

| SISÄLLYSLUETTELO | sivu |
|---|-------------|
| TIIVISTELMÄ | 7 |
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 1.1 Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat | 9 |
| 1.2 Tutkielman käsittelytapa ja kulku | 10 |
| 2 INNOVATIIVISEN TOIMINNAN KÄSITTEISTÖÄ | 12 |
| 2.1 Luovuus, luovuusprosessi ja luova ongelmanratkaisu | 13 |
| 2.1.1 Luovuus | 14 |
| 2.1.2 Luova prosessi ja luova ongelmanratkaisu | 22 |
| 2.2 Idea ja innovaatio | 27 |
| 2.3 Innovatiivinen yksilö | 30 |
| 2.4 Innovatiivisuus ja organisaatio | 31 |
| 3 ESIMIEHEN KEINOJA ALAISTEN INNOVATIIVISUUDEN TUKEMISEKSI | 34 |
| 3.1 Mitä on esimiestyö? | 34 |
| 3.2 Sisäinen yrittäjyys ja sisäisen yrittäjyyden tukeminen | 37 |
| 3.3 Sisäisen voiman tunne, itsensä aktivointi ja näiden edistäminen | 41 |
| 3.4 Motivaatio ja motivaation edistäminen | 46 |
| 3.5 Kannustimet ja niiden käyttäminen | 50 |
| 3.6 Joustavuus ja joustavuuden soveltaminen | 54 |
| 3.7. Yhteenveto | 56 |
| 4 TUTKIMUSMENETELMÄ | 57 |
| 4.1 Tutkimusasetelma ja ongelman rajaus | 57 |
| 4.2 Tutkittava kohdeorganisaatio ja haastateltavien taustatiedot | 57 |
| 4.3 Tutkimusmenetelmä ja – strategia | 59 |
| 4.4 Tutkimusaineiston keruu ja taltiointi | 61 |
| 4.5 Aineiston analyysi | 62 |
| 4.6 Tutkimuksen arviointi | 64 |
| 4.6.1 Tutkimuksen validiteetti | 64 |
| 4.6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti | 65 |

| | |
|--|-----|
| 5 TUTKIMUSTULOKSET | 68 |
| 5.1 Innovatiivisten alaisten tunnistaminen | 69 |
| 5.2 Motivointi ja kannustaminen | 71 |
| 5.3 Kannustimet | 71 |
| 5.4 Alaisten roolittaminen | 72 |
| 5.5 Vuorovaikuttaminen | 74 |
| 5.5.1 Ajan antaminen ja läsnäolo | 74 |
| 5.5.2 Viestintä ja palautteen antaminen | 75 |
| 5.6 Riskinotto ja epäonnistumisen salliminen | 77 |
| 5.7 Joustavuus | 78 |
| | |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO | 80 |
| 6.1 Innovatiivisten alaisten tunnistaminen | 80 |
| 6.2 Kannustimet | 82 |
| 6.3 Alaisten roolittaminen | 83 |
| 6.4 Vuorovaikuttaminen | 86 |
| 6.4.1 Ajan antaminen ja läsnäolo | 88 |
| 6.4.2 Viestintä ja palautteen antaminen | 89 |
| 6.5 Riskinotto ja epäonnistumisen salliminen | 91 |
| 6.6 Joustavuus | 92 |
| | |
| LÄHDELUETTELO | 100 |
| | |
| LIITTEET | |
| | |
| Liite 1: Haastattelukysymykset | 116 |
| Liite 2: Sähköpostiviesti haastateltaville | 117 |
| Liite 3 :Esimiehen keinoja alaisten innovatiivisuuden tukemiseen | 118 |

| KUVIOLUETTELO | sivu |
|---|-------------|
| Kuvio 1: Tutkimuksen näkökulma suhteessa tutkimuksen teoriaan ja empiriaan. | 11 |
| Kuvio 2: Innovatiivisen toiminnan etymologinen käsittekartta | 13 |
| Kuvio 3: Kokonaisnäkemys luovuudesta Clarkin mukaan vapaasti käännettynä | 15 |
| Kuvio 4: Systemaattinen näkemys luovuudesta | 18 |
| Kuvio 5: Kolme luovuuden komponenttia | 20 |
| Kuvio 6: Neljän p:n malli | 21 |
| Kuvio 7: Osborn-Parnesin luovan ongelmanratkaisun (CPS) malli | 23 |
| Kuvio 8: Luovan prosessin malli Bachin mukaan | 25 |
| Kuvio 9: Luova ja älyllinen prosessi Jeffnarin mukaan | 25 |
| Kuvio 10: Luova prosessi edeltää innovatiivista prosessia | 26 |
| Kuvio 11: Innovatiivinen toiminta käsitteiden ja teorioiden valossa | 34 |
| Kuvio 12: Esimiestyön HIP-malli | 36 |
| Kuvio 13: Empowerment- kokemuksen osatekijät | 43 |
| Kuvio 14: Motivaatio on jäävuoren huippu ja kiilan kärki | 49 |
| Kuvio 15: Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä | 51 |
| Kuvio 16: Neljä sisäistä palkintoa | 53 |
| Kuvio 17: Esimiehen keinot alaisten innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseksi | 56 |
| Kuvio 18: YLEn organisaatio | 58 |
| Kuvio: 19: Haastattelujen pohjalta kategorioidut esimiehen keinot tukea alaisten innovatiivisuuden edellytyksiä | 96 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Luovuuden teorioita | 16 |
| Taulukko 2: Eri tutkijoiden kuvailemia luovan prosessin malleja eri spesifyystasoilla | 23 |
| Taulukko 3: Innovaatiokäsitteen ulottuvuudet innovaatioalueen ja – kohteen pohjalta | 29 |
| Taulukko 4: Neljä sisäisen yrittäjyyden tyyppiä ja niiden kilpailukyvyyn lähteet | 37 |
| Taulukko 5: Muutokset työssä ja oppimisessa | 39 |
| Taulukko 6: Työmotivaatiota säätelevät tekijät | 48 |

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

| | | |
|--------------------------|---|-----------------------|
| Tekijä: | Teemu Lusua | |
| Tutkielman nimi: | Esimies alaisten innovatiivisuuden tukijana Tapaustutkimus Yleisradio Oy | |
| Ohjaaja: | Jukka Vesalainen | |
| Tutkinto: | Kauppatieteiden maisteri | |
| Laitos: | Johtamisen laitos | |
| Oppiaine: | Johtaminen ja organisaatiot | |
| Aloitussvuosi: | 2001 | |
| Valmistumisvuosi: | 2007 | Sivumäärä: 120 |

Tämä tutkielma tutkii esimiehen keinoja tukea alaistensa innovatiivisuutta. Tutkielman pääongelma on löytää esimiehen keinoja alaisten innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseksi. Alaongelmat ovat kuvata mitä innovatiivisuus on ja miten se ilmenee organisaatiossa, sekä tehdä listatoimintatavoista esimiehen eri keinoihin alaistensa innovatiivisen työskentelyn edellytysten tukemiseksi.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, josta kerätty tieto on yhdistetty ja verrattu teoreettiseen katselmukseen. Haastattelut suoritettiin Yleisradio Oy:n televisio- ja radiotoimialoilla. Tutkielmassa esiintyvät esimiehen tukikeinot alaisten innovatiivisuudelle ovat yhteenveto tutkituista teorioista ja teemahaastatteluista ilmenneistä esimiehen keinoista tukea alaistensa innovatiivisuutta. Keinot on jaettu innovatiivisten alaisten tunnistamiseen, ulkoisiin kannustimiin, sisäisiin kannustimiin: alaisten roolittamiseen, vuorovaikuttamiseen, ajanantoon ja läsnäoloon, sekä viestintään ja palautteen antoon, lisäksi riskinottoon ja epäonnistumisen sallimiseen, sekä joustavuuteen. Tutkimustulokset sisältävät lukuisia esimiehen keinoja ja vinkkejä alaisten innovatiivisuuden edellytysten tukemiseen. Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tukea alaisten innovatiivisuutta. Esimiehen oma ymmärrys alaisensa innovatiivisuudesta yhdistettynä jatkuvaan ja monitasoiseen läsnäoloon edesauttaa löytämään oikeat kannustimet ohjaamaan ja kehittämään alaista työtehtävässään. Tässä tutkielmassa sisäisinä kannustimina käsitellään osassa yllämainittuihin osioihin jaetut esimiehen keinot: alaisten roolittaminen, vuorovaikuttaminen, ajananto, läsnäolo, oikeanlainen viestintä ja palautteenanto, riskinottoon kannustaminen ja epäonnistumisen salliminen, sekä joustaminen.

AVAINSANAT: Innovatiivisuus, sisäinen yrittäjäjyys, sisäisen voiman tunne, kannustimet ja joustavuus.

1. JOHDANTO

Kilpailutilanne nykymaailmassa vaikuttaa aina vain haastavammalta kuin koskaan ennen. Tämä johtuu kilpailun kiristymisestä alati kasvavien odotusten asettamista haasteista markkinoilla. Usein yhtenä yritystoiminnan perimmäisenä tarkoituksena voidaan ymmärtää tehtävänä tuottaa mahdollisimman paljon voittoa lyhyessä ajassa yrityksen omistajille. Tästä johtuen yrityksissä usein haetaan omistajia tyydyttäviä tuloksia kustannuksia leikkaamalla, jolloin kuitenkin edellytykset pitkäkantoisen tuloksen tuottamiseen hupenevin resurssein vaikeutuvat entisestään. Organisaatioiden tuottavuuden odotusarvona vaikuttaisi näin olevan jatkuvasti enenevän arvon tuottaminen annetuilla niukkenevilla resursseilla. Herää ajatus, kuinka annetut tulostavoitteet voitaisiin mahdollisesti saavuttaa muilla tavoin.

Innovatiivisuus, jonka merkitys on korostunut alati kiihtyvän kilpailun mukana, on noussut eri aloilla toimivien organisaatioiden yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi. Ei ole yhtä ainoata tapaa johtaa organisaatiossa toimivien yksilöiden innovatiivisuutta, vaan useita toisistaan keskenään riippuvaisia keinoja innovatiivisuuden synnyttämiseksi. Näin ollen osa huomiosta kohdistuu uusia ratkaisuja muodostaviin resursseihin: siinä toimiviin yksilöihin ja heidän innovatiivisuuteensa, sekä kykyyn tuottaa jatkuvasti enemmän arvoa eri innovaatioiden kautta. Innovatiivisuutta synnyttäviä piirteitä ovat muun muassa vallitsevien olettamusten kyseenalaistaminen, riskinottohalukkuus, uusien ideoiden kokeileminen ja siihen kannustaminen työyhteisöissä. Mikäli johtajuusopin gurujen sanomaan on luottaminen, tulevaisuuden kilpailukyky on riippuvainen juuri tämänlaisesta organisaation uusiutuvasta toiminnan luonteesta. Yksilöiden innovatiivisuutta tukevien keinojen teoreettinen kartoitus on toiminut tämän tutkimuksen lähtökohtana ja niiden edistyksellisyyden ymmärrystä innovatiiviseen toimintaan on pyritty laajentamaan tutkimustulosten avulla.

1.1. Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat

Tutkielmalla on pääongelma ja alaongelma. Pääongelma on nimetä esimiehen keinoja alaisten innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseksi. Alaongelma on kuvata mitä innovatiivisuus on ja miten se ilmenee organisaatiossa. Ongelmien lopputulokseksi muodostuu lista esimiehen keinoista tukea alaisten innovatiivisen toiminnan edellytyksiä.

