti paljon asioita ja päätöksiä. Yksi työntekijöistä kuvaakin, että kiireessä työn tekeminen toistaa helposti tiettyä kaavaa. Tällöin ei enää kykene tekemään parhaita ja luovimpia ratkaisuja, vaan tekee nopeita ratkaisuja. Luovuuden hän kuvaa olevan kaikkein tuottoisimmillaan, kun on kevyt vapaus. Sen hän kokee yleensä tällaisen tiukan työllistävän työrupeaman jälkeen. Näissä pitkissä ja haastavissa kokonaisuuksien organisoinneissa luovuutta tukee eniten työkaveri, joka huomaa, että nyt on haastava tilanne käsillä. Hän auttaa oivaltamaan tilanteeseen parhaan ratkaisun.

Tein pitkää päivää välillä ja sit aina yks kävi koputtamassa välillä, että ett tota mietippä. Mä sitte, että hyvä ku tulit sanomaan, että mäpä mietin. Sit mä aina löysin sieltä ratkasun. Se toimii tosi hyvin, kyllä. Se on tosi tärkeä.

Erilaisten kokonaisuuksien organisointi on luovaa toimintaa. Ratkaisuksi ei etsitä tavanomaista tapaa, vaan sitä miten erilliset asiat muodostavat yhdessä sujuvimman ja sopivimman kokonaisuuden. Asioita organisoidaan yhdessä ja yksin. Asioiden järjestelyn luovuus kuvataan yhdessä tekemiseksi, jossa luovaa toimintaa mahdollistaa luottamus ja toisten tuki. Omissa työtehtävissä vapaus ja vastuu ovat tukemassa luovaa asioiden organisointia. Kuitenkin, jos on yhtäaikaisesti liikaa hoidettavia ja organisoitavia asioita, luovuudelle ei jää tilaa. Luovuus onkin tuottoisinta silloin, kun työmäärä ei ole liian suuri ja on kevyt vapaus. Haastavien tilanteiden tullen, kun yrittää ratkaista kokonaisuuden toimivuutta, parhaan tuen antaa tilannetta tunteva työkaveri. Hän auttaa oivaltamaan katsoamalla asioita eri näkökulmasta ja löytämään ratkaisun.

6.1.3 Luovuus on osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa toimintaa

Finnish Designin luovuuden kuvataan olevan osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa toimintaa. Yksi haastateltavista liittyy luovuuden omaan työtehtävään kuuluvaan osaamiseen: *Jotta voi toteuttaa luovuutta, täytyy olla ensin taidot, joiden kautta voi toteuttaa luovuutta. ” Jos mä haluan olla luova ja haluan tehdä oman tuotteen, ni mun täytyy tietää myös, että miten se tehdään ”.* Omaan työtehtävään liittyvä osaaminen ja erityistaidot opitaan työn tekemisessä, vaihe vaiheelta. Toinen haastateltavista kuvaa luovuuden syntyvän kokemuksen ja intuition tuloksena. Hän kuvaa, että ei välttämättä tunnista milloin luovaa toimintaa tapahtuu, vaan prosessoi asioita tiedostamattaan ja liittyy eri asioita kokonaisuuksiksi. Näitä uusia oivalluksia siirtyy sitten mukaan omaan ja yhteiseen toimintaan. Kun luottaa kokemuksen tuomaan intuition, voi edetä asioissa ja ratkoa haasteita omaan tuntumaansa luottaen, eikä tarvitse aina varmistella asioita.

Se ehkä se tietyllä just se asioiden yhteen niinku liittäminen, on merkkejä ilmassa ja tuolla maailmassa ja sitte mikä sattuu itteä kiinnostamaa enemmän ja enemmän. Ja siitä lähde-tään työstämään, se vaan tulee sieltä - Intuitio vahvistuu kokemuksen myötä.

Osaamisen alkupäässä olevalle luovuuden kuvaukset liittyvät omiin taitoihin ja työtehtävien perusasioiden ratkaisuihin. Työpäivä sisältää useita uusia työvaiheita ja asioita, joita tekee ensimmäistä kertaa. Uuden tuotteen valmistus

on tehtäväprosessi, joka on mukana uusia haasteita. Joskus jokin työvaiheista täytyy tehdä uudestaan, jotta se menisi tavoitteen mukaisesti.

Se on ihan perusjuttu, minkä yleensä kaikki osaa, mutt mulle se oli uus. Ja mulle se oli sillee luovaa, koska mä ite mietin sen, mutta semmonen pieni asia. – Mulle se oli hankala, mutta parin vuoden päästä ei oo enää hankala. Sit se on iha arkipäivää.

Finnish Designissa tuotteiden valmistustaidot opitaan työtä tekemällä. Kun osaaminen syvenee ja monipuolistuu, oma tietämys ja taidot mahdollistavat vaativampien tehtävien tekemisen. Vaatimustason syveneminen ja oman osaamisen kehittyminen tuo myös mielenkiinnon työn tekemiseen. Osaamisen ja kokemuksen näkökulmasta haastateltavat kuvaavat, että tuotteiden valmistus ei välttämättä tarkoita uuden asian tekemistä ja kehittämistä, vaan se on ammattitaidon syvenemistä. Työnkuva ja tekniset ratkaisut eivät valmistuksessa juurikaan muutu, vaikka tuotteet vaihtuvat. Työvuosien ja kokemusten myötä taidot syvenevät ja sinusta tulee *guru* omalla erityisosaamisalueellasi.

Kokemus ja ammattitaito näyttäytyvät myös muissa työtehtävissä. Esimerkiksi suunnittelutiimin palavereissa, kun tiimiläiset luovat uutta tuotelinjausta tai suunnittelevat uutta näyttelyä, palaverit ovat ennen kestäneet useita tunteja ja asioita on mietitty pitkäänkin. Nykyisin palaverit menevät sujuvasti. Kokeimuksen myötä asioiden tekemiseen menee entistä vähemmän aikaa, kun päätöksenteko on sujuvampaa. Yksi palaverissa istujista kuvaakin yhteistyössä toteutuvan luovan prosessin nopeutuneen,

Juuri puhuttiin perjantaina, ett – tähän meni kaks tuntia ja ois mennä aika kauan tähän yhteen osa-alueeseen ennen vanhaan ja nopeutuu myös ja on se... tuo on hyvä...tosi hyvä ja tää ja on vaa nopeempaa. – Ja se on kauheen kivaa.

Kokemus tuo varmuutta toimintaan ja päätöksentekoon. Yksi haastateltavista kokeekin, että luovuutta tukee oma kokemus ja sen tuoma varmuus. Kuitenkin päällimmäisenä ratkaisevana tukena luovaan toimintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon tuo yhteen hioutunut tiimi. Yhteistyössä toteutuvaa luovuutta tukee se, kun tiimiläisillä on saman tyyppinen kokemus ja tietämys kuin itsellä. Kun on tehnyt pitkään töitä yhdessä, ymmärtää toista puolesta sanasta. Kokonaisuudessaan yhteinen energia ja yhdessä tekeminen on kantava voima.

Jos ois yksinään, se olis hankalampaa. Kun on rohkaseva tiimi ollu kautta niinku vuosien, ni jos joku sano jotain, niin näkee sen mielessä ...aaa. ja sitte siitä eteenpäin –Tää on aika flow: ta tää tässä ryhmässä tekeminen. Että tästä tiimistä on tullut tämmönen, mikä siitä on tullut, on iso onnen aihe, että tänne on ihana tulla joka päivä.

Myös tuotteiden tekemisessä, osaamiseen ja sen kehittymiseen liittyvässä luovuudessa työntekijät kuvaavat luovuuden mahdollistuvan parhaiten, kun saa toisilta tukea ja apua: Oli sitten perustaitojen ja työn tekemisen alussa tai uuden tuotteen työn tekemisen eri vaiheissa, aina on mahdollisuus saada esimieheltä kuin myös työkavereilta nopeasti ohjausta ja neuvoja. Lisäksi luovuutta ja työn tekemisen mielekkyyttä kuvataan tukevan sen, kun työtehtävien vaikeustaso ja haastavuus kasvavat osaamisen myötä. Se pitää mielenkiintoa yllä.

Osaamisen ja kokemuksen kuvataan olevan mukana luovassa toiminnassa. Osaamiseen liittyen kuvataan, että ensin tulisi hallita perustaidot, jotta voi suunnitella ja tehdä uutta tuotetta, luoda uutta. Kun on kokemusta, se tuottaa intuitiivisia ratkaisuja, joka tuottaa luovaa toimintaa. Osaamisen kehittymistä kuvataan myös ammattitaidon syvenemisellä. Kokemuksen ja ammattitaidon myötä voi kehittyä guruksi omalla erityisosaamisalueellaan. Osaamiseen liittyvää luovuutta tukee se, kun työtehtävissä haasteet lisääntyvät ja pystyy kehittymään. Yhdessä tekemisen ja yhteisen kokemuksen kuvataan olevan tukemassa luovaa toimintaa ja osaamisen kehittymiseen liittyvää luovuutta.

6.1.4 Luovuus on omaa luovaa toimintaa

Yhdeksi luovuuden ulottuvuudeksi Finnish Designissa kuvataan omaa luovuutta ja sen toteuttamista. Sitä haastateltavat kuvaavat eri tavoin. Oman luovuuden kerrotaan olevan ilmaisutapa, jolla tuodaan esille omia tunteuksia. Luovuutta ja sen toteuttamista kuvataan myös vapautena päättää miten asiat menevät. Lisäksi yksi työntekijöistä kuvaa, että ” *Luovuus voi olla mitä vaan. Tuo on nii iso juttu, ett se voi olla ihan mitä tahansa, mitä sä ajattelet tai teet tai kaikki voi olla luovaa. Sä voit tehdä kaiken luovalla tavalla*”. Luovuuden kuvataan olevan luonteeltaan kokonaan eri asia kuin tekninen oivaltaminen ja asioiden ratkaiseminen.

Mä nään ne kaks eri asioina, ihan niinku täysin. – Joo, koska se on enemmän taideluovuus tää. Mun mielestä sillee toinen on visuaalinen ja toinen on teknillinen luovuus. Se on järjestelemistä, organisointia, semmosta että okei. Ja jos on joku ongelmanratkasu, siin ei tavallaa oo mitää visuaalista luovuutta.

Osalla haastateltavista oma luovuus, visuaalisena luovuutena on päällimmäinen ajatus luovuuden luonteesta. Jokaisella heistä on jokin tuntuma tähän omaan ilmaisuun liittyvään luovuuteen. Jokainen tuntee ja tunnistaa luovuuden luonteen. Sen he kuvaavat olevan pääosin työssä tavoittelematonta, saavuttamatonta ja työhön kuulumatonta: Työtehtävissä luovuudella on raamit, johon luovuus kohdistetaan. Suurimmalla osalla työntekijöistä visuaalinen luovuus ei sisälly ja eikä liity omaan työnkuvaan. He kokevat, että siihen pääsee lähimmin kosketuksiin tuotesuunnittelussa mukana olijat. *"Ett muilla tietyll tapaa tuotteiden suhteen on ne raamit, ett tuotekehitystiimiläiset on sit niitä, jotka pääsee enemmän miettimää sitä puolta"*.

Tuotteiden kehittelijät ovat tuotteistaneet tuotteet niin pitkälle, että tekijät pääsevät käyttämään visuaalista luovuutta materiaalivalinnoissa ja niiden käytössä. *"omaa luovuutta pääsee harjottamaan myös niinku, sillä materiaalivalinnalla – jokainen pääsee toteuttamaan itseään sit siinä mikä on omasta mielestä hyvännäköinen"*. Tuotteiden tekijöiden näkökulmasta tuotteiden valmistus ei ole muutoin luovaa toimintaa. Lisäksi he kertovat, että olisi mukava olla tulevaisuudessa mukana tuotekehittelytiimin luovassa työssä. Toisaalta taas on mukava toimia sarjatuotteiden parissa työajalla ja tehdä omaa luovaa työtä vapaa-ajalla.

Tuotekehittelijät esittävät omasta työstään luovuuden kannalta toisenlaisen näkökulman. He kuvaavat, että tuotteiden kehittämisessä ja suunnittelussa visuaalisen luovuuden käyttäminen on raamitettu työtehtävä. He kehittelevät tuotteita mallistoon kulloisenkin tarpeen mukaan. Myös kehitystiimiläiset toteuttavat omaa luovuutta vapaa-ajalla. Yksi haastateltavista kuvaa *"taiteilijan vapauden"* kuuluvan freelancereille, jotka suunnittelevat tuotteita Finnish Designille.

Työtehtävät eivät sisällä juurikaan oman luovuuden ja visuaalisen luovuuden käyttämistä. Luovuuden toteuttamisen tarvetta ei tyydytä välttämättä jokapäiväisessä työssä tulevat pienet tai isommat tekniset haasteet. Työyhteisössä oman luovuuden toteuttamisen tarve on tunnistettu ja sille annetaan mahdollisuus toteutua vapaa-ajalla. Työntekijät voivat tulla työtiloihin tekemään omia työtään.

Koska täällä tehdään nää asiat tällä lailla tutkien, et mahdollistetaan myös se [työtilojen käyttö] Ja moni työntekijä meillä on siis myös taiteilija -- ja tekee sit omia juttuja. Kuuluu työsuhte-etuihin, et työntekijä saa tehdä siellä mitä haluaa, myös omaansa.