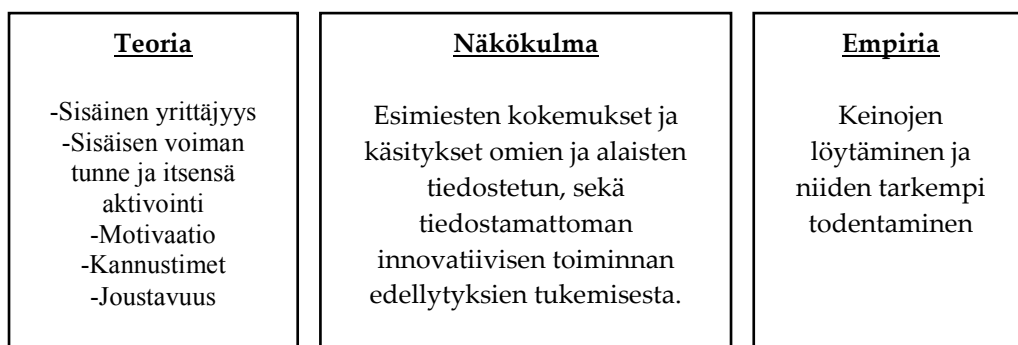
Teoriatutkimuksen tavoitteena on tutkia kirjallisuudesta löytyvä innovatiivisen toiminnan ilmeneminen ja keinot innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseen. Empiriatutkimuksen tavoitteena on selvittää teoreettisen viitekehyksen mukaisen innovatiivista toimintaa edellyttävien keinojen paikkansa pitävyys tarkemmin tutkittavassa organisaatiossa sen eri toimialoilla toimivien esimiesten kokemusten ja näkemysten pohjalta. Tavoitteena on löytää vahvistukset ja perustelut tutkimusongelmaan: mitkä ovat esimiehen näkökulmasta keinoja tukea alaisen innovatiivista toimintaa. Tutkielman kokonaisvaltainen pyrkimys on kehittää ymmärrystä siitä miten esimies voisi innovatiivisuuden edellytyksiä tukemalla ohjata organisaatiossa toimivia yksilöitä entistä tuloksekkaampaan työntekoon ja siten vastata kiristyvän kilpailun haasteisiin. Vastaukset pääongelmaan ja sen alatavoitteisiin pyritään saamaan teoriaan ja teemahaastatteluihin pohjautuvan empirian avulla. Tutkimuksen ja sen tulosten perusteella tehdään erillinen analyysiväline tukemaan innovatiivista esimiestyötä.

1.2. Tutkielman käsittelytapa ja kulku

Tutkimuksessa sekoittuvat perinteikäs rakenteellinen kahtiajako teoria- ja empiriaosaan. Ensimmäiset kolme kappaletta sisältävät tutkimuksen lähtökohdat ja viitekehyksen tutkimuksen teoreettiseen taustailmiöön. Kaksi viimeistä kappaletta sisältävät tutkimusmenetelmän, varsinaisen haastattelututkimuksen sekä lopuksi tutkimuksen johtopäätökset.

Kappaleessa yksi johdatetaan lukija aiheeseen. *Kappaleessa kaksi* selvennetään tutkittavaa ilmiötä keskeisten käsitteiden: luovuus, luovuusprosessi ja luova ongelmanratkaisu, idea ja innovaatio, innovatiivinen yksilö, innovatiivisuus ja organisaatio kautta. *Kolmannessa kappaleessa* esitetään kirjallisuudessa esiintyneitä keinoja innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseksi, jotka määrittävät teoreettisen viitekehyksen yksilön innovatiivisuuden toiminnan edellytysten tutkimukselle. Teoreettista viitekehystä tutkittaessa tehtiin tietoinen valinta käsiteltävän teoriakatsauksen syvyyden ja laajuuden väliltä päätyen viitekehyksen laajuuteen. Tällöin siitä tulee Pro gradu tutkielman rajoissa kattavampi ja teorian laajuutta verrattaessa syvyyteen nähtiin myös tarjoavan esimiehille mahdollisuuden holistisempaan ja innovatiivisempaan, persoonalliseen tulkintaan ja toimintaan. Tämä tutkielma on tehty toimeksiantona. Keskeisinä teorioina esitetään innovatiivisen toiminnan tukemisen keinoja esimiesnäkökulmasta. *Neljännessä kappaleessa*

muodostetaan viitekehys tutkimukselle määrittelemällä tutkimusmenetelmät ja haastattelututkimuksen käytännön toteutus. Kappaleessa pohditaan lisäksi haastattelututkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä esitellään haastateltavien ja kohdeyrityksen taustat. Tutkimustyyliksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineiston kerääminen toteutetaan johdon teemahaastatteluin. *Kappaleessa viisi* selvitetään tutkimuksen kannalta keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset. Ensin käsitellään empiriaa, sitten teoriaa ja näitä peilataan erikseen ja keskenään johtopäätöksiä saavuttamiseksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen näkökulma suhteessa tutkimuksen teoriaan ja empiriaan.

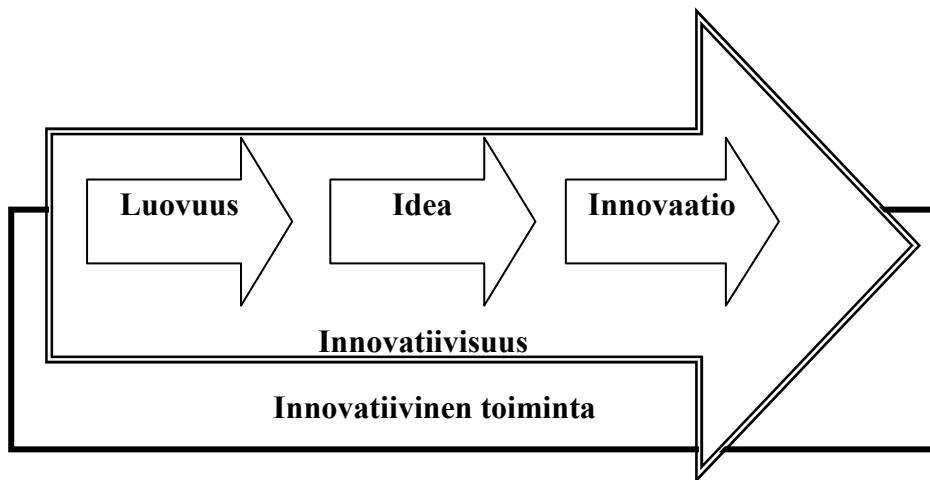
2. INNOVATIIVISEN TOIMINNAN KÄSITTEISTÖÄ

Tämän tutkielman yhteydessä on tarkoituksena tuoda luovuus esiin laajassa näkökulmassa, jotta lukija voi muodostaa oman objektiivisen mielikuvansa. Innovatiivisuus puolestaan ymmärretään tässä tutkielmassa ihmisen luovuuden ilmentymänä, luovana toimintana. Jos kyseiset käsitteet halutaan pitää erillään, silloin innovatiivisuudella tarkoitetaan uusien tuotteitten, systeemien, palvelujen, suunnitelmien jne. konkreettista toteuttamisprosessia. Tätä kaikkea edeltää ns. luova prosessi, jonka avulla tuotetaan ideoita, joista sitten lähtee konkreettisten ratkaisujen (innovaatioiden) kehittäminen ja toteutus esim. Cumming (1998). Tutkijat eivät toistaiseksi määrittele innovatiivisuutta eivätkä luovuutta yksimielisesti. Luovuudella tarkoitetaankin tieteen eri näkökulmista ja eri viitekehyksistä käsin eri asioita, eikä luovuutta ole yksiselitteisesti ja yleisesti hyväksytysti määritelty (Hägglund 1984). Esimerkiksi Freud on oletanut, että luova toiminta on libidon, seksuaalienergian jalostamista, koska henkisen luovan toiminnan energia ja seksuaalienergia olisivat samasta lähteestä alkuisin vieden eri tasojen ilmentymiin (Saarinen 1984). Taloustieteissä lähtökohtainen ajattelu on hieman toisaalla.

Usein huomaa, että luovuuskäsitettä käytetään vastavuoroisesti innovatiivisuus-käsitteen kanssa. Ne eivät Cummingin (1998) mukaan ole synonyymeja toisilleen, vaikkakin muuttuneet merkitykseltään jatkuvasti viimeisen 30 vuoden aikana. Ristiriitaisuutta herättäviä kannanottoja tulee etsittäessä vastauksia kysymyksiin: ovatko luovuus ja lahjakkuus sama asia? Ovatko lahjakkaat yksilöt ilman muuta luovia? Onko tieteellinen luovuus tai ongelmanratkaisu sama kuin taiteellinen luovuus? jne. (Heikkilä 1984.) Käsituserot syntyvät tutkijoiden eriävistä tutkimusaloista (Georgsdottir & Getz 2004). Psykologian tutkijat käyttävät terminä luovuutta, kun taas johtamista tutkivat käyttävät terminä innovatiivisuutta. Luovuudesta voivat olla kiinnostuneita taiteilijat, psykologit, kasvatustieteilijät, sosiologit, hallintotieteilijät, antropologit, aatehistorioitsijat, filosofit, uskontotieteilijät, taloustieteilijät, luonnontieteilijät, lääkärit, insinöörit. (Miettinen 1993:25.) Luovuustutkimusta on jopa ehdotettu omaksi tieteenalaksi (Magyari-Beck 1991).

Innovatiivisuuden määritelmää etsiessä tulee eteen monenlaisia sanaleikkejä. Tämä johtuu alkuperäisen englanninkielisen määritelmistä, niiden merkitysten ymmärtämisestä ja suomenkielisen kirjallisuuden tuottajien käänöksistä ja heidän käsityksistään. Lisäksi innovatiivisuuteen on rinnastettavissa useita eri teorioita: sisäinen yrittäjäyys ja yrittäjämäinen käyttäytyminen (Peltonen 1986), sisäisen voiman tunne ja oppiminen.

Tässä tutkielmassa käytetään alkuperäislähteiden mukaisia ilmaisuja tutkittavasta ilmiöstä, jolloin ilmiön nimitykset saattavat vaihdella paikoin samassa asiayhteydessä. Tässä luvussa puolestaan selvennetään innovatiivisuuteen liittyvää etymologiaa alla olevan käsitekartan mukaisesti. Ensiksi selvennetään luovuuden, idean, ja innovaation, sekä niiden suhdetta innovatiivisuuteen. Seuraavaksi käsitellään innovatiivisuuteen rinnastettavat käsitteet. Lopuksi selvennetään mitä innovatiivisuudella ja alaisten innovatiivisella toiminnalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.



Kuvio 2. Innovatiivisen toiminnan etymologinen käsitekartta.

2.1. Luovuus, luovuusprosessi ja luova ongelmanratkaisu

Luovuutta käsitellään tässä kolmen kirjallisuudessa ilmentyvän näkökulman mukaan: luovuus, luovuusprosessi ja luova ongelmanratkaisu. Luovuutta lähestyttäessä käsitteenä törmättiin usein luovaan ajatteluun, joka mielletään tässä tutkielmassa osaksi luovuutta ja sen prosessia.

Kuvauksia luovuudesta on monenlaisia, toinen toistaan luovempia. Sitä on käsitelty monen eri tieteenhaaran, esimerkiksi psykologian, sosiologian, liiketaloustieteiden ja insinööritieteiden parissa. (Lampikoski & Korpelainen 1997: 13.) Luovuustutkimuksen nuoruudesta johtuen, ei vielä voida puhua ehdottomista ja kaikkien hyväksymistä määritelmistä. On myös huomautettu, että ehdoton, yleisesti hyväksytty luovuuden määritelmä haavoittaisi sen sisintä olemusta, jonka tulisi aistia ja herkistyä havaitsemaan ympäristönsä epätäydellisyyttä ja etsimään jatkuvasti parempia ratkaisuja.

(Heikkilä & Heikkilä 2001b.) Luovuuden määrittelyä mutkistavat myös taustalla vaikuttavat filosofiset perusnäkemykset ja teoreettiset suuntaukset. Ristiriitaa tulee usein esille väiteltäessä, mikä on oikea tapa tarkastella luovuuskäsitettä empiirisessä tutkimuksessa. Tiukan positivistisen teorian mukaan luovuutta tulee tutkia huolellisesti kontrolloiduin, mieluiten laboratorio-olosuhteissa suoritetuin kokein ja taas toisen ääripään, hermeneuttisen ajattelutavan mukaan keinoja on monia ja menetelmät vaihtelevat. Pääasia on että luovuuden tutkimus on sekä psykologisesti mielekästä että arkitodellisuuden kanssa yhtäpitävä. (Haavikko & Ruth 1984: 16.) Yhtä mieltä yleisellä tasolla ollaan siitä että kyseessä ajatellaan olevan jotain uutta, mahdollisesti tekijälleen ensikertaista, vanhoista käsityksistä ja menettelytavoista irtoamista sekä tilanteiden uutta, mahdollisesti tehokkaampaa, taloudellisempaa, järkevämpää, inhimillisempää, omaperäisempää jne. hahmotusta ja toteutusta. Luovuudesta keskusteltaessa ollaan myös samaa mieltä, että lapset ovat luovia mutta aikuisuuteen kasvettaessa standardoidutaan. Lapsellehan lähes jokainen kerta on uusi, ensikertainen ja samalla tavallaan kokeileva. (Haavikko & Ruth 1984: 92.)