Vapaa- ajalla omaan taiteelliseen tekemiseen liittyviä haasteita ei tarvitse ratkoa yksin. Niihin on mahdollisuus saada muilta apua paikkakunnalla asuvilta alan ammattilaisilta, jotka kuuluvat työyhteisön verkostoon.

Mä oli joku lauantai täällä. Nii mää, että ei, nyt mä en tiä enää mitä mun pitäs tehdä.. siten tota on hienoo, että ett ympärillä on nii paljo ihmisiä, jotka tietää asiasta. Ja nii mä soitin yhdelle ja ... ett Hei, mulla on sellanen juttu, ett mä teen näyttelytyötä täällä ja vähän on ongelmia, pystysit sä mitenkää tulla tsekkaa. Se sit, ett mä oon siellä puolen tunnin päästä.

Oma luovuus on tarvetta ilmaista itseään ja luoda jotain, jolle itse määrittelee raamit ja tavoitteet. Jokaisella työyhteisössä on yksilöllinen suhde ja erilainen toteutumisen tarve omaan ja visuaaliseen luovuuteen liittyen. Työtehtävissä oman ilmaisun ei ole välttämättä mahdollista toteutua, mutta sille annetaan tuki vapaa- ajan työskentelyn kautta. Silloin pääsee yhdistämään luovuuden eri ulottuvuuksia, visuaalista luovuutta ja teknistä luovuutta. Tuki omaan työskentelyyn ei rajoitu vain työyhteisön tukeen, vaan siihen saa myös apua ja tukea verkostolta.

6.1.5 Yhteenveto luovuudesta ja sen mahdollistamisesta

Finnish Designissa luovuuden kuvataan olevan omaan työhön liittyvää, tiettyjen rajojen sisällä olevaa toimintaa. Se on myös työhön liittyvien kokonaisuuksien organisointia parhaaksi katsomallaan tavalla. Luovuus liitetään myös osaamiseen ja kokemukseen. Yhtenä merkittävänä osana luovuutta on myös oman luovuus ja sen toteuttaminen. Luovuuden kolme ensimmäistä ulottuvuutta ovat mukana päivittäisessä työn tekemisessä. Ne ovat toisensa lomassa ja osaltaan sisältyvät toisiinsa sekä täydentävät toisiaan. Työyhteisössä käsitykset ja kuvaukset luovuuden tukemisesta näiden kolmen eri tyyppikuvauksen osalta kohdistuvat samoihin organisaation toiminnan osa-alueisiin. Ne voidaan kiteyttää kahteen ydinkohtaan, vuorovaikutteiseen yhdessä tekemiseen ja työtehtäviin kohdistuviin asioihin; selkeisiin rajoihin, vapauteen, vastuuseen ja mielekkyyteen.

Vapaus sisältää myös mahdollisuuden erehtymiseen ja kokeilemiseen. Luovuuden neljäs ulottuvuus, oma luovuus kulkee erillisenä, mutta erityisenä osana työntekijöiden luovuuden kuvauksissa. Oman luovuuden ei ole mahdollista toteuttaa työtehtävien raamien puitteissa. Sen toteutumisesta tuetaan mahdollistamalla oma taiteellinen työskentely vapaa-ajan toimintana työpaikan tiloissa.

Vuorovaikutuksellisuuden kuvataan nousevan työyhteisön kaikilta tasoilta ulottuen aina verkostoihin asti. Yhdessä tekeminen sisältää mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, olla yhdessä mukana ratkaisemassa ja kehittämässä yhteisiä asioita. Vuorovaikutuksellisuus sisältää myös kuulluksi tulemisen, osallisuuden, molemminpuolisen luottamuksen ja sen, että tieto on kaikkien saatavilla. Yhdessä tekemisen kuvataan tukevan luovuutta myös haastavissa tilanteissa, ongelmien ja uuden oppimisen keskellä. Töitä tehdään, opitaan ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Kaikessa tekemisessä on mahdollista saada esimiehen tai työkaverin tuki. Nämä luovat pohjan työtehtäviin liittyviin ominaisuuksiin, joiden kuvataan edistävän luovuutta.

Työtehtäviin liittyvistä luovuutta tukevista ominaisuuksista, selkeyttä kuvataan, että työtehtävillä on selkeät rajaukset, joiden puitteissa on vapaus ja vastuu suorittaa työtehtävää. Vapaus tarkoittaa mahdollisuutta tehdä työssään erilaisia työtä koskevia päätöksiä ja ottaa näin vastuuta tekemisestään. Mielekkyyden kuvataan olevan mahdollisuutta tehdä valintoja työtehtävien sisällöissä ja mahdollisuutta kehittää itseään mielenkiintonsa suuntaan. Luovaa toimintaa mahdollistaa mahdollisuus kokeilemiseen myös erehdyksen kautta. Luovuuden tukeminen ei rajoitu pelkästään työaikaan ja omaan työyhteisöön: vapaa-ajalla on mahdollisuus toteuttaa omaa luovaa toimintaa, joka ei mahdollistu työaikana. Omaan luovaan toimintaan saa apua ja neuvoja oman alan kollegoilta.

6.2 Tyypikuvaus luovuutta tukevista HRM-käytän-teistä

Seuraavaksi esitettävä tyypikuvaus luovuutta tukevista HRM- käytän-teistä pohjautuu edellä kuvattujen neljän luovuuden kuvauksen tulkintoihin: vuoro-

vaikutukselliseen yhdessä tekemiseen ja selkeisiin työtehtävien rajauksiin ja tehtävien mielekkyyteen sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen. Näiden toimintojen ja piirteiden kuvattiin tukevan työssä näyttäytyvää luovuutta. Oman luovuuden toteutumisesta mahdollistettiin vapaa-aikana. Tämä seuraavaksi esitettävä tyyppikuvaus vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen, siihen millä henkilöjohtamisen keinoilla tutkimusorganisaatiossa tuetaan luovuuden toteutumista työn tekemisessä. Kuvaus jakautuu viiteen alalukuun HRM:n toimintojen eri sisältöihin liittyen (kuvio 3.).

Henkilöstöjohtamisen tyyppikuvauksessa on ensin sisältökuvauksena organisaation liiketoiminnan ydinajatuksat, joiden nähdään olevan kaiken toiminnan ja luovuuden tukemisen taustalla, joka on koko tyyppikuvauksen ydin. Se on pohjana sen jälkeen kuvattavien yksityiskohtien tarkastelulle, jossa kuvataan luovuutta tukevia henkilöstöjohtamiskäytänteitä. Niissä esitetään eri luovuuden tyyppisiin liittyen erilaisia käytäntöjä ja esimerkkejä keskeisimmäksi kohdiksi nousseista henkilöstöjohtamisen toimista. Lopuksi on yhteenveto, jossa luodaan kokonaiskuvaa organisaation luovuudesta ja sen tukemisesta.

Organisaation toiminta-ajatus ja strategia

Yhdessä rakennettu toiminta
 Oman toimialan perinnön vaaliminen, tietotaidon ylläpitäminen
 Mahdollisuus tehdä yhdessä hienoja ja merkityksellisiä asioita
 Yhdessä tekemisen kulttuuri, yhteinen kokemus, arvot ja kiinnostuksen kohde



HRM- käytänteet

Rekrytointiin, perehdyttämiseen, sitouttamiseen, työtehtävään, osaamisen kehittämiseen:

Rekrytointi harjoittelun kautta, selkeä tehtävän ja vastuualueiden määrittely, mahdollisuus vaikuttaa työhön, sopiva ja mieleinen tehtävä. Työssä kehitetään omaa osaamista, myös mielenkiinnon suuntaan. Vapaus ja vastuu tehdä omaa tehtävää.

Matalahierarkia, johtajuus on vastuualueasia, työyhteisössä on erikokoisia vastuualueita. Pehmeä johtajuus.

Samat kiinnostuksen ja mielenkiinnon kohteet sekä arvostus ja arvot ovat ohjaamassa tietentyypisiä ihmisiä työyhteisöön.

Kaikki nämä ovat vaikuttamassa työyhteisön kokoonpanoon, sopivan henkilön valintaan ja toimimiseen hänelle sopivassa tehtävässä ja heijastuu koko työyhteisön toimivuuteen ja vuorovaikutukseen.

Yhdessä tekemiseen ja avoin tiedonkulkuun liittyvät asiat:

Tiedonkulku ja viestintä järjestetyissä tilanteissa: viikkopalaverit, kuukausipalaverit, kehityskeskustelut, eri projekteja koskevat palaverit

Tiedonkulku päivittäin: helppo vuorovaikutteisuus, tiedon jakaminen ja avunsaanti esimies- ja työkijätasolla päivittäisessä työssä

Työtä tehdään erilaisissa tiimeissä tehtävien mukaan, yhdessä tekemisen ajatus.

Yhdessä kehitetään toimintaa:

Vuorovaikutuksellisuutta kehitetään koko ajan, jotta tiedonkulku ja yhteenkuuluvuus paranisi entisestään: 1) Yhteiset retket oman alan messuille ja kohteisiin. 2) Yhteisten työtilojen organisointi, jotta tilat tukisivat vuorovaikutteisuutta. 3) Yhdessä tekemisen ajatus myös yrityksen tulevaisuuden pohdinnassa ja tulevan kehittämisessä.

Oman luovuuden määrittely työtehtävässä ja tukeminen vapaa-ajan toiminnassa

Oma luovuuden toteutuminen nojaa toiminta-ajatukseen ja strategiaan:
 Selkeä tehtävän määrittely suhteessa omaan luovuuteen ja itseilmaisuuon on selkeyttämässä työidentiteettiä.
 Mahdollisuus taiteelliseen työskentelyyn tiloissa vapaa-ajalla, joka tukee myös työhyvinvointia.



Työyhteisön käsitykset ja kokemukset luovuudesta

1. Luovuus on työtehtävään liittyvien asioiden ratkomista sovittujen rajojen sisällä.

2. Luovuus on työhön liittyvien asioiden organisointia kokonaisuuteen sopivalla tavalla.

3. Luovuus on osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa toimintaa.

4. Luovuus on omaa luovaa toimintaa – visuaalisen luovuuden toteutumista.

KUVIO 3. Organisaation luovuutta edistävät toimet.

Organisaatiossa liiketoiminnan kokonaisuutta ja henkilöstöä koskevat strategiat pohjautuvat tavoitteisiin. Päivittäisessä toiminnassa työskentelyä peilataan tavoitteisiin ja suunnitellaan koko ajan samalla tulevaisuutta (Ulrich & Dulebohn 2015, 199). Myös tyyppikuvauksessa yhtenä sisältönä ovat tulevaisuuden ja kasvuun liittyvien näkymien tarkastelu. Se on myös osana tutkimusorganisaation henkilöjohtamisen vuorovaikutteisuutta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Organisaation toiminta ei ole paikallaan pysyvää vaan kokoaikaisesti muuttuvaa toimintaa. Kasvu ja muutokset koskevat näin ollen myös luovuutta tukevia toimintoja ja niiden tulevaisuuden näkymiä. Näin ollen tutkimusorganisaation luovuuden tukemiseen liittyy keskeisesti myös tulevat näkymät.

6.2.1 Yhdessä rakennettu toimintakulttuuri

Finnish Designin toiminta- ajatus ja strategia pohjaavat johdon, ydintiimin ja edellisen omistajan kokemuksiin ja tietämykseen: Rakennusaineina ja suuntaviivoina ovat edellisen omistajan perintö ja sen vaaliminen kuin myös ydintiimin aiemmat omat ja yhteiset kokemukset johtamisesta, tiimityöstä, luovasta työskentelystä ja vuorovaikutuksen merkityksestä. Näiden pohjalta on muotoutunut yhteinen näkemys siitä, millaisessa työyhteisössä on mukava tehdä töitä ja miten olisi hyvä johtaa ja rakentaa tätä luovan alan organisaatiota. " *Me ollaan ite rakennettu - ett on just rakentunu sellaseksi ku me ollaan haluttu, tää on ihmeen orgaanisesti vaan syntyny* ". Tähän yhteiseen näkemykseen ja kokemukseen perustuen ylläpidetään ja kehitetään toimintaa. Sen kuvataan rakentuvan haluun tehdä työtä luovuuden kautta, jossa päämääränä ei ole tekninen suoritus ja tuotannon määrä, eikä suuren kasvun tavoittelu.

Yhteisen toiminnan kerrotaan perustuvan tarkoituksellisesti yhteisesti rakennettuun filosofiaan, jonka kuvataan pohjaavan oman erityisalan perinnön vaalimiseen, sen tietotaidon ylläpitämiseen sekä mahdollisuuteen tehdä hienoja ja merkityksellisiä asioita yhdessä. Lisäksi toiminnan perusajatukseksi ja tavoitteeksi kuvataan, että tehdään kaikki mahdollisimman hyvin. Hyvin tekemisen kuvataan liittyvän perehdytykseen, työturvallisuuteen ja siihen että "*kaikki saa*

sen mitä kaikille kuuluu". Siihen kuuluu myös laadukkuus, joka pitää sisällään tuotteiden laadun, henkilöstön sopivuuden työyhteisöön ja vastuun verkostosta.