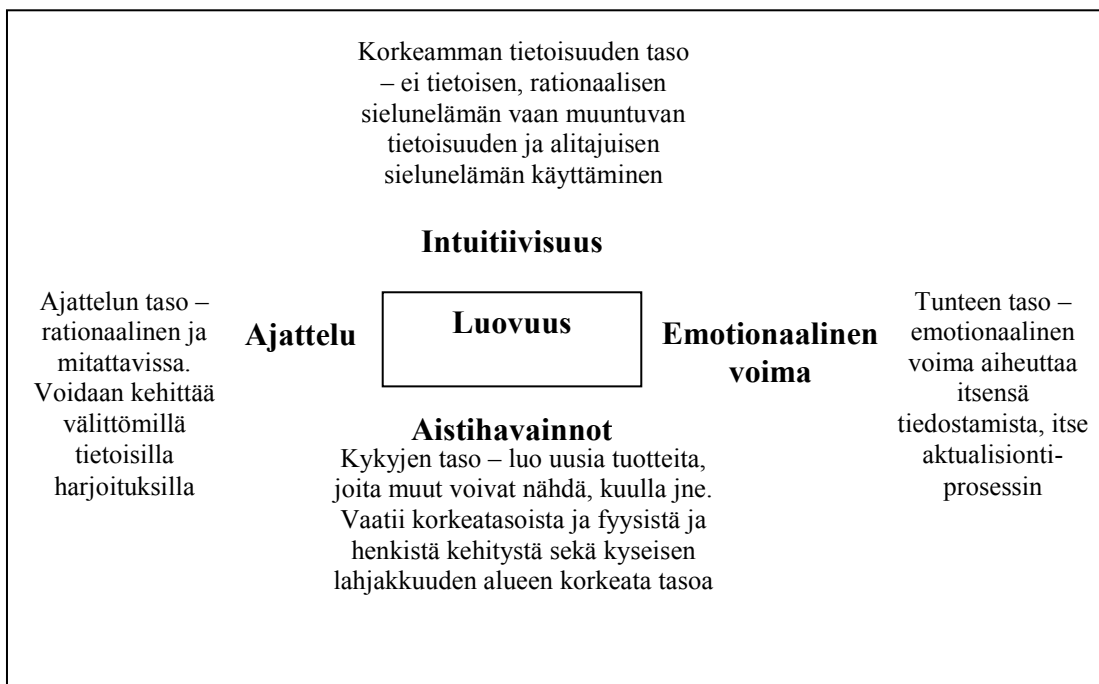
2.1.1 Luovuus

'Luovuus' on etymologisesti johdettu latinan kielisestä sanasta "creare", joka tarkoittaa viedä eteenpäin, tuottaa. Kreikankielinen sana "krainein" tarkoittaa toteuttamista tai itsensä toteuttamista. (Whitehead 1978, Young 1985). Englanninkielinen vastine luovuudelle on puolestaan "creativity". Luovuudella määritellään luovaa voimaa, kykyä luoda. (Thesaurus.com 2007.) Luovuutta on ajateltu perinteisesti pohjattomana mysteerinä (Schumpeter 1942: 83). Tunnettu yrittäjyyden teoretikko Schumpeter (1942) kirjoitti luovasta sekasorrosta ilmiselvänä kapitalismin voimana, joka lakkaamatta tuhoaa vanhan ja luo uuden. Osborn (1953) kuvaa luovuutta "mielikuvituksen yhdistettynä tarkoitukseen ja vaivannäköön". Parnes (1977) puolestaan viittaa mielikuvituksen tiedon sekä päätöksenteon olevan yhdessä luovan prosessin olennainen osa. Henryn (2001:10) mukaan viimeisimmät luovuusteorioiden voidaan yhdistää löysästi eri käsityksin eri aikakausiin. 1950-luvulla luovuutta pidettiin harvoille suotuna kyvykkyytenä, 1960-luvulla se nähtiin enemmän henkisen joustavuuden kykynä, kuin että olisi opittavissa, 1970-luvulla puhuttiin asiaankuuluvista kokemuksista ja 1980-luvulla huomio kiinnittyi luontaisen motivaation avainasemaan.

Suomenkielessä sana luovuus lienee otettu käyttöön 1960-luvun tienoilla (Miettinen 1993:19). Luovuus esitetään esimerkkinä sanaston tietoisesta kehittämisestä. Luovaadjektiivi on samalla tavoin luoda-verbistä johdettu uudissana. (Hakulinen 1979: 469–

473; Miettinen 1993:19.) Miettisen (1993) mukaan luovuus-substantiivi löytyy vuoden 1980 Nykysuomen sanakirjaan liitettyjen uudissanojen joukossa luomiskyvyksi selitettynä. Suomenkielen perussanakirjan toisessa osassa (1992: 103–112) luovuuden selityksenä on edelleen luomiskyky lisäviittauksin luoda-verbiin ja luova-adjektiiviin. Esimerkkeinä on mainittu taiteellinen luovuus ja osoittaa luovuutta. Luovuudella on siis kaksi merkitystä. Suppeassa merkityksessä sillä tarkoitetaan jotain erityistä luovuutta. Laajassa merkityksessä kysymys on mistä tahansa aikaansaavuudesta. Luovuutta vielä laajemmin tarkasteltaessa erottuu seitsemän erityyppistä teorioiden ryhmää: psykoanalyttiset, humanistiset, hahmo-, assosiaatio-, ja havaintoteoriat, kognitiivisuonteiset kehitysteoriat sekä yhdistelmäteoriat (Busse, Mansfield & Temple 1980). Tässä tutkimuksessa ei käydä näitä kaikkia läpi, vaan tuodaan esille yleisimmät näkökulmat.

Integroidussa luovuuskäsityksessä yhdistyy Jungin kokonaisnäkemys ihmisen kokemuksista: ajattelu, tunteet, aistihavainto ja intuitio keskeisinä käsityksinä, sekä erillisinä rationaalinen ajattelu, tunteiden käyttäminen, lahjakkuus sekä korkeatasoinen fyysinen ja henkinen kehitys, sekä korkeatasoinen tietoisuus, jonka ansiosta kyetään käyttämään mielikuvitusta ja fantasioita sekä tunkeudutaan esitietoiselle ja piilotajuiselle tasolle. (Haavikko & Ruth 1984.)



Kuvio 3. Kokonaisnäkemys luovuudesta.

Yllä kuvatun luovuuden määrittelyn mukaan tavanomaiset luovuuden määrittelyt ovat vain osia tästä kokonaisuudesta. Yhden osa-alueen tehokas toiminta ei vielä takaa tässä tarkoitettua luovuutta. Pelkästään osa-alueiden toinen toistaan tehokkaasti hyödyntävä integraatio takaa luovan käyttäytymisen. (Heikkilä 1984.)

Ruth (Haavikko & Ruth 1984: 15) määrittelee luovuudelle tyypillisiä ominaisuuksia omaperäisyyden, joustavuuden ja sujuvuuden mukaan. Omaperäisyys tulee siitä, että kyseessä on jonkin uuden, jollakin tavalla omaperäisenä pidetyn oivalluksen syntymä. Aikaisimpien tutkijoiden esim. (Barron 1963; May 1959) mukaan omaperäisyys olisi pohjimmiltaan luovuuden synonyymi. Joustavuus on puolestaan nähtävissä monissa luovan ihmisen tai luomisprosessin kuvauksissa. Luovilla ihmisille ja prosesseille on tyypillistä avoimuus ja herkkyys ympäristölle. Luovien yksilöiden ajattelun aineksia ovat arvailu, moniselitteisyyksien suvaitseminen ja monimutkaisuuden suosiminen. Joustavan mielen edellytyksenä on tuottaa vaivattomasti joukko ratkaisuja: luova ihminen kehittää ongelmaa ratkaistessaan useampia kokeellisia hypoteeseja kuin ei-luova yksilö. Siten kolmas luovuuden ominaisuus on luultavasti sujuvuus, sillä luovalle ajatteluprosessille on olennaista valmius tuottaa ideoiden vuo ja siihen yhtynyt valmius muuttaa ajattelun suuntaa. (Haavikko & Ruth 1984: 15.)

Miettinen (1993: 22) mainitsee Heikkilän (1982) luovuustutkimuksen lähtökohdissa useita luovuuden teorioita:

Taulukko 1. Luovuuden teorioita

| <u>Luovuuden teoria</u> | <u>Karkea luonnehdinta ja viittaus teorian kehittäjiin</u> |
|--------------------------|--|
| Psykoanalyttinen teoria | Luova tuote heijastaa alitajuisia mielikuvia, jotka ego on saattanut sosiaalisesti hyväksyttävään muotoon. Freud ja Jung |
| Hahmopsykologinen teoria | Ongelmanratkaisuprosessi etenee sitä mukaa, kun ratkaistavat asiat hahmottuvat uudella tavalla. Wertheimer ja Köhler |
| Assosiaatioteoria | Luovuus syntyy yksilön käyttämien mielle yhtymien epätavallisuudesta ja runsaudesta. Hume, Mill ja Mednick |
| Havaintoteoria | Luovaa asennoitumista kuvataan lähinnä kyvyksi hämmästellä ympäristön ilmiöitä. Schachtek, Fromm ja Brumer. |

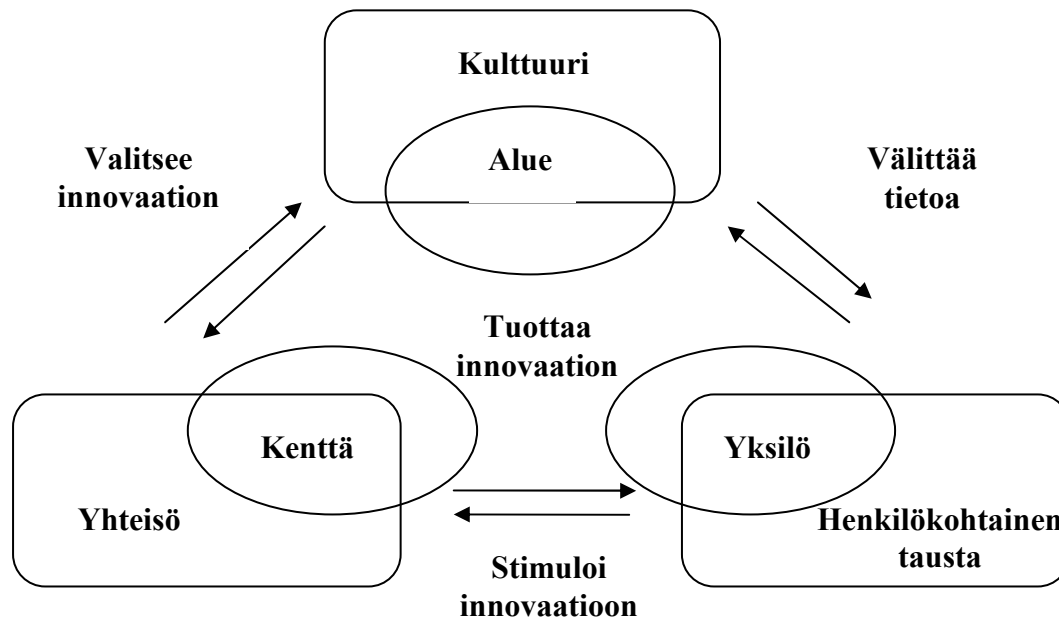
| | |
|---------------------------------|---|
| Humanistinen teoria | Luovuus on kaikkien ihmisten ominaisuus. Rogers, Maslow ja Fromm |
| Kognitiivinen kehitysteoria | Oppiminen on luova prosessi, joka riippuu ympäristöstä. Piaget ja Feldman |
| Sosiokulttuurinen teoria | Luovuus on aktiviteettia, jota yhteiskunta säätelee. Mar'i, Stein ja Torrance |
| Luovuuden faktoriteoria | Luovuus johdetaan älykkyyden faktorimallista. Guilford |
| Luovan oppimisen prosessiteoria | Oppilaan ”ulkoinen todellisuus” ja ”sisäinen todellisuus” johtavat luovassa prosessoinnissa luovaan tuotteeseen. Heikkilä |

Jos luovuudella halutaan kuvata, millaisia luovat ihmiset ovat, tällöin luovuus ymmärretään yhdeksi olemisen muodoksi, yksilöllisen olemassaolon ilmaisuksi. (Heikkilä & Heikkilä 2001b.) Luovuudessa voidaan sanoa olevan kyse ainutlaatuisuudesta, joka johtaa uusiin näkökulmiin ja uusiin ideoihin. Luovuus on ajatusprosessi, jossa yhdistyvät mielikuvitus, syvä ymmärrys, keksiminen, innovaatio, nerokkuus, intuitio, inspiraatio ja valaistuminen. Tämä syntyy persoonallisuuden, henkisen joustavuuden, kokemuksen, motivaation, organisaation ilmapiirin ja sosiaalisten yhteyksien johdosta. (Henry 2001.)

Luovuus jakautuu neljään johdonmukaiseen alueeseen, jotka hän on edelleen yhdistyy kahteen isompaan teemaan. Näitä neljää luovuuden aluetta lähestytään toimijan, yksilön näkökulmasta, jossa alueet ovat: *luova ajattelu*, *rationaalinen ajattelu*, *luova ongelmanratkaisu* ja *rationaalinen ongelmaratkaisu*. Tämän mukaan luovuus olisi ”super-ajattelua” ja ”super-ongelmanratkaisua”. (Rickards 1999:24.) Tässä tutkielmassa kokonaisvaltaisempina luovuuden määritelmänä tuodaan esille Csikszentmihalyin, Amabilen ja Cougerin mallit.

Csikszentmihalyinin (1999) mukaan luovuus on henkisen prosessin kaltaisesti myös kulttuurillinen ja sosiaalinen tapahtuma. Ei siis yksittäisten ihmisten tuotos, vaan sosiaalisista systeemeistä, jotka määrittävät yksilöitten tuotokset. Csikszentmihalyin (1999) esittää luovuuden kuvaamiseksi systemaattista näkemystä luovuudesta ”The Systems View of Creativity”. Siinä on kaksi huomattavaa näkökulmaa: kulttuurillinen taikka symbolinen näkökulma jota hän kutsuu ”domainiksi”(alue) ja sosiaalinen näkökulma, jota hän kutsuu ”fieldiksi”(kenttä). Luovuus olisi täten prosessi, jota

voidaan tarkkailla ainoastaan yksilön, kulttuurillisen alueen ja sosiaalisen kentän leikkauspisteessä:



Kuvio 4. Systemaattinen näkemys luovuudesta (Csikszentmihalyin 1999).

Jotta luovuutta tapahtuisi, tietyt säännöt ja tavat tulee välittyä kulttuurin ”alueelta” yksilölle. Yksilön tulee tuottaa uusi vaihtelevuus asiayhteyteen, joka valikoituu yhteisön ”kentällä” jälleen mukaan luettavaksi kulttuurin ”alueella”. Luovuus ilmenee kun yksilö tekee muutoksen kulttuurin ”alueelle”, joka välittyy ajan myötä.

Kulttuuri nähdään Csikszentmihalyinin (1999) mallissa toisistaan riippumattomina alueina. Kulttuurit poikkeavat siinä miten kopioitavissa ja kehittyvissä ideoissa mm. tekniset menetelmät, tiedon lajit, taiteen tyylit ja uskomussysteemit ovat taltioituneet. Toinen ulottuvuus kulttuurien eroissa on se kuinka tietoa on saavutettavissa. Kulttuurit eroavat myös niiden havaituissa määrissä ja niiden välisessä hierarkkisessa järjestyksessä. Uusia kopioitavia ja kehittyviä ideoita ilmenee useimmiten siellä missä maantieteellinen sijainti, taikka ekonomiset käytännöt ovat alttiita erilaisille ideoille ja uskomuksille. Luovuuden tuloksena syntyvät innovaatiot eivät sijoitu suoraan kulttuuriin, vaan yhteen sen alueista, kuten musiikki, tekniikka. Jotkin kulttuurin ”alueet” ovat helpompia muuttaa kuin toiset. Tämä riippuu Csikszentmihalyinin (1999) mukaan siitä, kuinka itsenäinen kukin alue on suhteessa muihin kulttuurin ”alueisiin” tai sitä tukevaan sosiaaliseen systeemiin. Luovuus on kulttuurin evoluutiota tukeva

voimanlähde, joka tarkoittaa ajan myötä kasvavaa kompleksisuutta, kulttuurin differoitumista.

Jotta jotain voidaan kutsua luovaksi, kopioitavissa ja kehittymässä oleva idea tulee olla sosiaalisesti arvostettu. Csikszentmihalyin (1999) sanoo, ettei yksilön kontribuutiota voida erottaa yhteisön reaktioista. Se miten avoin yhteisö on uutuuksille, riippuu sosiaalisesta organisaatiosta. Tällöin yhteisöt, jotka

- perustuvat kaupallisuuteen,
- sijaitsevat erilaisten kulttuurillisten virtausten vuorovaikutuksessa,
- ovat ulkoisen uhan alaisia, tai
- ovat monimuotoisia ja siten sietävät muutosta,

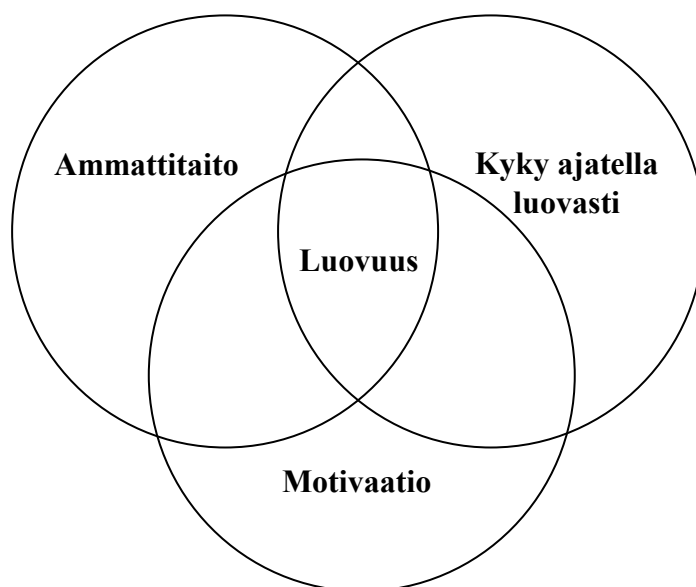
ovat myötämielisempiä uutuuksia kohtaan. Ideaali ympäristö luovuudelle olisi sosiaalinen yhteisö, joka olisi hyvin erilaistunut erityisiin kenttiin ja rooleihin sulassa sovussa ”orgaanisen solidaarisuuden sitein” (the bonds of organic solidarity). Csikszentmihalyinin (1999) mukaan, se kuinka paljon luovuutta on olemassa tiettyinä aikana, ei ole määriteltävissä vain sen mukaan kuinka moni yksilö koettaa muuttaa yhteisöllistä kenttää, vaan myös kuinka vastaanottavaisia nämä kentät ovat innovaatioille.

Csikszentmihalyinin (1999) mukaan systemaattinen näkemys luovuudesta mahdollistaa näkemyksen. Ennen kuin yksilö voi esittää luovan variaation, hänen tulee päästä käsiksi kulttuurilliseen alueeseen ja haluttava oppia toimimaan sen sääntöjen mukaan. Tämän mukaan motivaatio on tärkeä tekijä, mutta kovin usein jätetään huomioimatta että kognitiiviset ja motivaatiotekijät ovat vuorovaikutuksessa kulttuurillisen alueen ja yhteisöllisen kentän kanssa. Yksilöt, jotka todennäköisimmin ovat kyvykkäitä innovatiivisuuteen, omaavat taipumuksen rikkoa lakeja, ajattelemaan erilalla, löytämään ongelmia ja osaavat ilmaista vakuuttavasti yhteisölliselle kentälle innovaationsa merkityksellisyyden. Tämä systemaattinen näkemys luovuudesta todistaa, että luovuuteen pyrittäessä tulisi kiinnittää enemmän huomiota yhteisölliseen ja kulttuurilliseen vaikutukseen, kuin yksilöihin luovuuden edellyttämiseksi.

Jossakussa yksilössä käynnissä oleva uutta luova tapahtuma on koko kulttuuriyhteisön tapahtuma. Sillä mitä uutta luova yksilö saa aikaan, on aina lähtökohtansa siinä kulttuuriyhteisössä, jossa hän elää. Se on jatkoa sille, mitä yhteisössä on tapahtunut.

Onhan Newtonkin jatkanut siitä mihin aikoinaan Kopernikus ja Galilei ajatuksineen ja tuloksineen ovat jääneet. (Hakanen 1980: 153.)

Amabile (1998) määrittelee artikkelissaan ”How to Kill Creativity” luovuuden kolmen komponentin: ammattitaidon, kyvyn ajatella luovasti ja motivaation kombinaatioksi:

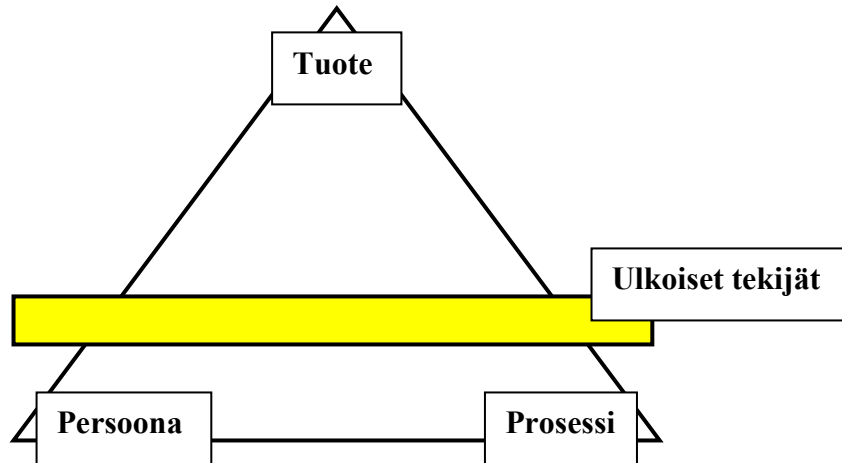


Kuvio 5. Kolme luovuuden komponenttia.

Ammattitaidolla Amabile (1998) tarkoittaa teknistä, tuotannollista ja älyllistä tietoa. *Luovan ajattelun kyvyllä* tarkoitetaan kuinka joustavasti ja mielikuvituksellisesti ongelmia lähestytään. Saavutetaanko ratkaisulla tasapaino, vai jatketaanko itsepintaisesti eteenpäin vaikeuksista piittaamatta. *Motivaatio* kuvaa sisäistä halukkuutta ratkaista käsillä oleva ongelma, joka johtaa huomattavasti luovempiin ratkaisuihin kuin ulkoisten motivaatiotekijöiden johtamana. Thomas Kuhnin (1962) ja Csikszentmihalyin (1999) mukaan potentiaaliset luovat nuoret eivät ole kiinnostuneita alueista, joissa ei ole paljoa mahdollisuuksia saavuttaa sisäisiä ja ulkoisia kannustimia, jotka seuraavat tärkeiden ongelmien ratkaisemisesta.

Cougerin (1995) mallissa luovuudesta puhuttaessa tarkoitetaan luovuuden määritelmiä, jotka voidaan jakaa neljään lähestymistapaan: luova tuote (product), luova prosessi (process), luova persoona (person) ja ympäristö (press). Kokonaisuutena niistä

käytetään nimitystä "neljän p:n malli" (Couger 1995, Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999:187).



Kuvio 6. Neljän p:n malli.

Kuvion kolmion kärjissä ovat *tuote, prosessi ja persoona*. Näillä dimensiolla on koko ajan yhteys toisiinsa. Neljäs p, ympäristö, *ympäristön säätelevä paine* on kuvattu tasolla, joka leikkaa kaikki kolme dimensiota ja vaikuttaa niihin. Luovassa tilanteessa itse persoonassa tapahtuu koko ajan muutosta, prosessia. Näistä yhteyksistä voidaan päätellä, että neljän p:n tekijöiden välillä vallitsee vahva keskinäinen riippuvuus. Näiden perusmuuttujien pitäminen erillään sekä teorioita laadittaessa että empiiristä tutkimusta tehtäessä auttaa selkiyttämään käsitettä (Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 16.)

Cougerin neljän p:n mallista eroaa hivenen Sundgren & Styhren (2003) esille tuoma ja siteeraama yksilökeskeinen neljän näkökulman lähestyminen luovuuteen, joka on jaettu luovaan henkilöön, luovaan prosessiin, luovaan paikkaan ja luovaan organisaation ilmastoon, ilmapiiriin. *Luova henkilö* käsittää yksilölliset ominaisuudet, taipumukset ja käyttäytymisen uusien ideoiden luomiseksi. *Luova prosessi* sisältää kognitiiviset tekijät kuten ajattelutyyliä, taidot ja ongelmanratkaisukykyä. *Luova paikka* käsittää kulttuurilliset, ympäristölliset ja työympäristön näkökulmat organisaatiossa. *Organisaation luova ilmasto* sisältää johtajuustyyliä, vision, tavoitteet, strategiat, henkilöstöpolitiikan, arvot, rakenteet ja systeemit. Kaikkien näiden selityksien ja mallien tarkoituksena on tarjota ymmärrys luovuuden käsitteeseen ja sen symbioosiin

innovatiivisuus käsitteen kanssa. Seuraavaksi käsittelen luovuuden prosessia ja luovaa ongelman ratkaisua.