Yhdessä rakennettu toiminta- ajatus ja strategia, perinnön vaalimisesta ja yhdessä työn tekemisen mukavuudesta, heijastuvat käytännön toimiin, työn tekemisen kulttuurin rakentumiseen, asioiden organisointiin, työtehtäviin kuuluviin rajauksiin, osaamisen kehittämiseen ja luovaan toimintaan, kaikkiin luovuuden ulottuvuuksiin. Ne luovat tietyt raamit koko toiminnalle, aina organisaation sydäimestä tuotannosta myös kaikkeen muuhun, kuten tuotteiden kehittelyyn, markkinointiin, myyntiin ja logistiikkaan.

6.2.2 Sopiva henkilö työyhteisöön ja sopivaan tehtävään

Haastateltavat kuvaavat erilaisia vaikutteita ja asioita selkeisiin työtehtäviin rajauksiin ja tehtävien mielekkyyteen liittyen, mitkä ovat vaikuttamassa luovuuden mahdollistamiseen. **Kuvaukset liittyvät henkilöstötoimina työyhteisön henkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen ja tehtävien määrittelyyn, mihin liittyy myös työhön sitoutuminen.** Finnish Designin työyhteisössä pyritään rekrytoimaan uusi henkilö niin, että henkilö on sopiva tehtävään ja tehtävä sopii henkilölle. Henkilöt tulevat töihin pääosin harjoittelun kautta. Harjoittelu toimii samalla perehdytyksenä, jossa on mukana esimies ja myös yksi kokeneempi työntekijä. He perehdyttävät uuden henkilön työntekoon vaihe vaiheesta. Silloin kehittyvät perustaidot, joiden kehittymisen työntekijät kuvaavat yhdeksi luovuuden toteutumisen edellytykseksi.

Harjoittelun aikana yhteisessä työn tekemisessä selviää kiinnostus ja sopivuus niin työtehtävään kuin työyhteisöön. " *Niin me ollaan voitu niinku katsoa, joka sopii meidän porukkaan ja sillä on merkitys minkä tyyppinen ihminen on ja tulee toimeen kaikkien kanssa ja lisäksi osoittaa kiinnostusta kaikin tavoin tämmöiseen alaan*". Lisäksi oikeanlaiseksi henkilöksi kuvataan henkilöä, jolla on halu oppia uutta, samat arvot ja kiinnostuksen kohteet kuin työyhteisössä toimijoilla. Myös johtamisen tapa ohjaa työyhteisöön tietynlaisia ihmisiä. Työyhteisön johtamista ei nähdä hierarkia-asiana, vaan enemmänkin vastuualueasia, on erilaisia ja erikokoisia vastuu-

alueita. Ja yksi haastateltavista kuvaa, että kaikille ei sovi heidän tapansa organisoida asioita. *"onhan meillä ollut täällä työntekijöiden kanssa ... pehmeä tapa niinkun organisoida asioita, vois sanoa, että johtaa asioita niin, ei se ole kaikkien mieleen, osa haluaa armeijamaista kuria, tykkääkää siitä"*.

Lisäksi työtehtävään liittyen kuvataan, että töihin tullessa ei tarvitse olla valmis, vaan työtä tehdessään oppii tehtävään liittyvät erityistaidot, kasvaa tehtävään ja tekemiseen kulttuuriin. Työtehtäviä ja vastuualueiden mielekkyyttä kuvataan niin, että jokaiselle muodostuu oma mielenkiinnon kohde, jota saa tehdä ja kehittää. Myös siihen saa kaiken tuen.

6.2.3 Yhdessä tekeminen ja avoin tiedonkulku

Jotta luovuuden edellytykset, työtehtävien selkeys ja toimintojen organisointi, sujuisivat paremmin, organisaation toiminnan kuvataan sisältyvän säännöllisiä yhteisiä kokoontumisia. **Niissä jaetaan tietoa, tehtäviä ja täsmennetään toimintaa. Viikoittain kokoontuu tuotantopalaveri, jonka haastateltavat kokevat auttavan työn tekemisessä, asioiden tietämisessä, ja samalla tukevan luovuutta.** Myös kerran kuussa on koko työyhteisön yhteinen palaveri, jonka sisältöä kuvaa yksi haastateltavista: Tieto kaikkien saatavilla ja kaikki tieto yhteistä. *"kaikki tietää kaiken ja kaikilla on mahdollisuus tietää kaikki, et mitään ei salata, eikä pidetä jonkun käsissä vaan"*. Nämä yhteiset tilanteet ovat tukemassa luovuutta työntekemisen selkeyttämisen ja organisointiin saadun tuen muodossa.

Lisäksi on pieniä palavereja eri tiimikokoonpanolla. Esimerkiksi tuotannon puolella, jota kuvataan koko toiminnan sydämeiksi, on oma palaveri. Siellä viikoittain jaetaan työtehtävät ja sovitaan kiertävästä vastuutehtävistä tarkemmin. Tuotteiden tekijät kuvaavat, että tuotannon omassa palaverissa voi viikoittain vaikuttaa siihen millaista tuotesarjaa tai yksittäistä tuotetta sillä hetkellä haluaa tehdä. Se, että voi vaikuttaa työn mielekkyyteen on tukemassa luovuutta. *"Kototaan tosi hyvin sillee jokasen, ett mikä on jokasen oma alue sillee missä noi on hyöii ja mitä ne haluaa tehdä ja sit annetaa sen mukaa ja ett niit niinku töitä"*. Lisäksi järjestetään vuosittain kehityskeskustelut. Niissä on mahdollisuus käydä esimiehen kanssa kahdestaan läpi omaa tehtäväkuvaa, sen kuormittavuutta, työtehtävien määrää

kuin myös miettiä tulevaisuutta; oman osaamisen kehittämisen kohtia. Näissä tilanteissa vuorovaikutus kuvataan helpoksi, tasa-arvoiseksi, ja koetaan, että tulee kuulluksi. Kehityskeskustelujen ja palaverien kuvataan tukevan asioiden organisointia sekä tuovan apuja työn määrän organisointiin. Ne ovat tukemassa luovaa toimintaa.

Yleisenä kuvauksena haastateltavat kertovat, että jokapäiväinen vuorovaikutus on helppoa ja avointa, joten myös päivittäisessä työntekevissä voi milloin vain keskustella omaan työn tekemiseen liittymistä asioista, ja pystyy saamaan neuvoa ja apua. Näin yksi haastateltavista kuvaa avun ja tuen saamista, "*jos tarvii sitä apuu niin saa apuu ja saa sitä päätösapuu myös. Että jos on joku, että ei uskalla tehdä sitä päätöstä, niin saa kyl sen avun*". Myös yksi työntekijä kertoo, että virheet ovat yhteisiä virheitä ja niiden korjaamiseen saa tukea ja apua. Kuvauksista tulee ilmi, että vuorovaikutuksellinen yhteishenki ja järjestetyt palaverit ovat yhdessä, toisiaan täydentävinä tukemassa vuorovaikutuksellisuutta ja tehävien selkeyttä, eli mahdollistamassa luovaa toimintaa.

6.2.4 Toiminnan vuorovaikutuksellinen kehittäminen

Finnish Designissa on pyrkimyksenä kehittää toimintaa järjestettyjen palaverien lisäksi siihen suuntaan, että toimintakulttuuri olisi vielä avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa. Yksi työntekijöistä kuvaakin toiminnan kehityksessä pyrittävän kohti parempaa:

Tosiaan se just, että on koko ajan niinku et tehään koko ajan töitä sen eteen et olis niinku aina olis vaan niinku paremmat oltavat - kaikki olis semmosta et menis sujuvasti ja niin se on kyl silleen mielenkiintosta ja semmost miten niinku aina joka päivä yrittää kehittää jotain uutta.

Yhteistä tekemisen suuntaa pyritään kehittämään kokoa ajan konkreettilla toimilla, niin että se tukisi vuorovaikutuksellisuutta. Esimerkiksi toimitilojen uudella järjestelyllä on saatu yhteiset taukotilat "*Kun on tilat muuttuneet, on vuorovaikutus parantunut*". Ja tehdään yhteisiä retkiä esimerkiksi alan messuille.

Organisaation toiminta on kasvussa ja tavoitteellisena pyrkimyksenä on kehittää organisaation kaikkia osia, että jokainen osa-alue, mukaan lukien vuoro-

vaikutus kehittyisi parempaan suuntaan. Haastateltavat kuvaavat työn tekemisen olevan mielekästä ja mukavaa nykymuodossaan. He esittävät pohdintoja mahdollisesta tulevasta kasvusta ja siitä, miten toiminta muuttuisi, kun tuotantomäärät kasvaisivat. Yksi haastateltavista kuvaa mahdollista muutosta näin:

Me puhumaan siitä ihan yhteisesti, että tykätäänkö me vaan liikaa tehdä tätä hommaa näin, ettei kuitenkaan uskalleta pakottaa itteämme oikeen, oikeen isoon muutokseen, koska se ei ois ihan näin kivaa". "Sepä se, se siin mä luulen et onki se suurin haaste että, saadaan säilytettyä tällöinen työympäristö mut sit kuitenkin kasvettua.

Kasvua ja sen vaikutuksia kuvataan kaksijakoiseksi. Nykyisessä toiminnan muodossa yksittäisten henkilöiden työtehtävien määrä ja laajuus ovat kasvaneet suuriksi ja kuormittavat välillä liikaa. Ja sitä kautta ovat myös vähentämässä luovuuden mahdollistumista. Näin ollen joissakin tehtävissä uuden henkilön rekrytointia kuvaillaan asiaa helpottavaksi toimeksi ja se auttaisi muodostamaan työtehtäviä sopivamman kokoiseksi, vaikkakin uusien henkilöiden rekrytointia niihin tehtäviin ei nähdä lähitulevaisuudessa realistisena vaihtoehtona. Toisaalta kuvataan, että uusien ihmisten ja kasvun myötä voidaan menettää vuorovaikutuksellisuus, jonka kerrotaan olevan työyhteisön kantava voima. Kun on enemmän työntekijöitä, joudutaan mahdollisesti muuttamaan organisaatorakennetta, joka voi vaikeuttaa avointa vuorovaikutusta. Pienen työyhteisön vuorovaikutuksen välittömyys voi kadota, kuten yksi haastateltavista kuvaa, " *Niin mä luulen et siin ehkä kärsii sit se just, että ei ehkä olla niin läheisiä sit kaikki. Tai semmonen, et ihmiset ehkä menee semmoseen omaan kuplaansa sitten*".

Koko toiminnassa kuvataan tärkeänä vuorovaikutuksellisuuden vaaliminen ja sen kehittäminen. Työyhteisön yhteiset tavoitteet ja arvot ovat taustalla tukemassa tätä vuorovaikutuksellisuuden kehittämistä ja ylläpitämistä. Useat esittävätkin työntekemisen olevan elämäntapa ja intohimo. Se ulottuu vapaa-aikaan ja kaikille elämänalueille, " *Mä tulin niinku kotiin. Ett tota hirveesti niinku mä luulen semmonen yhteisöllisyys muuallakin, kun täällä, vapaa-ajallakin. Se on niinku semmonen niiku arvostus asioita, teet samoja asioita sulla on niinku kokemus ja näkemys samanlainen*".

6.2.5 Oma luovuus organisaation luovassa toiminnassa

Finnish Designissa luovuutta kuvataan myös oman luovuuden toteuttamisena ja itsensä ilmaisemisena. Sen ei nähdä juurikaan toteutuvan työn tekemisessä, vaan sitä tuetaan vapaa-ajalla. Haastateltavat esittävät, että organisaatiossa tiedostetaan oman ilmaisun ja luovuuden toteutumisen tarve. Sen nähdään olevan myös haaste, kun työtehtävissä ei mukana omaa luovaa toimintaa. Tähän liittyen Finnish Designilla on tehty asiaa selkeyttäviä toimintamalleja, joita voisi kuvata organisaation linjauksina. Se näyttäytyy yleisenä työtehtäväkuvan määrittämisenä. Se pohjaa organisaation toiminta-ajatukseen ja strategiaan: Visuaalisen luovuuden toteuttajina toimivat freelancer- suunnittelijat. Talon sisältä tuleva tuotesuunnittelu- ja kehitystyö perustuu tiettyihin raameihin ja tarpeeseen. Työnrajausta yksi haastateltavista kuvaa näin: *" Me ei olla taiteilijoita, työ täällä on olla tuotteiden tekijänä ja keksiä uusia ideoita -- työ on täällä olla keksijä"*. Työntekijälle annetaan jo alkuvaiheessa nämä tehtäväkuvan rajaukset. He toimivat *"suunnittelijoiden käsinä"*.

Haastateltavat kuvaavat, että kun on selkeästi rajattu työnkuva, pystyy toimimaan siihen kuuluvan työidentiteetin mukaisesti. He kertovat myös, että tällainen tehtävän määrittely on ohjaamassa ja selkeyttämässä tiimiläisten työtä ja tehtäväkuvia. Tällaisen selkeyttämisen kerrotaan myös auttavan työtehtävään sitouttamisessa. Selkeärajaisuus auttaa myös muodostamaan oikeanlaista kuvaa omasta työtehtävästä suhteessa oman luovuuden toteutumiseen. Finnish Designissa tällaisen tehtävän määrittelyn nähdään ohjaavan henkilöstöön oikeanlaista ihmisiä ja vaikuttamassa siihen, että työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. Rajauksen kerrotaan olevan vaikuttamassa myös työyhteisön kokoonpanoon ja samanhenkisyyteen ja -mielisyyteen. Organisaatio haluaa myös vastata tähän oman luovuuden haasteeseen ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden omaan taiteelliseen toimintaan työpaikan tiloissa. Tämän järjestelyn voidaan nähdä liittyvän henkilöstöjohtamisessa työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioimiseen.