2.1.2. Luova prosessi ja luova ongelmanratkaisu

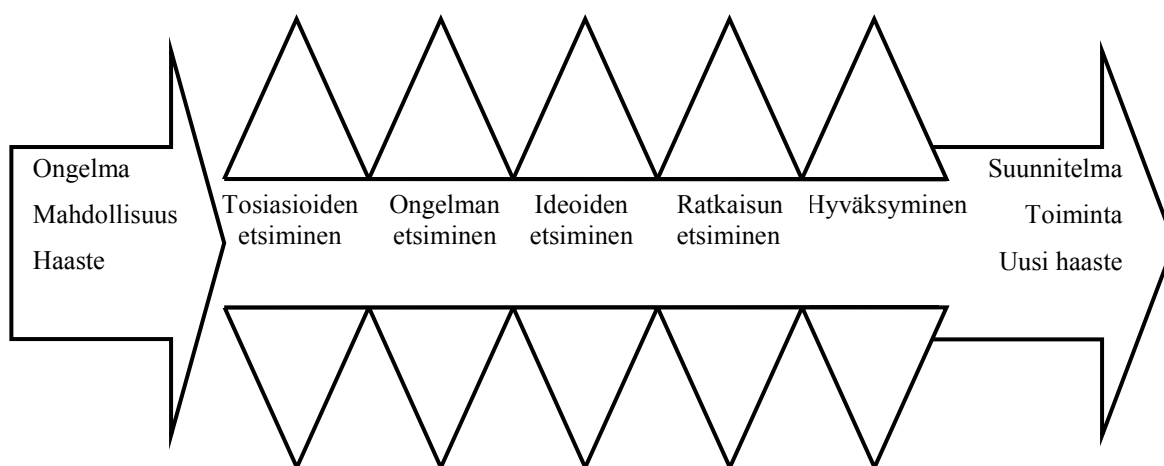
Luovuus on määritelty kokoamisprosessiksi, jossa syntyy jotakin tavallisesta erottuvaa (May 1959). Siinä toisilleen etäisiä elementtejä liitetään uusiksi yhdistelmiksi, jotka tyydyttävät tiettyjä tarpeita tai ovat muuten hyödyllisiä. Prosessi voidaan määrittellä yksinkertaisesti myös siten, että siitä syntyy tuote, jota voidaan pitää uutena ja arvokkaana sen luoneelle henkilölle tai jollekulle toiselle. (Murray 1959; Mednick 1963.) Kaikessa ongelmanratkaisussa tarvitaan oivalluksen tai välähdyksen elementtiä (Haavikko & Ruth 1984). Ensimmäisiä luovan prosessin askeleita tai vaiheita käsitteleviä tutkimuksia teki John Dewey jo vuonna 1910, George Wallas vuonna 1926 ja Rossman vuonna 1931. Heidän kuvaustensa kohteena on ongelmanratkaisuprosessi yleensä, ei erityisesti luova prosessi. Luovan prosessin askeleet etenevät samaa reittiä kuin ongelman ratkaisussa yleensäkin, joten ne voidaan nähdä myös luovan prosessin malleina ja toistensa synonyymeina (Guilford 1967). Näiden mallien koottua tietoa on arvosteltu siitä, etteivät ne täytä ”objektiivisesti mittaavan” tutkimustradition kriteereitä. Silti ne on hyväksytty perustiedoiksi moniin yleispsykologisiin teoksiin. Vaiheet näyttävät siis olevan laajalti hyväksytyt – vaikka ne kaikesta päätellen ovat tulosta havainnoinnista ja päättelystä pikemminkin kuin empiirisistä tutkimuksista ja kokeista. (Haavikko & Ruth 1984.)

Siteeratuimpia **luovan prosessin** kuvauksia on *Wallasin (1926)* esittämä nelivaiheinen prosessi, jossa tapahtumat etenevät seuraavasti: (1) valmistelu (preparation), tarvittavan tiedon kerääminen, (2) kypsyminen (incubation), jolloin tapahtuu alitajuinen työskentely, (3) oivallus (illumination), jolloin ilmestyy välähdyksenomainen ratkaisu ja (4) todentaminen (verification) ja ratkaisujen testaus. (Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 22). Muita vanhempia luovuusprosessin malleja ovat *Deweyn ja Rossmanin mallit*. Dewey ongelmanratkaisu käsittää viisi vaihetta: (1) ongelman tai vaikeuden tunnistaminen, (2) ongelman paikantaminen ja määrittely, (3) mahdollisten ratkaisujen ehdottaminen, (4) seurauksien arviointi ja (5) ratkaisun hyväksyminen (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999: 205). Rossmanin seitsenvaiheinen prosessi keksinnön syntymiseksi etenee: (1) tarpeen tai ongelman oivaltaminen, (2) ongelman muotoutuminen, (3) soveltuvan tiedon seulonta, (4) ratkaisujen muotoutuminen, (5) ratkaisujen kriittinen tutkiminen, (6) uusien ideoiden muotoutuminen ja (7) uusien ideoiden kokeilu. (Guilford 1966; Heikkilä & Heikkilä 2001b).

Taulukko 2. Eri tutkijoiden kuvailemia luovan prosessin malleja eri spesifisyystasoilla (Haavikko & Ruth 1984).

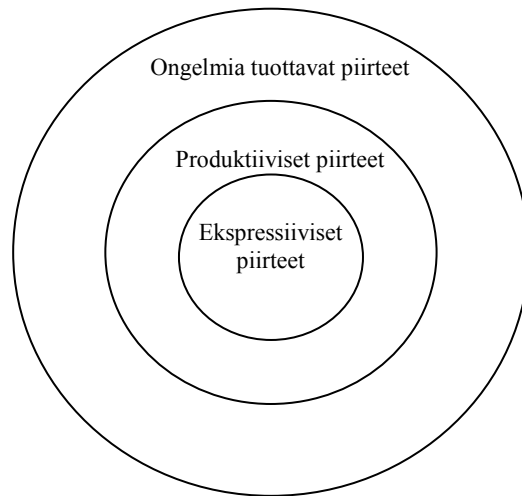
| Rossmann (1931) | Dewey (1910) | Wallas (1926) | Souksmith (1970) |
|--|---|---------------------------------|-------------------|
| Tarve tai vaikeus todetaan | Vaikeus tunnetaan | Valmistautuminen | Luova assosiointi |
| Ongelma määritellään | Vaikeus paikallistetaan ja määritellään | Hautuminen | Jalostus |
| Käytettävissä olevat tiedot käydään läpi | Ratkaisuehdotuksia määritellään | Ratkaisuehdotuksia määritellään | |
| Ratkaisuja muotoillaan | Seuraukset punnitaan | Oivaltamien | |
| Ratkaisut tarkastetaan kriittisesti | Ratkaisu hyväksytään | Todentaminen | |
| Uusia ideoita formuloidaan | | | |
| Uudet ideat testataan ja hyväksytään | | | |

Näiden luovan prosessin mallien jälkeen luovuustutkimuksissa on puhuttu **luovasta ongelmanratkaisusta** tai myös luovasta ongelmanratkaisutyylisestä, 'creative problem solving style' (Basadur 1995; Heikkilä & Heikkilä. 2001). Heikkilä & Heikkilän (2001b) mukaan Osborn painottaa luovaa ongelmanratkaisua analysoivassa kuvauksessaan mielikuvituksen merkitystä erityisesti luovien ideoiden tuottamisessa. Hänen ratkaisutekniikassaan on kolme vaihetta: (1) tosiasioiden etsiminen, (2) ideoiden etsiminen ja (3) ratkaisujen etsiminen. Parnes (1987) on kehittänyt Osbornin mallia lisäämällä siihen ongelman löytämisen ja ratkaisun hyväksymisen. Alla oleva Osborn-Parnesin luova ongelmanratkaisumalli esiintyy Heikkilä & Heikkilän (2001b) mukaan erilaisten kehittelyiden perusrunkona. Prosessi alkaa ongelmien, mahdollisuuksien ja haasteiden havaitsemisesta, etenee viiden vaiheen kautta suunnitelmaan, mikä puolestaan johtaa toimintaan ja yhä uudelleen tuottaa uusia haasteita. Luova ongelmanratkaisuprosessi on tämän mallin mukaan jatkuva.



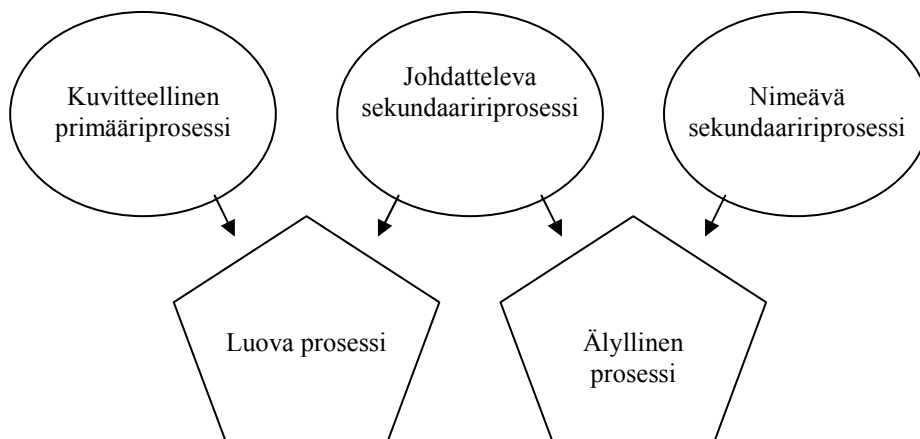
Kuvio 7. Osborn-Parnesin luovan ongelmanratkaisun (CPS) malli.

Maslow (1957) on esittänyt, että tietyt luovan prosessin piirteet tuovat mieleen sekundaariprosessin ja tietyt piirteet primääriprosessin. Primääriprosessista lähtöisin olisivat piirteet luovan prosessin spontaanisuudesta ja vapauden näkökulmista ja sekundaariprosessista lähtöisin olisivat rekonstruktio, pelkistys ja työ. (Haavikko & Ruth 1984: 26–27.) 1970-luvulla tanskalaisen kehityspsykologi Ellen Bachin luoma prosessi malli oli laajalti käytössä Skandinaviassa. Bach vähättelee aikadimension merkitystä prosessissa ja esittää, että ekspressiivisiä, produktiivisia ja ongelmia tuottavia piirteitä on havaittavissa missä tahansa prosessin vaiheessa. Ekspressiivisiä piirteitä voidaan kuvailla sellaisilla sanoilla kuin spontaanisuus, epämääräinen leikkely assosiaatioilla ja hämärän päämäärän tavoittelu. Produktiivisille piirteille on ominaista kentän uudelleenstrukturointi ja uusien suhteiden keksiminen. Ongelmia tuottavat piirteet taas tarkoittavat sitä, että yksilö näkee ongelmiin uusia ratkaisuja tai hypoteeseja. Mitä enemmän piirteitä on havaittavissa, ts. mitä monijäsenisempi prosessi on, sitä luovempi on yksilö. Lisäksi Bachin mielestä luovan prosessin määrittelyyn ei tarvita mitään tuotetta. Ihmisten omaan kokemukseen perustuvat menetelmät, projektiiviset testit ja käyttäytymisen kuvaukset ovat sen tutkimiseen käytettävät keinot. Bach kuvaa prosessimallinsa samankeskeisillä ympyröillä, ei askelmilla, havainnollistaakseen sen että kaikki kolme piirretyyppiä voivat esiintyä koska tahansa. (Haavikko & Ruth 1984: 24–27.)



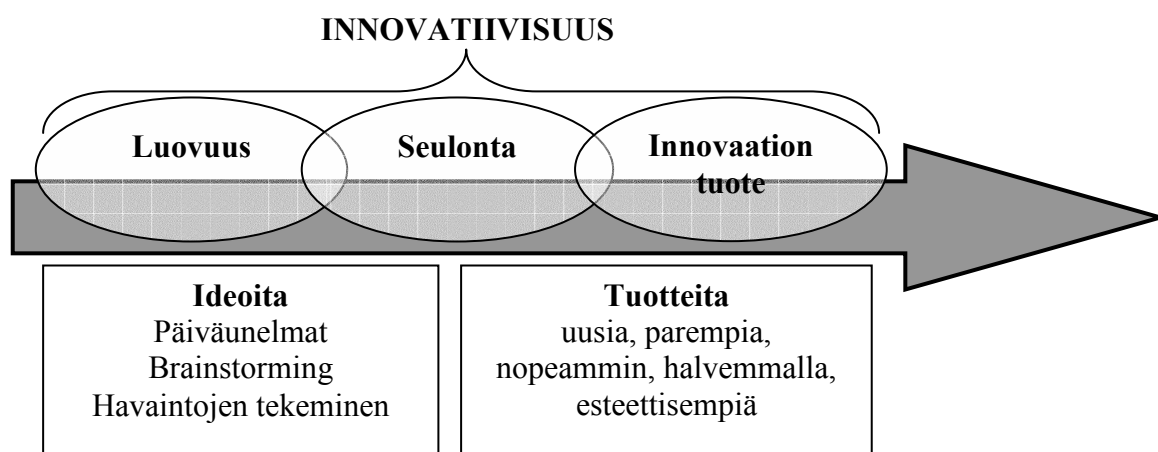
Kuvio 8. Luovan prosessin malli.