6.2.6 Yhteenveto: Toiminta- ajatuksen ja HRM-käytänteiden vuoropuhelu

Finnish Designissa kaikella tekemisellä niin näkyvillä kuin näkymättömilläkin rakenteilla pyritään luomaan ja edistämään yhdessä tekemisen kulttuuria ja sitä, että kaikilla olisi sama tieto käytettävissä. Suurin osa toiminnoista, jotka tukevat luovuuden ulottuvuuksia ovat näkymättömiä rakenteita. Tätä näkymätöntä rakennetta voisi kuvata luovuutta tukevaksi yhteishengeksi. Sen taustalla on organisaation toiminta-ajatus, yhdessä luotu ja rakennettu tekemisen kulttuuri, joka sisältää haastateltavien erilaiset kuvaukset yhdessä toimimisesta. Vuorovaikutuksella on pyritty rakentamaan avoin ilmapiiri päivittäiseen työn tekemiseen.

Vuorovaikutuksellisuuteen ovat vaikuttamassa ilmapiiri, asenne, osallisuus ja osallistumisen mahdollisuus, jonka tuo kuulluksi tuleminen, tasa-arvoinen kohtelu ja luottamus sekä pyrkimys parempaan vuorovaikutuksellisuuteen. Kuvailujen mukaan tämä yhdessä tekemisen kulttuuri ja tiedon jakaminen perustuu ydintiimin aikaisempiin, yhteisiin kokemuksiin, tietoon miten kannattaisi toimia ja miten ei haluta toimia, ja sen mukaan on pyritty toimintaa rakentamaan. *" tää ei oo vaan työpaikka, vaan tää on enemmän. Tää on niinku semmonen, ett täällä tehdään uusia asioita, tarjotaan ihmisille hyvää vaihtoehtoa ja sitä kautta sellanen elämäntapa myös".* Lisäksi yhdessä tekeminen pohjautuu kokemukseen ja haluun ylläpitää ja vaalia alan erityisosaamista: Toimia kansallisen kulttuuriperinteen ylläpitäjänä. Se on jokaisen haastateltavan sydämen asia ja intohimo.

Vuorovaikutuksellisuus on taustavoima kaikelle, myös toiselle luovuutta mahdollistavalla pääkohdalla, työtehtäviin liittyvät asioille; selkeärajaisuudelle, vapaudelle ja vastuulle sekä mielekkyydelle ja kokeilemisen mahdollisuudelle. Näitä luovuutta edistäviä asioita on tukemassa myös konkreettiset HRM- toiminnot. Yksilötasolla näihin ollaan vaikuttamassa rekrytoinnin, sitouttamisen ja osaamisen kehittämisen HRM- toimilla. Vuorovaikutteisen harjoittelun kautta sitoudutaan työhön ja työyhteisöön. Myös oikeanlaiset tehtävät sopivalla henkilöllä sekä osaamisen kehittäminen mielekkääseen suuntaan ovat oleellisia elementtejä, jotka ovat tuomassa edellytyksiä luovalle toiminnalle. Työyhteisötasolla viikoittaiset yhteiset ja tiimikohtaiset palaverit ovat selkeyttämässä ja tuke-

massa työn tekemistä ja pitämässä tietoa avoimena ja ajantasaisena. Lisäksi kehityskeskustelut ovat tukemassa vuorovaikutuksellisuutta ja mahdollisuutta keskustella työtehtäviin liittyvistä kysymyksistä.

Organisaatiossa tunnistetaan myös yksilön oman luovuuden tarve. Se on pyritty ratkaisemaan selkeillä tehtäväkuvilla ja linjauksilla, jossa visuaalinen luovuus määritellään työidentiteettiin liittyvillä rajauksilla ja huomioidaan vapaa-ajan toiminnan tukemisena. Omaa luovuutta ja taiteellista toimintaa on mahdollista toteuttaa vapaa-ajan toimintana organisaation tiloissa.

Oman haasteensa organisaatiossa nähdään kasvussa: Siinä, että menetetäänkö vuorovaikutteisuus, kun kehityssuuntana on isompi kasvu. Millaiseksi *"hienojen asioiden tekeminen yhdessä"* muuttuisi kasvun myötä. Myös organisaatiossa tässä kasvun vaiheessa työtehtävien määrä haastaa luovuuden toteutumista, jonka nähdään katoavan työtehtävien laajuuden ja määrän vuoksi. Siihen on myös pyritty saamaan helpotusta työtehtävien priorisoinnin kautta, ja sitä on osaltaan ollut tukemassa kehityskeskustelut.

Organisaatio pyrkii ennakoimaan kasvua ja tekee harkittuja linjauksia kasvun suhteen, jottei alkuperäinen toiminta-ajatus ja strategia muuttuisi. Organisaatio on yhdessä rakentanut toimintakulttuuria aluksi ydintiimin voimin, nyt kun organisaatio on muotoutunut ja rakentunut lisää ja mukana on uusia työntekijöitä, kaikki otetaan mukaan toimintaan. Organisaatiossa jaettu tieto ja vuorovaikutuksellisuus liittyvät myös osallistumiseen tulevaisuuden näkymien suuntaviivojen hahmottamisessa. Työyhteisössä rakennetaan yhdessä organisaation tulevaisuuden suuntaviivoja ja kehitetään omaa työnkuvaa mieleiseen suuntaan.

Voidaan nähdä, että organisaation toiminta-ajatus ja strategia ovat kaiken luovuuden mahdollistamisen taustalla, ja HRM-käytänteet ovat konkreettisina toimintakeinoina tukemassa organisaation ydintoiminta-ajatusta ja strategiaa. Ne pitävät yhtä. Molemmat ovat riippuvaisia toisistaan ja ovat kokonaisuutena luovan toiminnan edistäjinä.

7 POHDINTA

Tässä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin perinteisen luovan alan organisaatiossa työskentelevien käsityksiä luovuudesta sekä luovuuden ilmenemistä ja sen mahdollistamista HRM- käytänteiden valossa. Tarkoituksena oli ymmärtää luovuutta sosiokulttuurisena ilmiönä, joka on luovuuden toteutumista arjen työn tekemisen käytänteissä (Littleton ym. 2012, 3). Tutkimus kohdistui pienen työyhteisön niin työntekijöiden kuin johdonkin käsityksiin kokonaisuutena. Tuloksina muodostui luovuuden käsityksistä, ilmenemisistä ja mahdollistumisesta sekä luovuuden HRM-keinoista kaksi toisiaan täydentävää kokonaisuutta, jotka yhdessä antoivat vastauksia kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi esitetään tutkimustulokset suhteessa aikaisempiin luovuuden teorioihin ja tutkimuksiin nähden. Tuloksia tarkastellaan kolmessa eri alaluvussa, joissa kussakin paneudutaan kolmeen tutkimuskysymykseen erikseen. Pohdinnassa annetaan samalla vastauksia luovan alan luovuuden toteutumisen haasteesta ja siihen liittyvistä ratkaisuista, haasteeseen, joka esitettiin johdannossa. Lisäksi luvun loppupuolella tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimukseen liittyviä haasteita ja näkökulmia.

7.1 Luovuus on konteksti- ja tilannesidonnaista toimintaa

Tutkimustuloksena ilmeni neljä eri ulottuvuutta luovuuden käsityksistä ja näyttäytymisestä työn tekemisessä. Tapausorganisaatiossa luovuuden kuvattiin olevan *työtehtävän rajausten sisällä olevaa toimintaa*. Luovuuden nähtiin olevan *työhön liittyvien asioiden organisointia*, jossa pyritään asian tai toiminnan kannalta parhaaseen ja sopivimpaan ratkaisuun. Kolmantena näkökulmana *luovuus yhdistettiin osaamiseen ja kokemukseen*, joiden kuvattiin tuovan edellytyksiä luovalle toiminnalle. Lisäksi luovuuden nähtiin olevan *itseilmaisullinen tapa*, jossa määrittävänä tekijänä oli oman ilmaisun vapaus.

Kolme ensimmäistä luovuuden kuvausta olivat myös toisiinsa nähden päällekkäisiä ja lomittain meneviä ominaisuuksia, asioita ja kokonaisuuksia. Ne

olivat yhteydessä vuorovaikutuksellisiin tekijöihin ja yhdessä tekemiseen, jotka ilmenivät päivittäisessä työntekemisessä. Ne myös näyttäytyvät samankaltaisina käsityksinä luovuuden olemuksesta kuin luovuuden sosiokulttuurisessa lähestymistavassa esitetään. Siinä luovuus nähdään työhön liittyvien tehtävien ratkaisemisenä ja työhön liittyvien asioiden järjestelemisenä, joita tehdään yksin ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Mumford 2012, 4, 5; Runco 2014, 15; Sawyer 2012a, 3). Lisäksi tuloksissa voi nähdä samantyyppistä piirrettä aiempiin tutkimustuloksiin verrattuna kuten esimerkiksi Collin ym. (2017a, 102) esittää työn tekemisessä näyttäytyvän luovuuden kontekstisidonnaisuus; toimialan ja organisaation työn luonne.

Tapausorganisaatiossa luovuuden kuvattiin olevan myös yhteydessä osaamiseen ja uusiin taitoihin sekä kokemukseen. Uuden oppimisen kuvaus vastaa yksilötason luovuuden teoreettista kuvausta, jonka nähdään koskevan yksilön omaa todellisuutta ja tietoa (Sawyer 2012a, 7, 8, 10). Tuloksina saanut oppimisen ja kokemuksen yhteydet luovuuteen näyttäytyy myös aiemmissä teorioissa ja tutkimuksissa: Uuden oppiminen ja luovuus työn tekemisessä ovat yhteydessä sosiaalisen oppimisprosessiin, sen on oppimista työyhteisön kokonaisvaltaiseksi jäseneksi ja asiantuntijaksi (Moran & John-Steiner 2003, 65; Hakkarainen 2017, 53; Markauskaite & Goodyear 2014, 83; Mulder 2014, 111, 112; Kenny 2014, 8). Tutkimustuloksissa esitettiin luovuuden liittyvän myös osaamisen syvenemiseen ja ammattitaidon kehittymiseen aina alan *guruksi* asti. Tässä voi nähdä yhtäläisyyttä aristoteelisen luovuskäsityksen kanssa, jossa luovuus on ennen muuta käsityötaitoon pohjautuvaa (Runco 2014, 243). Lisäksi tutkimustuloksissa luovuuteen ja sen ilmenemiseen liitettiin kokemukseen pohjautuva intuitiivinen toiminta, jota tuloksissa luonnehdittiin saman tapaan kuin Runco (2014, 29) kuvaa intuitiivisen toimintaa: Se pohjautuu uuden ja vanhan tiedon nopeaan tiedostamattomaan käsittelyyn ja yhdistelemiseen, mikä koetaan usein uutena oivalluksena.

Tutkimustuloksissa neljännen luovuuden ulottuvuuden, oman ilmaisun kuvattiin kohdistuvan suurelta osin yksilötason omaan luovaan toimintaan sekä

siihen liittyviin henkilökohtaisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Se oli myös oma erillinen osionsa luovuuden kuvauksissa. Tuloksissa oli nähtävissä samanlaisia piirteitä kuin aiemmissa alan tutkimuksissa, joissa luovuus esitetään itseilmaisun tapana ja taiteellisena toimintana (esimerkiksi Musial 2015; Eikhof & Haunschen 2007; Taylor 2012; Juuti & Littleton 2012).

Tutkimustuloksissa esitettiin, että toisin kuin muiden luovuuden ulottuvuuksien, oman luovuuden ei nähty juurikaan toteutuvan jokapäiväisissä työn tekemisen käytänteissä. Organisaation toiminta-ajatus perustui tiettyihin toiminnallisiin raameihin, joista yhtenä osiona oli tuotteiden yhtenäinen valmistustapa ja tuotesuunnitteluprosessin luova vaihe toteutettiin freelancereiden toimesta. Näihin raameihin pohjautuen tuotekehittelytiimin osuus suunnitteluprosessista oli teknisten ratkaisujen kehittäminen ja tuotteistaminen. Ja tuotteiden tekijöiden työssä visuaalinen luovuus rajautui työtehtävän sisälle, valmistettavan tuotteen materiaalin valintaan ja sen sommitteluun. Myös Kenny (2014) esittää kuvatessaan luovalla alalla tapahtuvaa yhteistyötä ja musiikillista luovuutta, että yksilöllä on vapaus omaan luovaan tulkintaan tiettyjen raamien sisällä.