Ruotsalainen tutkija Marianne Jeffmar (1978b) on ehdottanut ns. kolmikärkimallia kognitiivisille toiminnoille: luoville ja älykkäille toiminnoille. Hänen mukaansa on olemassa yksi primaariprosessi ja kaksi sekundaariprosessia, joiden voidaan katsoa edeltävän luovaa ja älyllistä prosessia. Primaariprosessia hän nimittää kuvitteelliseksi (imaginative) ja ensimmäistä sekundaariprosessin tyyppiä johdattelevaksi (ductive) ja toista nimeäväksi (annotative). (Haavikko & Ruth 1984: 27–29.)



Kuvio 9. Luova ja älyllinen prosessi.

Heikkilä & Heikkilän (2001b) mukaan luovuuskäsitettä käytetään vastavuoroisesti innovatiivisuus-käsitteen kanssa ja innovatiivisuus ymmärretään ihmisen luovuuden ilmentymänä. Kun kyseiset käsitteet halutaan pitää erillään, tarkoitetaan innovatiivisuudella uusien tuotteitten, systeemien, palvelujen, suunnitelmien jne. konkreettista toteuttamisprosessia. Tätä kaikkea edeltää ns. luova prosessi, jonka avulla tuotetaan ideoita ja joista sitten lähtee konkreettisten ratkaisujen (innovaatioiden) kehittäminen ja toteutus. Järjestys on aina seuraava: ensin ihmisen/ihmisten luovuuspotentiali muuntuu luovan prosessin avulla ideoiksi. Innovaatioprosessissa ideat toimivat raakamateriaalina, joista kehitetään innovaatiota.



Kuvio 10. Luova prosessi edeltää innovatiivista prosessia (Majoro 1988).

Luova toiminta on usein yllätyksellistä ja luovuutta esiintyy silloin, kun henkilö havaitsee annetussa informaatiossa epäselvyyksiä, ongelmia, tai aukkoja. Luova ihminen valpastuu ja kiinnostuu löytäessään epäjohdonmukaisuuksia saamastaan informaatiosta. (Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 17.) Luovalle yksilölle ongelmanratkaisussa ei ole tärkeintä niinkään ratkaisun kuin uuden näkökulman löytäminen ongelmaan (Haavikko & Ruth 1984: 17).

Tässä tutkielmassa luovuus käsittää yksilön innovatiivisuuden lähtökohdan. Ilman luovia yksilöitä innovatiivisuuden edellytykset eivät ole kovinkaan todennäköisiä. Johnsonin & Scholesin (2002:50) mukaan innovaatiot ja täten innovatiivisuus lähtevät yhden, tai useamman yksilön luovuudesta. Luovuus johtaa ideoiden syntymiseen, josta tarkemmin seuraavassa.

2.2. Idea ja innovaatio

Ensimmäiset kirjallisuudesta löytyvät selvitykset ”ideasta” ovat peräisin vuodelta 1430, tarkoittaen kuviota, kuvaa, taikka symbolia. Vuodelta 1645 löytyy nykyaikaisempi kuvaus kyseessä ollen käsitys ajattelemisen tuloksesta. Suomenkielisessä liikekirjallisuudessa idea määritellään uudeksi menettelytavaksi, ratkaisuehdotukseksi tai näkökulmaksi. Se on usein myös keksinnön esiaste, lähtökohta, jolle keksintö perustuu. (Hölttä 1979, 1989; Lampikoski ja Korpelainen 1997.) Muun muassa Majoron (1988) mukaan ideat syntyvät luovuudesta (kuvio 6) Tämän innovatiivisuusprosessin myötä ideoista syntyy tuotteita ja lyödessään läpi markkinoilla, ovat innovaatioita ja siten innovatiivisuuden tuotteita. Levittin (2002) mukaan ideoista ei ole mitään hyötyä, ellei niitä käytetä.

Innovaatio määritellään ymmärryksen muodostamiseksi, innovatiivisuuden lopputulokseksi. Se ei itsessään ole innovatiivisuuden varsinainen komponentti. Innovaatioilla (myöhäislat. innovā'tiō ’uudistus’) tarkoitetaan lähinnä taloudellisen toiminnan tuloksena syntyviä uudistuksia tai uutuuksia (Otavan Suuri Ensyklopedia 3. 1977: 2079). Englannin kielessä erotetaan sanat ”invention” ja ”innovation”. ”Invention” juontuu latinan sanasta ”inventio” (in venire), joka tarkoittaa jonkin keksimistä. ”Innovation” puolestaan tarkoittaa suoraan käännettynä keksintöä, jolla ymmärretään uutta tapaa tai tekniikkaa jonkin ongelman ratkaisemiseksi. ”Innovare” – termistä johdettu sana ”innovation” tarkoittaa sanatarkasti kehitettävää tai valmiiksi kehitettyä patentoitua keksintöä. (Hölttä 1985.)

Innovatiivisuus merkitsee montaa eri asiaa riippuen tarkastelun näkökulmasta. Sen tunnusmerkiksi määritellään taipumus ja/tai innovaation esittäminen ”characterized by, tending to or introducing innovations” (Merriam Webster’s Collegiate Dictionary). Yleisesti ajatellen innovatiivisuus on ”kyky ottaa vastaan ja tuottaa ideoita” (Lampikoski ja Korpelainen 1997), kyky muuttaa sääntöjä (Johnson & Scholes 2002: 28) tai luovuutta (Hyvärinen 1990). Innovatiivisuudella tarkoitetaan myös ymmärrettävän innovatiivisena olemisen ”being innovative”, tai kyky tuottaa innovaatioita ”the ability of producing innovations” (Cannon 1985). Tätä voidaan viedä hieman pidemmälle ja kuvata innovatiivisuutta henkilön todennäköisyytenä tuottaa innovaatio muita aiemmin (Rogers 1983: 22; Parker & Sarvary 1998).

Innovaatiosta käsitteenä ensimmäisiä kirjoittaneita on itävaltalais-yhdysvaltalainen Joseph Schumpeter (1883–1950). Hän korosti tutkimuksissaan innovaatioiden ja

taloudellisen kehityksen välistä läheistä yhteyttä. Hänen mukaansa taloudellista kehitystä edistävät innovaatiot voivat olla:

- uuden hyödykkeen tai laadultaan entisestä poikkeavan hyödykkeen tuominen markkinoille,
- uuden tuotantomenetelmän käyttöönotto,
- uusien markkinoiden avautuminen,
- uusien raaka-aine- tai puolivalmisteiden käyttöönotto,
- uusien organisaatoratkaisujen toteuttaminen jollakin toimialalla.

Schumpeterin mukaan innovaatioiden synty liittyy läheisesti yrittäjän asemaan ja voiton merkitykseen kansantaloudessa. (Otavan Suuri Ensyklopedia 3. 1977: 2079).

Innovaatio tarkoittaa pelkistettynä idean toteuttamista käytännössä. Se on tuote, palvelu tai menettely. (Lampikoski & Korpelainen 1997: 15.) Höltän (1985) mukaan innovaatiolla ymmärretään uuden kaupallisen tuotteen tai palvelun käyttöönottoa tai uutta menetelmää niiden tuottamisessa. Uudisteet voidaan luokitella uutuusasteen mukaan esimerkiksi perusinnovaatioihin, perussovelluksiin ja uudisteparannuksiin. Muita luokitteluja voidaan tehdä esimerkiksi teknisten ominaisuuksien, uudisteen käyttäjien, ajan tai markkinaosuuden mukaan. Tuote on uusi vain jos markkinat ja kuluttajat pitävät sitä uutena. Innovaatioiden kehittämisen lähtökohtana ovat usein uudet keksinnöt, mutta yhtä hyvin niitä voi syntyä muutenkin tuotannon tekijöiden aiempaa paremman yhdistämisen tuloksena. Keksintö, jota ei voida soveltaa taloudelliseen toimintaan, ei synnytä innovaatiota. Toisinaan innovaatio ymmärretään laajemmin, jolloin sillä tarkoitetaan myös sellaisia uudistuksia tai uutuuksia, joilla ei ole välitöntä taloudellista merkitystä. Niitä voivat olla erilaiset tieteelliset, sosiaaliset ym. innovaatiot. Innovaation olennainen tunnus on sen välitön tai välillinen taloudellinen merkitys (Otavan Suuri Ensyklopedia 3. 1977: 2079).

Yrityksen näkökulmasta innovaatio merkitsee idean kaupallistamista, parhaimmillaan ”rahasampoa”, joka antaa hyvän tuoton investoinnille. Innovaatiokäsitteelle he ovat määritelleet ulottuvuudet innovaatioalueen ja -kohteen pohjalta:

Taulukko 3. Innovaatiokäsitteen ulottuvuudet innovaatioalueen ja – kohteen pohjalta (Lampikoski & Korpelainen 1997: 15)

| <i>Innovaatioalue:</i> | <i>Innovaatiokohde:</i> |
|------------------------|---------------------------------|
| Teollinen innovaatio | Uusi teknologia, tuote, palvelu |
| Kaupan innovaatio | Design, pakkaus |
| Palveluinnovaatio | Resurssien käyttö, hallinto |
| Sosiaalinen innovaatio | Prosessi, markkinointi. |

Viimeisimpiä innovaation määritelmiä on Hämäläisen ja Heiskasen (2004):

- uusi tai uutena pidetty malli, käytäntö tai idea, joka
- muuttaa vallitsevia käytäntöjä siten, että seurauksena on kohonnut teknologinen, taloudellinen tai sosiaalinen suorituskyky.

Hämäläisen ja Heiskasen (2004) mukaan innovaatioista on perinteisesti puhuttu teknologisten innovaatioiden yhteydessä. Tällöin on yleensä tehty ero keksintöjen (inventions) ja kaupallistettujen innovaatioiden (innovations) välillä. Innovaatiot ovat uudistusten toteuttamista niin, että ne näkyvät, tuntuvat ja kuuluvat sekä niillä on merkittävää vaikutusta sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella (Heikkilä & Heikkilä 2001b). Onnistunut innovaatio on yksinkertainen, lähtee pienestä liikkeelle ja resursseja tarvitaan tällaisessa tilanteessa aluksi vähän (Drucker 1985: 134–136). Organisaatioiden tuleekin kyetä mukautumaan ja kehittymään, jos ne aikovat selviytyä. Liiketoimet tapahtuvat tiedostamalla, että kilpailijat tulevat eittämättä markkinoille tuotteen kanssa, joka muuttaa kilpailun perustan. Näin ollen mukautuminen ja kehittyminen ovat olennaisia selviytymisen kannalta. (Trott 1998: 4.) Jatkuva innovaatio, ”constant innovation”, ja sen tarpeellisuus on syntynyt mukaan nopean tuotteistamisen, ajallisen paineen, asiakkaiden kontrolli markkinoilla ja globaalien kilpailun johdosta. Innovaatio on luovuuden lopputulos ja ei ole suoraan johdettavissa tutkittavaan ilmiöön, joka koskee innovatiivisuutta, luovuusprosessia ennen innovaation syntyä. Jatkovaa mukautumista ja kehittymistä innovaatioiden aikaansaamiseksi kuvaa innovatiivisuus. (Harris 2003.)