Tähän oman luovuuden toteutumattomuuteen kohdeorganisaatiossa voi vaikuttaa myös luovuuden luonteen henkilökohtaisuus. Taiteellinen luovuus nähdään omien näkemysten ja tuntemusten tulkintana ja välittäjänä (Runco 2014, 241). Myös se millaista identiteettityötä tehdään koulutuksen kentällä, voi vaikuttaa odotuksiin ja oletuksiin, millaista työn tekeminen on luovalla alalla (Taylor 2012, 43). Alalle kouluttautuvilla voi myös olla epärealistisia odotuksia ja mielikuvia tulevasta työstä. Vaikka opinnoissa pääsee toteuttamaan omaa luovaa toimintaa, töissä luovuus perustuu työtehtävään liittyviin raameihin ja niiden puitteissa toimitaan. Myös tämä voi olla vaikuttamassa luovuuskäsitykseen suhteessa työn tekemisen luovuuteen.

Eikhof ja Haunschen (2007, 525) esittävät työntekijöiden taiteellisten pyrkimysten ja organisaation taloudellisten tavoitteiden yhdistäminen on haastavaa, se että molempia osioita edistettäisiin ja huomioitaisiin tasapuolisesti. Myös ta-

pausorganisaatiossa omaan luovaan toimintaan vaikutti myös se, että työntekijöiden taiteellisen ja visuaalisen luovuuden toteuttamisen tarve ei ollut yhteneväinen organisaation ydintoiminta- ajatusten kanssa.

7.2 Vuorovaikutteisuus keskeisin luovuuden mahdollistaja

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen, luovuuden mahdollistumisesta työn tekemisessä, tutkimuksen tuloksissa voitiin selkeästi nähdä luovuutta mahdollistavina tekijöinä kaksi pääkohtaa. Ensimmäinen luovuutta edistävä tekijä oli *vuorovaikutuksellinen yhdessä tekeminen*, johon liittyy osallistumisen mahdollisuus, tasa-arvoisuus, kuulluksi tuleminen ja toisiin kohdistuva luottamus. Vuorovaikutus sisälsi myös tuen ja avun työyhteisön kaikilta tasoilta. Toisena kohtana oli *työtehtävään liittyvä selkeys ja mielekkyys, sisältäen oikeassa suhteessa vapautta ja vastuuta*. Mielekkyyteen liittyi osaamisen kehittäminen mielenkiintonsa suuntaan. Lisäksi osaamisen kehittämisen ja oman sekä yhteisen kokemuksen nähtiin tukevan luovuutta. Omaa luova toiminta, jonka ei nähty toteutuvan päivittäisessä työntekemisessä, mahdollistettiin vapaa-ajan toimintana työpaikan työtiloissa. Lisäksi tuloksissa nähtiin luovuutta heikentävä tekijä, joka oli yhteydessä työtehtäviin liittyviin resursseihin.

Myös aikaisemmissa työorganisaatioita ja yhdessä työskentelevien luovuutta koskevissa tutkimuksissa oikeanlaisen ilmapiirin nähdään olevan määrittävänä tekijänä luovuuden mahdollistumisessa (esimerkiksi Hunter ym. 2007; Eteläpelto & Lahti 2008; Paloniemi & Collin 2012; Paulus ym. 2012; Rieter- Palmon ym. 2012; Collin ym. 2017a). Oikeanlaista ilmapiiriä kuvataan näissä tutkimuksissa samansuuntaisina ominaisuuksina kuin tämän tutkimuksen vuorovaikutuksellisuuden kuvaukset. Tämän tutkimuksen tuloksissa kävi lisäksi ilmi, että vuorovaikutuksellisuuteen kuului myös tuki ja kannustus työntekemiseen ja siihen liittyvien ratkaisuihin sekä päätöksentekoon. Myös aiemmissa tutkimuksissa luovuutta tukevinä piirteinä ja ominaisuuksina näyttäytyvät luottamus, vapaus ja vastuu (Hunter ym. 2007, 87; Paulus ym. 2012, 348; Collin ym. 2017a, 35, 36).

Tapausorganisaation tuloksissa nähtiin luovuuden tukemisen lähtevän aina sisäisistä tasoista ulkoisiin verkostoihin asti. Tapausorganisaation samanhenkisistä ihmisistä koostuva työyhteisö, tiivis tekijöiden ammattikunta sekä ammattilaisten yhteistyöverkosto toivat erityispiirteensä tähän laajan yhteisöllisen tuen kokemukseen. Tuloksissa ilmeni, että erityisesti tiimin ja kokemuksen tuen nähtiin edistävän luovuutta. Myös John-Steiner (2000, 194) esittää, että yhteisen kokemuksen myötä kehittyy kontekstuaalinen ajattelu, joka on tukemassa luovaa toimintaa.

Toisena luovuuden mahdollistumisen pääkohtana tämän tutkimuksen tuloksissa nähtiin työtehtäviin liittyvä selkeysrajaisuus, sopiva vapaus ja vastuu sekä tehtävään liittyvä mielekkyys. Lisäksi työtehtävässä luovuutta edisti kokeilemisen ja erehtymisen mahdollisuus. Myös aiemmissa työelämää ja vuorovaikutusta koskevissa luovuustutkimuksissa nähdään näiden ominaisuuksien olevan luovuuden edistäjinä (esim. Mumford ym. 2012; Collin ym. 2017; Amabile & Khaire 2008; Musial 2015; Paulus ym. 2012; Hunter ym. 2007). Kun tarkastellaan luovuutta estäviä tekijöitä, tässä tapaustutkimuksessa luovuutta estävänä tekijänä nähtiin aikaresurssien puute suhteessa työtehtävien laajuuteen. Myös Hunter ym. (2007) Runco (2014), Paulus ym. (2012) ja Reiter-Palmon ym. (2012) esittävät resurssien olevan keskeisiä tekijöitä, niin luovuutta edistämässä kuin myös niiden puutteen olevan yhteydessä luovuuden heikentämiseen. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni myös, että tutkimusorganisaatio oli tunnistanut tämän luovuutta heikentävän tekijän, joka oli yhteydessä kasvuun. Ja organisaatiossa oli pyrkiä myöskinä vuorovaikutteisesti pohtia ja ratkoa tehtävien kuormittavuutta kuin myös organisaation kasvun suuntaa.

7.3 Toiminta-ajatus luovuuden tukemisen perustana

Kuten johdannossa on esitetty, päivittäisen työn tekemisen luovuutta mahdollistavien HRM-käytänteistä ei ole juurikaan aikaisempia tutkimustuloksia, joten tämän tutkimuksen tuloksille ei ole aiempaa peilauspintaa. Tässä osiossa esitet-

täviä tutkimustuloksia peilataan aiempiin samansisältöisiin HRM:n toimia sivuaaviin tutkimustuloksiin organisaatioiden luovuuden ja innovaatioiden tukemisesta. Tutkimustuloksissa, jotka kohdistuivat kolmanteen tutkimuskysymykseen, luovuutta tukeviin HRM:n käytänteisiin, voitiin nähdä, että kaiken luovuutta edistävän toiminnan, vuorovaikutuksellisen yhdessä tekemisen ja työtehtäviin liittyvän luovuuden mahdollistamisen *taustalla oli organisaation liiketoiminta-ajatus ja strategia*. Toiminta-ajatuksen ytimenä oli yhdessä rakennettu ja rakentuva toimintakulttuuri, jolla pyrittiin edistämään yhdessä tekemistä hienojen asioiden parissa perinteitä vaalien ja kehittämisen. *Kaikilla HRM-käytänteillä ja toimintamalleilla nähtiin olevan toiminta-ajatuksia ja tavoitteita tukeva rooli*. Toiminta-ajatus ja konkreettiset HRM-käytänteet olivat yhdessä edistämässä luovaa toimintaa. Tutkimusorganisaation tuloksissa voidaan nähdä samoja piirteitä kuin Ulrichin ja Dulebohnin (2015) sekä Lawlerin ja Mohrmanin (2003) esittämässä näkemyksessä, että organisaation ja henkilöstöstrategian yhtenäisyys ovat tuottamassa paremmin strategiassa tavoiteltuja tuloksia.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nähtiin, että organisaatiossa oli tiettyjä konkreettisia HRM-käytänteitä **rekrytoinnin, sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen osalta**, jotka olivat edistämässä yhdessä tekemiseen ja työtehtäviin liittyvää luovuuden mahdollistamisista. Tuloksina ilmeni, että organisaatiossa pyrittiin harjoitteluun perustuvalla rekrytointiprosessilla hankkimaan henkilöstöä, joka oli sopiva tehtävään ja yhdessä tekevään työyhteisöön sekä, jolla oli halu tehdä töitä organisaation hengen ja tavoitteiden mukaisesti. Ja työnkuvan puitteissa työntekijä pystyi valitsemaan työtehtäviä mielenkiinnonkin mukaan ja kehittämään osaamistaan mielekkääseen suuntaan.

Samansuuntaisia tutkimustuloksia oikeasta ihmisestä oikeassa tehtävässä, kuvaa myös Paulus ym. (2012, 348) esittäessään luovuuden mahdollistavan tekijänä kokonaisuuden, jossa luovuutta on mahdollistamassa oikea tuki, motivaatio ja oikeat henkilöt tehtäväkontekstissa. Myös Ulrich ja Dulebohn (2015, 193) esittävät teoreettisen HRM-malliinsa pohjautuen, että yksilötason osaaminen ja sen kehittyminen tarvitsevat mielekkyyttä. Sen tuottaa osallistuminen, kun työntekijät kokevat omien tarpeittensa täyttyvän. Lisäksi tutkimustuloksissa voi nähdä

yhtäläisyyttä toimijuuden määritelmien kanssa, joka toteutuakseen tarvitsee vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin ja valintoihin ja ilman toimijuutta ei luovuus mahdollistu (Eteläpelto ym. 2014, 645; Juuti & Littleton 2012, 251).

Tutkimustuloksissa nähtiin, että vuorovaikutuksellisuutta ja työtehtävien selkeyttä sekä samalla myös osaamisen kehittymistä *edistettiin järjestetyillä yhteisillä tilanteilla yleisen yhdessä tekemisen lisäksi*. HRM-käytänteinä tuloksissa näyttäytyivät koko työyhteisöä kuin myös pienempiä tiimejä koskevat palvelurit. Nämä järjestetyt tilanteet ja päivittäiset epäviralliset yhdessä tekemisen tilanteet olivat vuorovaikutteista yhdessä tekemistä ja olivat tukemassa työn tekemisen luovuutta. HRM-käytänteenä olivat myös kehityskeskustelutilanteet, joissa mahdollistettiin esimiehen kanssa tarkastella työn tekemistä, sen mielekkyyttä ja kehittämiskohteita. Tilanteissa pyrittiin myös priorisoimaan työtehtäviä. Tutkimustuloksissa nähtiin yhtenä luovuutta estävänä tekijänä resurssihaasteet: Työn määrä suhteessa käytettävään aikaan ei ollut tasapainossa ja tähän haasteeseen organisaatio pyrki vaikuttamaan kehityskeskusteluissa.

Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että kaikissa järjestetyissä tilanteissa ja työn tekemisen eri tilanteissa oli mahdollisuus saada tukea ja apua sekä sai olla mukana osallistumassa päätöksentekoon. Näissä vuorovaikutteisissa käytänteissä toteutui myös HRM:n yksi tärkeä tehtävä, *tiedon jakaminen ja organisaation viestintä*, jotta kaikilla oli sama tieto asioista ja niiden kulusta, jonka nähtiin sisältyvän yhtenä osana vuorovaikutuksellisuutta ja luovuutta tukemassa. Myös aiemmissa tutkimustuloksissa esitetään avoimen tiedonkulun olevan luovuuden edistäjänä (esimerkiksi Rieter- Palmon ym. 2012, 319).

Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että tutkimusorganisaatio oli matala-hierarkkinen ja *organisaation rakenteiden roolina* oli pitää työtehtävät ja vastuualueet selkeinä. Johtajuuskin nähtiin yhtenä erikokoisena *vastuualueena*. Tuloksissa esitettiin vuorovaikutuksen olevan joka tason välillä vaivatonta ja helppoa. Näillä HRM-toimilla nähtiin olevan suora yhteys siihen, että ne tukivat luovuutta edistäviä toimia. Samansuuntaisia tuloksia löytyy myös aiemmista tutkimuksista innovatiivisuuteen ja rakenteisiin liittyen: Tiimipohjaisissa järjestelmissä vuorovaikutus mahdollistuu helpommin (Hunter ym. 2007, 87). Organisaatorakenteet

ovat vuorovaikutteisia järjestelmiä ja niiden ollessa tarkoituksenmukaisia, niillä pystytään edistämään organisaation luovaa toimintaa. (Damanpour & Aravind 2012, 509). Toisaalta myös nähdään, että matalahierarkkisuus ei suoraan ole vuorovaikutuksellisuuden ja avoimen tiedon tuoja, vaan on yhtenä osana tuomassa sitä (Collin ym. 2017a, 12, 109).

Yhtenä tutkimustuloksena ilmeni, että luovuutta tukeva *vuorovaikutteinen yhdessä tekeminen ulottui organisaatiossa myös työyhteisön toiminnan edelleen kehittämiseen* ja tulevaisuuden kasvusuunnan yhdessä pohtimiseen. Tähän liittyen Ulrich ja Dulebohn (2015, 190, 191) esittävät, että yritystoiminta on tulevaisuusorientoinutta, jossa päivittäinen toiminta pohjaa tavoitteisiin. Juutin (2010, 24) mukaan jatkuva uusiutuvuus on organisaatioiden luovuuden kannalta elinehto. Näihin pohjautuen tapausorganisaatio näyttäytyy tulevaisuusorientoineena työyhteisönä, jossa yhdessä rakennetaan tulevaa, joka on samalla luovuutta edistävää toimintaa.