2.3. Innovatiivinen yksilö

Innovatiiviselle yksilölle, ts. luovalle persoonalle on ominaista divergentti ajattelutapa. Hän tuottaa tietyn informaation pohjalta vaihtoehtoja, joiden pääpaino on tuotoksen muuntuvuudessa ja laadussa. Lahjakkuus ja ajattelukyky määräävät paljolti luovuutta. Taiteellisesti luova ihminen tunnetaan erityisesti siitä, että hän on omaperäinen, suosii monimutkaisuutta ja on spontaani. (Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 17.) Luovuus edellyttää korkeaa akvaariotasoa ja luovaa asennetta. Luova suhtautumistapa taas sisältää tavallista vähemmän estoja, vähemmän yksilöllisen puolustautumisen ja itsepuolustuksen tarvetta, vähemmän tarvetta teeskentelyyn, vähemmän pelkoa itsensä tekemisestä naurettavaksi ja tavallista enemmän itseluottamusta, tahdonvoimaa ja tehtävän hallintaa. (Maslow A.H. 1962; Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 17.) Luova suhtautumistapa edellyttää halua joutua ymmälleen ja nauttia vastakohtista. Tämä on taiteellisen ja tieteellisen luovuuden ensimmäinen ehto. Toinen ehto on keskittymiskyky. (Fromm E. 1959; Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 17.)

Innovatiivisuus saa vaikutteita ihmisten johtamisesta ja vuorovaikutuksesta (Trott 1998: 11). Sen katsotaan lähtevän yksilön sisältä, eikä siihen voida pakottaa (Lampikoski & Emden 1999; Johnson & Scholes 2002: 50). Kyseessä ei ole yksi toiminto, vaan prosessi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä alaprosesseista. Kyseessä ei ole vain uusi idea, uuden laitteen keksiminen, eikä uusien markkinoiden luominen. Innovatiivisuus on prosessi, joka koostuu niistä kaikista. (Trott 1998: 11.) Innovatiivisuus voidaankin määritellä voimakkaaksi asenteeksi, joka auttaa toimintoja näkemään nykyisyyttä pidemmälle ja luomaan tulevaisuutta (Ahmed 1998).

Woodman & Schoenfeldt (1990) ovat tutkineet psykologian tieteestä aina johtamistieteisiin innovatiivisten yksilöiden persoonallisuuspiirteitä, joiksi he lukevat:

- | | |
|--|--------------------------------|
| -kokemuksen esteettisyyden arvostaminen | -laajat intressit |
| -monimutkaisuuden viehätys | -korkea energiataso |
| -itsenäinen päätöksenteko | -intuitio |
| -itsevarmuus | -kyky mukautua eri näkökulmiin |
| -vahva ymmärrys itsestä luovana yksilönä | -periksiantamattomuus |
| -uteliaisuus | -älyllinen rehellisyys. |
| -itsekontrolli | |

Ahmedin (1998) mukaan yksilöt edustavat tiettyä roolia organisaatiokulttuurissa. Organisaatioiden tulisi tunnistaa yksilöt, jotka toimivat innovatiivisesti. Perkins (1981) on kehittänyt ”luovuuden lumihiihtalemallin”, joka koostuu kuudesta toisiinsa liittyvistä, mutta erillisistä luovan yksilön psykologisesta piirteestä. Luova yksilö ei välttämättä omaa näitä kaikki piirteitä, mutta Perkinsin mukaan mitä enemmän piirteitä on, sitä luovempia yksilöillä on taipumusta olla. Nämä piirteet ovat:

- vahva sitoutuminen yksilölliseen esteettisyyteen, korkea toleranssi asioiden kompleksisuuteen, epäorganisaatioon ja epäsymmetriaan.
- erinomaisuus ongelmien etsimisessä
- henkinen mobiliteetti, joka edesauttaa näkemään ongelmat monista eri näkökulmista
- riskinottohalukkuus, etsiä jännitystä ja stimulaatiota
- objektiivisuus
- sisäinen motivaatio, jonka katalyytteja ovat nautinto, tyydytys ja työn haastavuus.

Innovatiivisuus on suoraan johdettavissa riskinottoon (Ahmed 1998). Innovatiivisuus rohkaisee ja vahvistaa sisäisesti, ideahmisiä ja aivoriihien käyttöön (tai muita luovuuden työkaluja). Johtajat ovat riskin ottajia, jotka tahtovat kokeilla enemmän eri mahdollisuuksia. (Özsomer ym. 1997.) Hyvärisen (1995: 3) mukaan kirjallisuudesta löytyy kolmen tyyppistä innovatiivisuutta: yhtä tuotetta ”a single product”, tuoteperhettä ”a category of products” tai sisäistä innovatiivisuutta ”innate innovativeness” koskevaa.

2.4. Innovatiivisuus ja organisaatio

Organisaatio on ihmisiä, näiden vuorovaikutusta ja rakenteita. Organisaatio on olemassa jotakin tehtävää varten – jonkin ongelman ratkaisemiseksi valitsemassaan ympäristössä. (Toivola 1984.) Yleensä organisaation luovuudella tarkoitetaan kirjallisuudessa organisaation jäsenten luovuuksien summaa (Van Gundy 1987; Miettinen 1993). Työyhteisön näkökulmasta katsoen, innovatiivisuus merkitsee esimiehen, työryhmän tai organisaation ominaisuutta, taitoa, tai kapasiteettia luoda ideoita ja kehittää niitä toimiviksi ratkaisuuksi tai innovaatioiksi (Lampikoski ja Korpelainen 1997: 17). Nordström & Riddestråle (1999) määrittelevät innovatiivisuuden koskien organisaation toiminnan jokaista pienintäkin näkökohtaa: hallinnossa, markkinoinnissa, taloudessa, suunnittelussa, henkilöstöhallinnossa ja palvelukonsepteissa. Amabile (1988)

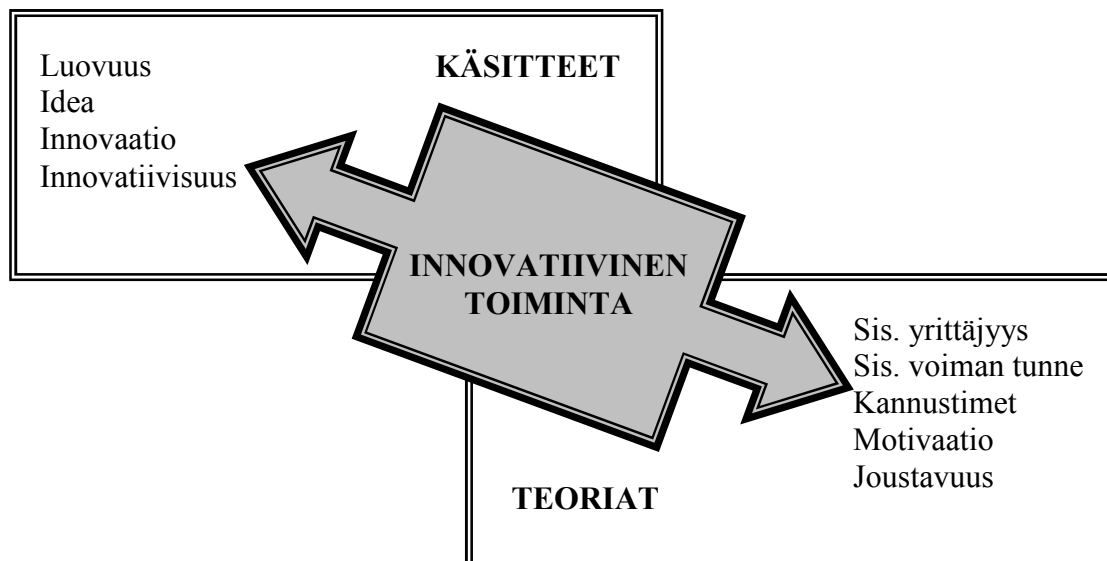
määrittelee luovuuden yhden tai pienen yhdessä työtä tekevä ryhmän tuottamassa uusia ja hyödyllisiä ideoita tai ajatuksia. Toivolan (1984: 189) mukaan luovuus organisaatioissa käsitteenä ei eroa muusta luovuudesta. ”Luovan organisaation tai työryhmän perusominaisuudet ja esteet ovat samat kuin luovalla yksilölläkin” (Orre 1987: 154–155). Ihminen tulee organisaatioon ja jättää sen ihmisenä, muuttumatta perusolemukseltaan. Näin ollen organisaatioissa käsitteenä ei eroa muusta luovuudesta (Toivola 1984).

Organisaatio voi olla – ja sen tulisi olla – luovuutta tukeva. Erityisesti se on luovuutta estävä. Organisaatio kun on tehokasta järjestystä – luovuus taas aiheuttaa epäjärjestystä. (Toivola 1984.) Organisaatioissa yksilöt määrittelevät ongelmat, saavat ideoita jotka toimivat luovina linkkeinä ja assosiaatioina jotka johtavat innovaatioihin (Trott 1998: 10). Samoilla linjoilla ovat Heikkilä & Heikkilä (2001b), joiden mukaan ihmiset tuottavat avoimissa luovissa prosesseissa ideoita, joista kehitetään innovatiivisia ratkaisuja. Innovatiivisuus ei siis tule organisaatiohierarkiassa ylhäältä, vaan todennäköisimmin alhaalta. Ihmiset ilmaisevat asioita eri tavoin peilaten kokemuksiaan ja näin päätyvät eri ideoihin omien kokemuksiensa pohjalta. (Johnson & Scholes 2002: 50.) Yksilön innovatiivisuuden taso vaihtelee sekä demografisten, sosio-ekonomisten ja psykologisten tekijöiden, että yksilö- ja ryhmäkäyttäytymisen mukaan. Innovatiivisuus on suhteessa ympäristöön, aikaan ja paikkaan jossa yksilö toimii. (Hyvärinen 1990.) Mitä laajempi kokemuksien kirjo on, sitä todennäköisemmin innovatiivisuutta esiintyy. (Johnson & Scholes 2002: 50).

Innovatiivisiin ratkaisuihin pyrkivässä työyhteisöissä uudistavaa voimistumista, eli sisäistä voiman tunteen kasvua tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla tehtävistä riippumatta (Heikkilä ja Heikkilä 2001a: 27). Muutoksissa painiskelevissa nykyorganisaatioissa ja erityisesti uusia innovatiivisia ratkaisuja etsivissä työyhteisöissä ei enää uskota, että ylimmällä tasolla tai yleensä johtajilla on koko organisaation aivot ja muiden pitää sokeasti toteuttaa, mitä kyseiset aivot kulloinkin sanovat (Heikkilä ja Heikkilä 2001a: 27). Ramamoorthyn ym. (2005) mukaan nykyajan nopeassa muutostahdissa organisaatiot kohtaavat ympäristössään suuremman tarpeen yhdistää innovatiivisissa käytöksissään luomisen ja tuotteiden ja/tai palveluiden jakelun pysyäkseen kilpailukykyisinä ja johtamaan muutosprosessia kokonaisuudessaan. Yksittäiset työntekijät tulee kytkeä organisaation innovatiiviseen työssä käyttäytymiseen, ”Innovative Work Behaviour (IWB), tässä tutkielmassa toimintaan, jos heidän innovatiivisesta käyttäytymisestään aiotaan hyötyä. (Ramamoorthyn ym. 2005.)

Organisaation jäsenten erilaisuuden vaikutuksesta organisaation luovuuteen on käsitelty kirjallisuudessa suhteellisen paljon. Miettisen (1993: 30) mukaan tämä vaikutus olisi teorioissa enemmän positiivinen kuin negatiivinen. Ihmisten erilaisuudesta johtuva luova jännite on suotavaa ja jopa välttämätöntä luovan ajattelun edellyttämiseksi, sillä luovuutta löytyy eniten niistä organisaatioista joissa ihmisten erilaisuus rohkaisee innovatiivisuuteen ja mielikuvituksen käyttöön tuloksen tekemisessä (Likert & Likert 1976: 5). Pelzin (1988) mukaan tämä vuorovaikutus ei ole yksiselitteinen, sillä samanlaisuuskin on osoittautunut vahvuudeksi.

Jotta organisaatiot saavuttaisivat kilpailuedun nykypäivänä, niiden tulisi olla innovatiivisia (Carr 1994; Couger 1995). Innovatiivisuus on monin tavoin olennainen ehto uuden liiketoiminnan luomiseen (Kohtamäki, Kekäle & Viitala 2004). Suurelta osin kasvavan maailmanlaajuisen kilpailun ja ympäristön turbulenssin johdosta organisaatioiden innovaatiokyky nähdään enemmän ja enemmän yhtenä avain tekijänä menestymisen varmistamiseksi (Leonard-Barton 1995; Brown & Eisenhardt 1998; McGrath 2001; Shipton, Fay, West, Patterson, & Birdi (2005).



Kuvio 11. Innovatiivinen toiminta käsitteiden ja teorioiden valossa.

3. ESIMIEHEN KEINOJA ALAISTEN INNOVATIIVISUUDEN TUKEMISEKSI

Tässä kappaleessa selvitetään mitä esimiestyön on. Lopuksi paneudutaan keinoihin tukea alaisten innovatiivisuutta sisäisen yrittäjyyden, sisäisen voimantunteen ja itsensä aktiivoinnin, motivaation, kannustimien ja joustavuuden näkökulmista.