Kuten edellä esitettiin tapausorganisaation tuloksissa, oli yhtenä luovuuden käsityksenä oma luovuus ja oman ilmaisun tarve. Tuloksissa nähtiin, että se oli myös eräänlainen haaste tutkimusorganisaatiolle. Aiemmassa luovia organisaatioita koskevassa tutkimuksessa esitetään, jotta voi huomioida ja edistää luovaa toimintaa organisaatiossa, tulee ymmärtää yksilötason luovuus ja itseilmaisun tarve (Eikhof & Haunscen 2007, 523). Myös samansuuntainen piirre havaittiin tämän tutkimuksen tuloksissa: tutkimusorganisaatiossa ymmärrettiin luovalla toimialalla toimivien tarve toteuttaa omaa luovuutta ja organisaatio oli luonut tälle *luovuuden ulottuvuudelle omat HRM:n liittyvät käytänteet*: haaste ja tarve pyrittiin ratkaisemaan selkeällä tehtävärajauksella ja mahdollisuudella omaan luovaan toimintaan vapaa-ajalla. Luovan alan luovuuden toteuttaminen, eli tässä organisaatiossa tuotesuunnittelutyö, oli freelancereiden työtehtävä. Tähän perustuen työntekijöiden oman luovuuden toteutumista määrittänyt työtehtävän rajaaminen. Samalla pyrittiin rakentamaan työidentiteettiä, johon kuului tuotteen toteuttaminen, ja visuaalinen luova toiminta mahdollistui vapaa-ajalla. Myös Eikhofin ja Haunscenin (2007, 524) mukaan luovalla alalla toimiva yksilö voi tarvita työtehtävässään luovan työn osuutta, jotta taiteellisen luovuuden tarve

tulee täytetyksi. Samoin tutkimustuloksissa näyttäytynyt luovan työn identiteettityön tärkeys näkyy aiemmissa luovan alan tutkimuksissa (esimerkiksi Kettunen 2013; Taylor 2012), joissa identiteettityön esitetään olevan osana luovan työn tekemistä ja merkityksiä.

Yhteenvetona voidaan esittää, että tutkimustulokset luovuudesta ja sen ilmenemisen piirteistä sekä mahdollistamisen tavoista ovat samansuuntaisia aikaisempiin luovuustutkimuksiin verrattuna. Ja kuten edellä on jo esitetty luovuuden ilmenemiset sisältävät myös konteksti- ja toimialakohtaisia piirteitä, se oli nähtävissä myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Jokainen organisaatio ja työyhteisö rakentuu eri tavoin. Erilaiset ihmiset, olosuhteet ja ihmisten väliset suhteet ovat joka kontekstissa erilaisia ja tuottavat erilaisia tuloksia eri ihmisille (Runco 2014, 153).

Kun tämän tutkimuksen kohteena oli perinteisen luovan alan organisaation luovuus ja luovuuden mahdollistaminen, tutkimuksen tuloksissa näyttäytyi alan erityisosaamiseen liittyvät luovuuden käsitykset tietynlaisena erityispiirteenä. Nämä tuloksina saadut erityispiirteiden kuvaukset eivät ole yhteneväisiä aiempiin muiden alojen luovuutta koskeviin tutkimuksiin nähden, mutta ovat samansuuntaisia luovan alan tutkimuksissa esitettyjen luovuuden käsityksen ja niihin liittyvien haasteiden kanssa. Vaikka suurin osa luovan alan ja kulttuurialan tutkimuksista ovat tapaustutkimuksia, ja alan kenttä on rikkonainen ja hajanainen. Tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten tuloksissa näyttäytyy yksilölähtöinen itseilmaisun tarve ja luomisen vapaus taiteellisena toimintana. Mutta samalla voidaan myös esittää, että tämän tapaustutkimuksen tuloksia ei voi yleistää luovan alan luovuuden kuvaajana, sillä toimialalla on eri kokoisia ja erilaisia organisaatioita ja toimijoita, joissa luovuuden mahdollistuminen näyttäytyy erilaisena olosuhteista ja toimijoista riippuen.

Tutkimustuloksista voidaan esittää, että yhtenä erityisenä *kontekstikohtaisena tutkimustuloksena* näyttäytyi tapausorganisaation erityinen yhteisöllinen kulttuurinen piirre, jossa vuorovaikutteisuuden nähtiin ulottuvan kaikille ta-soille aina ulkoisiin verkostoihin asti. Lisäksi yhtenä erityisenä ja ilmeisenä vuorovaikutuksellisuuteen ja kokonaistoiminta-ajatukseen vaikuttavana tekijänä

voisi nähdä, *luovan toimialan luonteen erityispiirteen*, talouden ja taiteellisuuden yhdistelmän (Eikhof & Haunschen 2007). Tutkimusorganisaation toiminta-ajatus perustui hienojen asioiden edistämiseen ja kulttuurisen pääoman vaalimiseen yhdessä tekemisen kautta, joiden esitettiin menevän talouden ja kasvun edelle.

Luovuutta tukevista henkilöstöjohtamisen käytänteistä ei ole aiempaa tutkimustulosta. Tässä tapaustutkimuksessa, ja uutena keskeisenä tutkimustietona, näyttäytyi luovuutta mahdollistavana keinona organisaation toiminta-ajatuksen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhtenäisyys. Ne pyrkivät yhdessä samaan tavoitteeseen, vuorovaikutukselliseen yhdessä tekemiseen, jonka nähtiin sisältävän tasa-arvoisuuden, luottamuksen, osaamisen kehittämisen mahdollisuuden sekä pyrkimyksen avoimeen tietoon ja viestintään. Viitala (2013, 329) ja Rauramo (2016) kuvaavat samantyyppisillä ilmauksilla vastuullista henkilöstöjohtamista edistäviä toimia. Näihin piirteisiin peilattaessa tämän tutkimuksen tuloksia voidaan nähdä, että nämä tutkimusorganisaation luovuuden mahdollistamisen toimet näyttäytyvät myös vastuullisena henkilöstöjohtamisena.

Lisäksi erityisenä luovan alan luovuuden mahdollistamista ja tukemista koskevana HRM-käytäntönä ja uutena tutkimustuloksena ilmeni omaa luovaa toimintaa koskevat määrittelyt työtehtävien rajauksista ja luovan toiminnan tukemisesta vapaa-ajalla. Kun tätä tarkastelee vastuullisten henkilöstötoimien näkökulmasta, voidaan ajatella, että oman taiteellisen toiminnan mahdollistaminen vapaa-ajalla on osana vastuullista henkilöstöjohtamista ja on moniulotteinen luovuutta edistävä tekijä. Sillä voidaan olettaa, että itseilmaisun toteuttaminen vapaa-ajalla heijastuu niin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuin ammattitaidon syventämiseenkin. Näin ollen voidaan esittää näiden HRM-toimien tukevan myös työntekijän osaamisen kehittymistä, sitoutumista työn tekemiseen ja on edistämässä päivittäistä luovaa toimintaa.

Uskon, että tämä tutkimus ja sen tulokset antavat lisäymmärrystä erityisesti luovalla alalla työskenteleville työn luovuudesta kokonaisuudessaan. Alan luovuskäsitykset ja oman luovuuden tarve näyttäytyvät tärkeänä osana alalla toimivan luovuuden toteutumisesta. Lisäksi tuloksina saadut alaa koskevat HRM-

käytänteet, tehtävän ja työidentiteetin selkeästä määrittelystä ja oman taiteellisen työskentelyn tukemisesta, voisivat toimia konkreettisenä mallina siitä miten luova organisaatio voisi huomioida ja tukea luovuuden mahdollistamista. Ja yleisesti tuloksiin nojaten rohkenen esittää, että kaikilla toimialoilla olisi hyvä ja tarpeellista huomioida erikseen toimialan luovuuden erityispiirteet ja etsiä niihin tarkoituksenmukaisia ja sopivia luovuutta tukevia HRM- käytänteitä.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen on erilaisia kriteerejä ja niitä määritellään eri tavoin. Kvantitatiivisen, määrällisen tutkimuksen luotettavuutta määrittelevät validiteetti ja reliabiliteetti, mittaamisen luotettavuus ja toistettavuus. Ne eivät suoraan päde laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määritelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217). Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole mittavissa olevia ja luotettavuutta tarkastellaankin selityksen luotettavuuteen perustuen: Kriteereinä ovat uskottavuus, joka nojaa tutkijan tekemiin tulkintoihin tutkittavien käsityksistä. Yhtenä kriteerinä on siirrettävyys, joka tarkoittaa tutkimuksen toteuttamisen kuvauksen tarkkuutta, jonka perusteella olisi mahdollisuus toistaa tutkimus. Lisäksi luotettavuuteen liittyy tutkimuksen tulosten tulkinnat, joiden tulisi olla yhteydessä vastaavien tutkimusten tuloksiin. Myös tutkijan pyrkimys objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen on oleellinen osa tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2009, 138- 139; Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Tämän tutkimuksen osalta luotettavuuteen on pyritty eri tavoin edellä esitettyjen luotettavuuden eri osa-alueiden mukaan. Kun tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista ja tulosten *tulkinnan uskottavuutta ja objektiivisuutta*, aiheeseen perehtyneisyys on tuomassa uskottavuutta (Laine ym. 2007, 10). Perinteinen luovan alan toiminta on minulle läheistä ja tuttua, sillä olen toiminut alan yrityksessä tähänastisen työuran ajan. Näin ollen koen olevani toimialan asiantuntija, ja minulla on erityistietämyksestä toimialalta. Aineistokeruun haastattelutilanteissa toimiessani ymmärsin haastateltavien ilmaisut ja kuvaukset, ja mielestäni

osasin esittää aiheesta tarvittaessa tarpeellisen tarkentavan kysymyksen. Koen saaneeni tämän vuoksi haastattelujen sisältöihin syvyyttä ja tarkkuutta enemmän kuin mitä muuten olisin saanut ilman lisäkysymyksiä.

Tarkasteltaessa tutkijan *objektiivisuutta ja uskottavuutta*, toimialan tutuus myös haastaa minut tutkijan työssä tarvittavaan objektiivisuuteen, tiedostamaan oman esiymmärryksen ja sen mahdolliset vaikutukset havaintoihin ja tulkintaan sekä haastattelutilanteisiin. Havainnoinnissa ympäristöä oli hyvä tulkita heti, sillä toimintaympäristö oli tuttua ja organisaation erityispiirteet ja ominaisuudet sekä toimintamallit tietyllä lailla niin tuttuja, että niihin solahtaa huomauttamatta sisälle. Toisaalta toiminnot ovat jokaisessa organisaatiossa niin yksilöllisiä, että niitä pystyy erittelemään, mutta heti oli hyvä kirjata ylös ensimmäiset havainnot ennen kuin toiminnot alkoivat tuntumaan liian tutulta.

Myös haastattelutilanteissa pyrin siihen, etteivät esiymmärrys ja oletukset ohjaisi tilannetta, eikä tarkennetut kysymykset johdattelisi haastateltavan kuvailua ja kerrontaa. Kuten Laine (2018) esittää haastateltavan tarvitsevan tilan kerronnalleen ja kysymysten tulisi olla mahdollisimman avoimia, etteivät ne johdattelisi haastateltavan kerrontaa. Lisäksi tämän tutkimusaineiston haastattelujen kulkuun ja sisältöihin tuo *objektiivisuutta ja luotettavuutta* kolmen tutkijan tringulaatio aineistonkeruussa.

Toimialalla toimineena minulla oli tietty oletus, millaisena luovuus käsitetään ja miten se voi näyttäytyä. Myös HeRMo- hankkeen tutkimusharjoittelijana toimiessani olin tehnyt luovuutta ja HRM- käytänteitä koskevaa analysointia ja tulkintaa muiden hankkeessa olevien organisaatioiden haastatteluaineistoista. Näin ollen minulla oli tietämystä muiden toimialojen käsityksistä ilmiöön liittyen. Nämä oletukset ja tietämykset sekä aiemmat tutkimukset tiedostaen, pyrin analyysivaiheessa mahdollisimman aineistolähtöisesti analysoimaan kohdeorganisaation luovuuden ja sen mahdollistamisen kuvauksia ja käsityksiä.

Tutkijatriangulaatio, aineistotriangulaatio ja menetelmätrianguaatio sekä metodien yhdistäminen tuovat tutkimukselle ja sen tuloksille luotettavuutta (Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi ym. 2004, 218). Aineisto- ja menetelmätrianguaatiot ovat tuomassa tarkempaa kuvaa tutkimuksen kohteesta (Vilka, Saarela &

Eskola 2018). Niin myös tässä tutkimuksessa on pyritty monimenetelmällisyydellä tuomaan tutkimukseen *luotettavuutta*. Tutkimusotteen monimenetelmällisyys on kokonaisuudessaan tukemassa aineiston sisällön tulkintaa. Esimerkiksi analyysivaiheessa haastatteluissa kuvattu piirre sai yhtäläisen merkityksen ja muodon myös havainnoinnin ja kenttähaastattelujen kautta. Kun eri menetelmien kautta saaduista aineistoista löytyi yleistettävyyttä, ne tukevat *tulkinnan luotettavuutta*. Monipuolisen aineiston lisäksi myös kohteen tarkka kuvaus tuo tutkimukseen luotettavuutta (Laine ym. 2007, 10). Tämän tutkimuksen eri osissa on pyritty tähän edellä esitettyyn tarkkuuteen.

Toteuttamisen kuvaamisessa kokonaisuudessaan on pyritty johdonmukaisuuteen ja tarkkuuteen *luotettavuuden* takaamiseksi. Luotettavuuden ja ymmärrettävyyden lisäämiseksi tutkimuksessa on pyritty tarkasti avaamaan tutkimuskohteen toiminnallista ja kulttuurillista kontekstia kuvaamalla toimialaa ja tapaustudkimuksen kohdetta luvuissa 3.2. ja 5.1. Kuten Laitinen (1998, 39) ja Laine ym. (2007, 9, 10, 12) esittävät, että ymmärtääkseen tapausta, tutkijan on huomioitava sen erilaiset kontekstuaaliset ulottuvuudet, jotka muodostavat niin tapauksen ainutlaatuiset kuin myös yleiset piirteet sekä myös yhtäläiset piirteet muihin tapauksiin: On tunnettava tutkimuskohteen ontologiset perusteet. Tässä tutkimuksessa edellä mainittujen kontekstikuvauksien lisäksi toimialan tuttuus, monimenetelmällinen tutkimusote ja usean haastateltavan laajat ja yhtäläiset kuvaukset yrityksen toiminta-ajatuksista, tulevaisuuden suunnasta sekä kuvaukset organisaation synnystä sekä toiminnan ja toimialan historiasta täydensivät kokonaisuuden ymmärtämistä. Nämä kaikki olivat yhdessä muodostamassa minulle tutkijana kokonaiskuvaa tutkimuskohteesta ja olivat samalla tuomassa lisää luotettavuutta tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten tulkintaan.

Kun tarkastellaan *luotettavuudessa* tutkimustuloksien yhteyttä aiempiin samankaltaisiin tutkimuksiin, tämän tapaustudkimuksen tulokset näyttävät olevan yhteydessä aiempiin tuloksiin: Luovuustutkimuksissa luovuuden ja sen tukemisen kuvaukset ovat pääpiirteissään yhtenäisiä. Lisäksi kuten aiemmin esitettiin, että henkilöstöjohtamisen käytänteitä luovuuden tukijana ei ole aiemmin tutkittu. Kuitenkin voidaan nähdä vastuullisen henkilöstöjohtamisen kuvauksiin

nähdessä, että tietyt henkilöstöjohtamisen toimet ovat yhteydessä työhyvinvointiin, jotka ovat myös vaikuttamassa työn tekemisen luovuuteen ja sen tukemisen määritelmiin. Kun tulosten yhteyttä tarkastellaan kokonaisuuteen nojaten, tutkimuksen tulokset kohdistuvat tapausorganisaatioon, jossa luovuus ja sen tukeminen ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia. Tutkimustuloksissa näyttäytyy myös tapausorganisaation omat erityispiirteensä ja luovuuden kontekstisidonnaisuus, eivätkä näin ole sellaisenaan yleistettävissä olevaa tutkimustietoa.

7.5 Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus oli tapaustutkimus muotoilualan organisaation luovuudesta ja luovuuden tukemisesta, aiheesta, josta ei ole aiemmin tehty tutkimuksia. Tapaustutkimuksena tämä tuotti uutta tutkimustietoa ja tulokset toivat tullessaan useamman tarpeellisen ja ajankohtaisen suunnan, joita voisi olla tarpeen tutkia. Itsessään tämä *tapausorganisaatio* ja sen luovuuden mahdollistaminen olisi mielenkiintoinen *pitkittäistutkimuksen kohde*: Miten näiden erilaisten HRM-toimien, organisaation kehittämisen ja kasvun myötä luovuuden mahdollistuminen on toteutunut, kehittynyt ja muotoutunut.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena näen toimialan *luovuuden erityispiirteen ja sen haasteen tutkimisen*. Jatkotutkimuksessa tämän tapaustutkimuksen tutkimusongelman voisi kohdistaa laajemmin perinteisen luovan alan kenttään ja useampaan organisaatioon: Löytyykö tapaustutkimuksen tuloksille yhteneväisyyttä. Miten muissa organisaatioissa luovuus käsitetään, miten se ilmenee ja millaisia keinoja niissä on käytössä mahdollistamassa luovuutta, alan erityisosaamista ja luovan alan luovuutta. Tässä laajennetussa perspektiivissä olisi tarpeen tutkia lisää erityisesti omaa luovuutta ja sen ilmenemistä. Sillä näen, että luovan alan luovuuden erityispiirteen ymmärtäminen päivittäisessä työn tekemisessä tarvitsisi laajempaa tutkimustyötä. Löytyykö oman luovuuden toteutumiselle muita toteutustapoja, kuin tutkimusorganisaatio sen toteuttanut. Yhtäläi-

syyden tarkastelun tavoitteena olisi saada lisäymmärrystä alan luovuuden erityispiirteistä sekä saada lisää konkreettisia työkaluja ja apuvälineitä luovan alan luovuuden tukemiseen ja luovuuden mahdollistumiseen HRM- käytänteinä.

Toisena jatkotutkimuksen osana näen tutkimuksen syventämisen *ammattillisen identiteettityöhön ja toimijuuteen*. Tämän aiheisällön voisi liittää luontevasti myös yhteen edellä mainitun jatkotutkimuksen aiheen kanssa. Kaikissa aiemmissa luovan alan luovuustutkimuksissa on mukana joillain tasolla identiteetti ja sen rakentuminen. Niin myös tässä tapaustutkimuksessa ammatillinen identiteetti suhteessa luovan alan työhön ja omaan luovuuteen osoittautui yhdeksi tärkeäksi osuudeksi HRM:n käytänteiden muotoutumisessa luovuuden osalta. Identiteettityö näyttäytyykin toimialalla tärkeässä roolissa, kuin myös yleisesti toimijuuteen liittyvissä työelämäkysymyksissä (esimerkiksi Eteläpelto ym. 2014; Paloniemi & Collin 2012). Olisi tärkeää tutkia millaisena ammatillinen identiteetti näyttäytyy, miten sitä rakennetaan ja tuetaan työyhteisössä sekä miten se on vaikuttamassa työn tekemiseen ja osaamisen kehittämiseen ja toimijuuteen. Tämä tieto olisi tärkeää luovan alan työn tekemisessä, luovuuden tukemisessa kuin myös työtehtävien määrittelyissä. Eteläpelto ym. (2014) esittävät, että on ymmärrettävä työelämän kontekstuaaliset ja kulttuurilliset tekijät, jotta voi tutkia toimijuutta. Tämä tapaustutkimus voisi toimia taustoittavana eksploratiivisena tutkimuksena jatkotutkimukselle luovan alan luovuudesta ja sen erityispiirteistä tutkittaessa luovan alan toimijuutta ja identiteettityötä.

Haasteen luovan alan tutkimiselle tuo toimialan rikkonaisuus. Tässäkin tutkimuksessa tuloksia vertailtiin aiempiin tutkimuksiin, jotka ovat luovan alan eri puolilta, musiikin tekemisen, teollisen muotoilun, luovan alan koulutuksen sekä esittävän taiteen kentältä. Jokaisella näillä on oma luovuuden painopisteensä ja itseilmaisulliset tarpeensa, kuten Kennyn (2014) esittää musiikillisen tulkinnan tarvitsevan luovaa yhteistyötä, jotta voidaan ilmaista musiikillista teosta kokonaisuutena. Kun taas osassa luovaa alaa, luova toiminta kohdistuu itsenäisempään yksilön ilmaisun vapauteen. Näkisinkin, että laajennettu tutkimus voisi

kohdentua ennen muuta muotoilun toimialaan, näin voisi saada tarkempaa tutkimustietoa luovuuden mahdollistamisen näkökulmasta tämän tutkimuksen jatkumona.

Mielenkiintoista ja tarpeellista olisi tutkimuksien kautta löytää luovan alan luovuuden näkökulmasta sosiokulttuurisia toteuttamiskeinoja, jotka tukisivat niin yksilön itseilmaisua kuin myös työyhteisön sekä koko organisaation luovuuden toteutumista päivittäisessä työn tekemisessä. Miten itseilmaisun tarve täytetään sosiokulttuurisena toimintana työn tekemisessä? Onko oman luovuuden toteutuminen päivittäisessä työssä mahdollista ilman, että perustaisi oman yrityksen, jossa voi toteuttaa taiteilijuuttaan, kuten luovan alan pieniä toimijoita luvussa 3.2 esitetään. Vai onko tämä yhtälönä sellainen, jossa oman luovuuden toteutuminen työn tekemisessä ei ole mahdollista. Olisiko tarvetta tehdä uudenlaista identiteetin rakennustyötä työelämän luovuutta varten jo alan koulutusohjelmissa: Työn tekemisessä luovuudella on aina työtehtävien antamat raamit ja luomisen vapaus on niiden sisällä?

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Amabile, T.M. 1996. Creativity in Context. Update to The Social Psychology of Creativity. Colorado, the United Kingdom: Westview Press.
- Amabile, T.M. & Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. E-kirja. Harvard Business Review: Boston, 2008. Vol 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, 2014, Vol.40(5), pp.1297-1333.
- Anttila, P. 1993. Käsitön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Helsinki: WSOY.
- Bilton, C. 2007. Management and creativity from creative industries to creative management. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Collin, K. & Billett, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus, Collin, K., Paloniemi, S., Rasku- Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Helsinki: WSOYpro, 212- 224.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017a. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Collin, K., Forsman, P., Herranen, S., Lemmetty, S., Riivari, E. & Auvinen, T. 2017b. Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Tutkimussuunnitelma HeRMo 2017. Jyväskylän yliopisto. PDF- tiedosto.
- Damanpour, F. & Aravind, D. 2012. Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. Teoksessa Handbook of Organizational Creativity, Mumford, D, M. (toim.) 2012. E-kirja. Amsterdam: Boston: Academic Press, 483- 513.
- Eikhof, D.R. & Haunschen, A. 2007. For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. Journal of Organizational Behavior 2007, Vol. 28 (5), 523-538.

- Elo, A-L, Ervasti, J.& Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, Valli R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. E- kirja. Ps- kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J.& Vatamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, Valli R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. E- kirja. Ps- kustannus.
- Eskola, J.& Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A.& Lahti, J. 2008. The resources and obstacles of creative collaboration in a long-term learning community. *Thinking Skills and Creativity*, 2008 (3), 226- 240.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Identity and Agency in Professional Learning. Teoksessa *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*, Billett, S., Harteis, S, C. & Gruber, H. (toim.) 2014. E-kirja. Volume 1-2. Springer, 645-672.
- Ford, CM. 1996. Theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Hakkarainen, K. 2017. Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen. *Aikuiskasvatus* (1) 2017, 47-56.
- Henry, J. 2004. Creative collaboration in organizational setting. Teoksessa *Collaborative creativity: contemporary perspectives*, Miell, D.& Littleton, K. (toim.) 2004. Lontoo: Free Association Books, 158-174.
- Hunter, S.T, Bedell, K.E & Mumford, M.D. 2007. Climate of creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- John-Steiner, V. 2000. Creative collaboration. E- kirja. Oxford; New York: Oxford University Press 2000.
- Juuti, P. 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet- nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämismuotoja. Teoksessa *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, Juuti, P (toim.) 2011. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 13- 25.

- Juuti, S. & Littleton, K. 2012. Tracing the Transition from Study to a Contemporary Creative Working Life: The Trajectories of Professional Musicians. *Vocations and Learning* 2012, 5 (1), 5-21.
- Kainulainen, K. 2005. Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääoman ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press 2005.
- Koiranen, M. 2011. Johtamisen ja yrittämisen erityishaasteet ns. luovilla toimialoilla. Teoksessa *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*, Juuti, P (toim.) 2011. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 60- 67.
- Korvenmaa, P. 2010. 2. painos. Taide & teollisuus- johdatus suomalaisen muotoilun historiaan. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 88. Lahti: Aldus Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kettunen, I. 2013. Mielekkyyden muotoilu: autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. *Acta Universitatis Lapponiensis* 268. Kuusamo: Aatepaja.
- Kenny, A. 2014. Collaborative creativity within a jazz ensemble as a musical and social practice. *Thinking Skills and Creativity* (13) 2014, 1-8.
- Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Laine, M., Bamberg J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, Valli R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. E- kirja. Ps- kustannus.
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. Yhteiskuntatieteet 55. Kuopio.
- Lawler, E.E& Mohrman, S.A. 2003. HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *CEO Publication* G 03-2 (430), Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California 2003.

- Littleton, K. & Miell, D. 2004. Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives. Teoksessa Collaborative creativity: contemporary perspectives, Miell, D. & Littleton, K. (toim.) 2004. Lontoo: Free Association Books, 1-8.
- Littleton, K., Taylor, S. & Eteläpelto, A. 2012. Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts. *Vocations and Learning*, 5 (1), 1-4.
- Lämsä, A-M, Vartiainen, T. & Heikkinen, S. 2013. Monimuotoisuuden johtaminen organisaatiossa. Teoksessa Monikulttuurinen ohjaus ja neuvontatyö. Korhonen, V. & Puukari, S. (toim.) 2013. Jyväskylä: PS- Kustannus, 342-355.
- Markauskaite, L. & Goodyear, P. 2014. Professional Work and Knowledge. Teoksessa International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning, Billett, S., Harteis, S, C. & Gruber, H. (toim.) 2014. E-kirja. Volume 1-2. Springer, 79- 106.
- Miettinen, S. (toim.) 2013. Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Moran, S. & John-Steiner, V. 2003. Vygotsky's Contemporary contribution to the dialectic of Development and creativity. Teoksessa Creativity and development, Sawyer, R. K., John-Steiner, V., Moran, S., Sternberg R. J., Feldman, D. H., Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (toim.) 2003. E- kirja. Oxford: University Press, 61-90.
- Mulder, M. 2014. Conceptions of Professional Competence. Teoksessa International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning, Billett, S., Harteis, S, C. & Gruber, H. (toim.) 2014. E-kirja. Volume 1-2. Springer, 107-138.
- Mumford, D, M., Kimberly, S., Hester, & Robledo, I, C. 2012. Creativity in Organisations: Importance and Approaches. Teoksessa Handbook of Organizational Creativity, Mumford, D, M. (toim.) 2012. E- kirja. Amsterdam: Boston: Academic Press, 3- 15.
- Musial, M. 2015. Exploring the organizing of work for creative individuals: the paradox of art and business in creative industries. Oulun yliopisto. Kaupakorkeakoulu. Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 76.
- Oksanen- Särelä, K. 2012. Muotoilun kansainvälistyminen. Tuki, esteet ja mahdollisuudet. Taiteen keskustoiminta, tutkimusyksikön julkaisuja N:o 40. Helsinki: Lönnberg Print.
- Opetusministeriö. 2015. Luovien alojen yritystoiminnan kehittämisstrategia 2015. Opetusministeriön julkaisuja 2006: 47. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79942/opm47.pdf>

- Opintopolku. 2019a. Muotoilualan opinnot. <https://opintopolku.fi/app/#!/korkeakoulu/1.2.246.562.17.47721832328> . Viitattu 1.4.2019.
- Opintopolku 2019b. Artesaaniopinnot. https://opintopolku.fi/app/#!/tutkinto/1.2.246.562.13.41637794284_1.2.246.562.10.54513642709_2019_Syky_UUSI. Viitattu 1.4.2019.
- Ornamo. 2017. Muotoilualan työmarkkinat. Raportti toimialan työelämästä tilastojen ja kyselytutkimusten valossa. Teollisuustaitteen Liitto Ornamo.
- Ornamo. 2018a. Muotoilualan koulutus. <https://www.ornamo.fi/fi/teema/muotoilualan-koulutus/> Viitattu 7.12.2018.
- Ornamo. 2018b. Muotoilualan suhdanne- ja toimialakatsaus 2018. Raportti muotoilualan yritysten lähiajan suhdanneodotuksista, yritystoiminnan laajuudesta ja ulkoisesta toimintaympäristöstä, yritysten oman toiminnan kehittämisen osa-alueista ja digitalisaatiosta. Ornamo ry.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2012. Discursive Power and Creativity in Inter-Professional Work. *Creativity and creative work in contemporary working contexts. Vocations and Learning*, 5 (1), 23–40.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2018. Etnografi työssä- kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, Valli R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. E- kirja. Ps- kustannus.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. ed. Sage Publications, Inc.
- Paulus, P.B., Dzindolet, M. & Kohn, N. W. 2012. Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation. Teoksessa *Handbook of Organizational Creativity*, Mumford, D, M. (toim.) 2012. E- kirja. Amsterdam: Boston: Academic Press, 327-357.
- Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistäminen. Teoksessa *tapaustutkimuksen taito*, Laine, M., Bamberg J. & Jokinen, P. toim. (2007). Helsinki: Gaudeamus, 130- 148.
- Rauramo, P.(toim.) 2016. *Esimiesten perehdyttäminen (26109)*. Työturvallisuuskeskus TTK. Verkojulkaisu. https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf. Viitattu 20.2.2019.
- Reiter-Palmon, R. & Wigert, B. & de Vreede, T. 2012. Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition. Teoksessa *Handbook of Organizational Creativity*, Mumford, D, M. (toim.) 2012. E-kirja. Amsterdam: Boston: Academic Press, 294- 326.

- Runco, M. 2014. 2. Painos. Creativity. Theory and Themes: Research, Development and Practice. E- kirja. New York: Elsevier.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino 2010.
- Sawyer, R. K. 2012a. Explaining creativity. The science of human innovation. Oxford: University Press. Osat 1-3.
- Sawyer, R.K. 2012b. Extending Sociocultural Theory to Group Creativity. *Vocations and Learning*, 5 (1), 59-75.
- Stenroos, A, 2013, Trumpettijoutsen- Johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa *Muotoiluajattelu*. Miettinen, S. (toim.) 2013. Tampere: Teknologiateollisuus ry, 50- 63.
- Taylor, S. 2012. The Meanings and Problems of Contemporary Creative Work. *Vocations and Learning*, 5 (1), 41-57.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Uotila, T-P.& Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, Viitala, R.& Järnlström, M. (toim.) 2014. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot, 60- 75.
- West, M.A.& Sacramento, C, A. 2012. Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate. Teoksessa *Handbook of Organizational Creativity*, Mumford, D, M. (toim.) 2012. E-kirja. Amsterdam: Boston: Academic Press, 359- 385.
- Veräjänkorva, T. 2011. Nykytaidekäsityö taiteen, muotoilun ja käsityön hedelmällisessä välimaastossa. Teoksessa *Rajaton muotoilu*. Näkökulmia suomalaiseseen taideteollisuuteen, Hohti, Paula (toim.) 2011. Teollisuustaiteen Liitto Ornamo ry. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Avain, 83-91.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, Valli R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. E- kirja. Ps- kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelu/keskustelurunko

Oma työ

Mitä tekee, milloin tekee, mikä mielekkäintä tekemistä tällä hetkellä ja mitä haluaisi ehkä tehdä vielä enemmän (millaiset asiat työssä tuottavat tyydytystä ja hyviä fiiliksiä)? Miten haluaisi siis kehittää omaa työn kuvaansa ja millaiset mahdollisuudet siihen olisi? Uralla eteneminen? Miksi ei kehitä, vaikka olisi mahdollista? Mikä sen estää? Ovatko esteet omassa organisaatiossa vai omassa päässä (motivaatio yms.). Anna esimerkkejä.

Työyhteisö

- Millaiseksi koet työyhteisösi, mikä siinä on hyvää/huonoa (jos vertaat aiempiin työpaikkoihin, joissa olet työskennellyt)?
- Millaisena näet työyhteisön vuorovaikutuksen ja toiminnan? Mistä työyhteisössä puhutaan? Mitä vuorovaikutus mahdollistaa/mahdollistaisi/estää/estäisi?
- Anna esimerkkejä vuorovaikutustilanteista (milloin, missä ja mitä tuottaa?)

Epäoikeudenmukaisuus, haasteet ja tuki työssä

- Missä asioissa koet epäoikeudenmukaisuutta? Kerro esimerkkejä!
- Millaisia ovat työsi suurimmat haasteet tällä hetkellä? Miten olet selvinnyt haasteista?

[Millaisiin asioihin ne liittyvät (osaamiseen, työn tekemiseen, muihin ihmisiin jne.) Miten olet selvinnyt haasteista tai pyrkinyt vähentämään niitä? Vai ovatko haasteet työn suola?]

- Millaista tukea saat työhösi ja keneltä / mistä? Millaista tukea kaipaisit enemmän? Mikä rajoittaa työn tekemistä? Mikä ottaa päähän/väsyttää/turhauttaa? Olisiko jotain, mitä itse voisit tehdä asian edistämiseksi/paremmaksi muuttamiseksi? Anna esimerkkejä.

Luovuus, osaaminen ja osaamisen kehittäminen työssä

Kaikille haastateltaville

- Miten ymmärrät luovuuden?
- Miten luovuus näkyy työssäsi?
- Millä tavalla löydät parhaiten ratkaisuja työn arkisiin ongelmiin?
- Miten ratkaiset niitä (yksin/yhdessä kollegojen kanssa)? Onko mukana aina sama henkilö/ henkilöt? Millaista vuoropuhelua käytte? Onko mielestäsi sitä tarpeeksi?
- Onko teillä yhteisiä järjestettyjä ongelmanratkaisu- tai kehittämistilanteita?
Esim. markkinointiin, myyntiin, tuotantoon tai tuotesuunnitteluun liittyen, joissa yhdessä ratkotte asioita? Miten koet ne?
- Kerro tarkemmin jostain ongelmanratkaisu tai työtilanteesta, joka oli sinusta onnistunut/hankala?
- Miten päädyit/päädyitte hyvään lopputulokseen?
- Mikä kenties jäi harmittamaan tai kesken?
- Mitä uutta tuotat/tuotatte päivittäisessä työssäsi?

- Milloin luovuus on tuottoisinta? Miksi?
- Mikä tukee / rajoittaa luovuutta työssäsi?

Tuotteen tekijälle

- Miten pääset käyttämään luovuutta?
- Kun tulee uusi tuote, onko se jo valmiiksi kehitetty vai oletko mukana tuotekehityksessä, teknisissä ratkaisuissa? Onko teillä yhteisiä järjestettyjä ongelmanratkaisu- tai kehittämistilanteita? Esim. markkinointiin, myyntiin, tuotantoon tai tuotesuunnitteluun liittyen, joissa yhdessä ratkotte asioita? Miten koet ne?
- Kuvaisitko valmistusprosessin kulkua?
 - onko yksilötasolla/tiimissä, missä vaiheessa ja milloin vuorovaikutusta?
 - Kenen kanssa sitä käyt? Onko mukana aina sama henkilö/ henkilöt?
 - Millaista vuoropuhelua käytte?
 - Onko mielestäsi sitä tarpeeksi, kaipaisitko mukaan jotain vielä?
 - Millaisena prosessin koet?
 - Koetko, että voit työssä toteuttaa omaa luovuutta?
 - Mikä tukee / rajoittaa luovuutta prosessissa?

Suunnittelijalle

- Kun suunnittelet uutta tuotetta, mistä uuden tuotteen ideat kumpuvat?
- Mitä ohjaa suunnittelua?
 - Onko tiettyjä raameja tai kriteereitä suunnittelutyölle?
 - materiaalit, käsiala, ilme, tekniset ratkaisut
- Kuvaisitko suunnitteluprosessin kulkua?
 - onko yksilötasolla/tiimissä, missä vaiheessa ja milloin vuorovaikutusta?
 - Kenen kanssa sitä käyt? Onko mukana aina sama henkilö/ henkilöt?
 - Onko teillä yhteisiä järjestettyjä ongelmanratkaisu- tai kehittämistilanteita? Esim. markkinointiin, myyntiin, tuotantoon tai tuotesuunnitteluun liittyen, joissa yhdessä ratkotte asioita? Miten koet ne?
 - Millaista vuoropuhelua käytte?
 - Onko mielestäsi sitä tarpeeksi, kaipaisitko mukaan jotain vielä?
 - Millaisena prosessin koet?
 - Koetko, että voit työssä toteuttaa omaa luovuutta?
 - Mikä tukee / rajoittaa luovuutta prosessissa?
- Mitä osaat / et osaa hyvin työssäsi ja mistä osaaminen on peräisin?
- Miten opit työssäsi?
- Mikä tukee / rajoittaa oppimista?
- Kerro esimerkkejä työssä oppimisesta!

[Mikä on osaamisesi ja ammattitaitosi erityisyys, jota kellään muulla ei ehkä ole? Miten kehität osaamistasi? Pääsetkö kehittämään erityisosaamistasi? Millaista tukea jne. osaamisen kehittämiseen tai työssä oppimiseen on saatavilla? Mitä osaaminen mielestäsi on? Mitä sinä omalta osaltasi tuot tähän työyhteisöön?]

Esimiestyö ja johtajuus

- Kuvaa yksikkösi/jaoksesi/tiimisi esimiestyöskentelyä, millaista se on? Kuka on virallinen esimiehesi? Kuka ohjaa päivittäistä toimintaa?

- Kuvaa arkista tilannetta/vuorovaikutusta esimiehen kanssa: millaista se on? Miten se mielestäsi tukee / rajoittaa työssä suoriutumistasi, oppimista, luovuutta jne.? Mikä tilanteessa / vuorovaikutuksessa on hyvää / huonoa ja miksi?
- Kerro esimerkki tilanteesta, jossa voit yhdessä johdon / esimiehen kanssa keskustella työpaikan ongelmista tai epäoikeudenmukaisuudesta / onnistumisista tai oikeudenmukaisuudesta?
- Toimitko itse jonkintasoisessa esimiestehtävässä? Millaisena miellät tämän tehtävän osana omaa työtäsi? Miten olet mielestäsi onnistunut / epäonnistunut tehtävässäsi? Mikä esimiehisydessä haasteellista?
- Anna jokin esimerkki esimiehen rooliin liittyvästä haasteellisesta/onnistuneesta/tyydytystä tuoneesta tilanteesta? Mitä tapahtui, mikä oli haaste ja miten homma päättyi? Mitä siitä opit?

Kehittämisiä (ellei näitä ole jo tullut keskustelun aikana!):

- Mitä muuta organisaatiolta toivoisit? Miten sen toimintaa muuttaisit?