3.1. Mitä on esimiestyö?

Esimies on henkilö, joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana. Esimiestyötä kuvataan monessa oppikirjassa järjestelmällisenä ja järjesteltynä, suunnitelmallisena toimintana. (Nurmi 2000: 9.) Esimiehet täydentävät työntekijöiden työympäristöä tarjoamalla resursseja, esimerkiksi työtilanteen kognitiivista selkeytystä niin, että työntekijät voivat odottaa saavuttavansa työtavoitteet (Nurmi 2000: 20). Käytännön johtamistyö sisältää monia toimintoja, toimenpiteitä ja ratkaisuja. Yhteistyö työelämän eri osapuolten kanssa edellyttää vuorovaikutusta monenlaisten ihmisten kanssa: asiakkaita on palveltava, alaisia kuunneltava ja opastettava, esimiestä ymmärrettävä jne. Eri tahot asettavat esimiehelle, hänen toiminnalleen ja käyttäytymiselleen monenlaisia odotuksia. (Joutsenkunnas 1989: 53.) Monet tutkimukset ja arkihavainnot osoittavat kuitenkin tosiasiaa, että esimiehet eivät toimi systemaattisten ongelmanratkaisijain tavoin. Esimiestyö on päivittäisjohtamisessa enemmänkin lyhytjänteisintuntuista, lyhytkestoista ongelmasta toiseen rientämistä kiireisesti, hätäisesti ja nopeasti. Esimiesten työn tahti on nopeaa, tauotonta, virallisista työajoista piittaamatonta, määrällisesti ja ajallisesti jatkuvaa ja koskaan valmistumatonta. (Nurmi 2000: 9–12.)

Esimiestyö voidaan määritellä työtehtävien ja roolien mukaan. Esimiestyölle ei voi antaa selvärajaisia määrittelyksiä, koska se rajautuu vain esimieheen alati kiinnittyneestä tulosvastuusta. (Nurmi 2000.) Joutsenkunnas (1989: 29) jakaa esimiestyön eri tehtäviin yksinkertaisimmillaan kahteen osaan: huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Nurmen (2000: 20–22) mukaan House jakaa esimiehen toiminnan seitsemään keskeiseen alueeseen: tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen, työntekijöiden tukeminen, työyhteisön vuorovaikutuksen tukeminen, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen ja arvoperustainen käyttäytyminen. **Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen** liittyy tehtäväkeskeiseen esimiestyöhön. Tämä tuottaa työtavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Tällöin kyse on mm. siitä, mitä työntekijältä odotetaan, millaisia työtavoitteita hänellä on, millä tavalla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, miten he saavat siitä palautetta ja millä tavalla

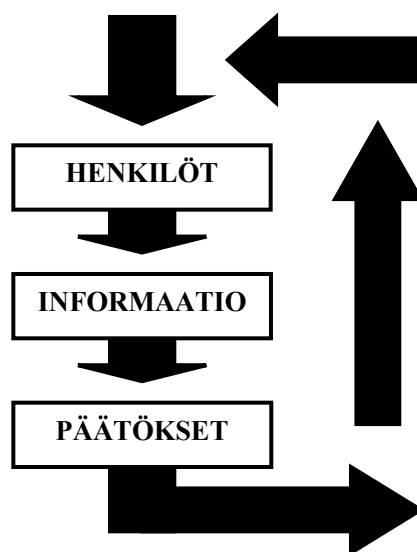
työntekijän työtä arvioidaan. Työntekijän voidaan olettaa tietävän mitä esimies ja työyhteisö häneltä odottavat. **Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitämisen** tavoitteena on kannustaa alainen hyvään suoritukseen asettamalla haastavia tavoitteita, korostamalla hyvää suoritusta ja suoritusta siihen että työntekijät saavuttavat korkeat suoritusstandardit ja toimintaa kehittämällä. **Työntekijöiden tukeminen** on psykologisen turvallisuuden ja henkisen tuen tuottamista. Tällaista tukea tarvitaan erityisesti olosuhteissa, jotka ovat psyykkisesti tai fyysisesti uuvuttavia. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen sekä miellyttävien ja tukevien työolojen luominen. **Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen** tarkoittaa ristiriitojen ratkaisemista, kommunikaation tukemista, varmistamista että työyhteisön vähemmistöjen mielipiteet tulevat kuulluksi, yhteistyön merkityksen korostamista ja työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitämistä. **Ryhmäkeskeinen päätöksenteko** lisää sekä päätösten laatua että niiden hyväksymistä ryhmässä: ryhmään tuodaan ongelmia, ei ratkaisuja, etsitään jäsenten yhteisiä intressejä päätöstentoon pohjaksi, rohkaistaan kaikkia jäseniä osallistumaan keskusteluun ja etsitään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. **Ulkoisten suhteiden hoitaminen** tarkoittaa mm. yksikön toiminnan ja sen merkityksen esittäminen myönteisessä valossa ja hyvien suhteiden ylläpitäminen merkityksellisiin tahoihin. Tehokas yksikön toiminnan esillä pitäminen tuottaa sen toiminnalle legitimeettiä ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia resursseja. **Arvoperustainen johtaminen** perustuu ideologisten päämäärien ilmaisemiseen esim. moraalisesti oikeutettu visio, joka johtaa parempaan tulevaisuuteen, johtajan uhrautuva toiminta vision ja työyhteisön puolesta sekä usein tapahtuva työntekijöiden ja työyhteisön positiivinen arviointi.

Toinen tapa määrittää esimiestyötä on jakaa se eri rooleihin. Esimiesroolissa toimivia henkilöitä löytyy kaikilta organisaatiotasoilta. Hän on tavallisesti sen alueen ammattilainen, jonka esimiehenä hän on. (Jalava 2001: 11.) Nurmi (2000) ja Jalava (2001) määrittelevät esimiestyötä eri roolien kautta. Nurmi (2000) ryhmittää esimiesroolit voidaan kolmeen pääalueeseen: henkilösuhderooleihin, informaatiorooleihin ja päätöksentekorooleihin. Henkilösuhderooleja on kolmenlaisia. 1) Esimies toimii keulakuvana eli organisaatiota edustavana henkilönä, jollaisena hän suorittaa joukon velvollisuusluontoisia henkilökontakteja. 2) Esimies toimii alaisten johtajana ja 3) esimies toimii yhdyshenkilönä organisaation ulkopuolisiin organisaatiolleen merkittäviin tahoihin päin. Informaatiorooleissa esimies toimii organisaatiossaan kulkevan informaation solmupisteenä ja pullonkaulana. Informaatiorooleja on myös kolme. Esimies toimii tiedon hankkijana, organisaation sisäisenä tietimpulssina ja organisaationsa puolestapuhujana. Päätöksentekorooleja on

neljä. Esimies toimii yrittäjänä, jolloin päätösimpulssi uudistuksista ja muutoksista on hänestä itsestään lähtöisin. Tämän lisäksi esimies toimii häiriöiden käsittelijänä eli tehtävä reagoivia päätöksiä muitten aiheuttamiin pakottaviin päätösimpulsseihin. Esimies toimii myös resurssien allokoijana päättäen miten organisaation resurssit käytetään. Esimies toimii myös neuvottelijana tavoitteenaan saada organisaatiolleen edullisia päätöksiä eri etutahojen kanssa käytävistä neuvotteluista. (Nurmi 2000.)

Jalavan (2001:18) mukaan esimiesroolit muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, roolijärjestelmän, johon kuuluvat roolit ja niiden ”vastaroolit”, esimerkiksi työntekijät toimivat suhteessa esimiesrooliin. Esimiesrooli muodostuu pääasiassa sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset, joita asettavat mm. työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Kun esimies havaitsee, että häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä tai toimintaa, hän saattaa muuttaa toimintaansa odotusten mukaisesti.

Nurmi (2000:24) havainnollistaa esimiestyön erittelemällä sitä kolmeksi rooliryhmäksi ja edelleen kymmeneksi rooliksi. Roolit eivät itse teossa eriydy näin selkeästi, sillä esimiestyössä näytellään joka hetki montaa roolia. Esimies on ensi sijassa generalisti, jonka on nähtävä asemansa kokonaisuus ja hallittava sen osat ainakin jollain, joskaan ei täydellisellä tavalla. Kuviossa 12 pelkistetään esimiestyökokonaisuutta HIP-malliksi sanojen Henkilöt, Informaatio ja Päätökset alkukirjainten mukaan. Henkilöiltä saadaan tärkein käyttöinformaatio. Informaatio tulee energiaksi vasta päätöksiksi työstettynä. Päätöksiään esimies voi vain toteuttaa muitten henkilöiden avulla.



Kuvio 12. Esimiestyön HIP-malli.

3.2 Sisäinen yrittäjyys ja sisäisen yrittäjyyden tukeminen

Sisäinen yrittäjyys, ”intrapreneurship”, käsitteenä syntyi 1980-luvun puolivälissä käytettäessä kuvausta yrittäjämäisestä toiminnasta suuren organisaation sisällä (Pinchot 1985). Se kuvaa visionääristä näkemistä ja maanläheistä tekemistä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 123). Heinosen & Vento-Vierikon (2002) mukaan sisäisen yrittäjyyden käsite perustuu yrittäjyystutkimukseen, joka ”kumpuaa organisaation muutostarpeen arvioinnista ja uuteen tilanteeseen sopeutumisesta”. Sisäinen yrittäjyys on tunnistettavissa lähinnä vastuunkantamisen ja innovatiivisen työntekotavan perusteella. Yksilön päätös toimia yritteliäästi syntyy organisaatioon ja yksilöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta silloin, kun jonkinlainen toimintaa kiihdyttävä tapahtuma laukaisee yksilön käyttäytymään sisäisesti yritteliäästi. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 34.)

Sisäisen yrittäjyyden dynamiikka muodostuu Heinosta & Vento-Vierikkoa (2002: 96) ja Schindehuttea (2000) mukaan yksilön kokemasta kimmokkeesta sisäiseen yrittäjyyteen, mikäli muut tekijät: organisaatio ja sen johtaminen, organisaatiokulttuuri ja ympäristö ovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisat. Yrittäjyyteen voidaan liittää useita ominaisuuksia, niistä keskeisimpinä *riskien ottaminen, innovatiivisuus ja proaktiivisuus*, eli ennakointi. Sisäinen yrittäjä toimii yrittäjän tavoin toteuttaen omia ideoitaan olematta silti yrityksen omistaja. Tällaista käyttäytymistä ei sanan varsinaisessa merkityksessä voi johtaa, vaan tehtävänä on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaminen intuitiivisemmalla, innovatiivisemmalla ja innostavammalla johtamisotteella. Tällöin esimiehen tulee heittää itsensä ja koko persoonansa likoon, alainen saavuttaa työniloa ja organisaatio kilpailukykyä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 11–33.) Covin & Milesin (1999: 47–63) mukaan on olemassa neljää eri sisäisen yrittäjyyden tyyppiä, joilla jokaisella saavutetaan erillinen kilpailukyvyyn lähde:

Taulukko 4. Neljä sisäisen yrittäjyyden tyyppiä ja niiden kilpailukyvyyn lähteet .

| <u>Sisäisen yrittäjyyden tyyppi:</u> | <u>Kilpailukyvyyn lähde:</u> |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Jatkuva uudistuminen | Erilaistaminen |
| Organisaation uudelleen muotoilu | Kustannusjohtajuus |
| Strateginen uusiutuminen | Vaihtelee tapauskohtaisesti |
| Toiminta-alueen uudelleen määrittely | Nopeus |

Jatkuvassa uudistumisessa organisaatio kehittää säännöllisesti ja jatkuvasti uusia tuotteita, palveluita, tai vaihtoehtoisesti tulee tuotteineen uusille markkinoille. Organisaation uudelleen muotoilulla pyritään parantamaan kilpailukykyä muuttamalla ja kehittämällä sisäisiä prosesseja, rakenteita ja osaamista. Organisaation määrittellessä suhteensa markkinoihin ja kilpailijoihinsa päätyen kokonaan uuteen kilpailustrategiaan, kyseessä on strateginen uusiutuminen. Organisaation toiminta-alueen uudelleen määrittelyllä puolestaan luodaan sellaisia uusia tuotteita ja niiden markkina-alueita, joita muut eivät ole vielä havainneet ja hyödyntäneet. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 18.)

Organisaation oppiminen ja uuden tiedon muodostuminen ovat Heinosen & Vento-Vierikon (2002) mukaan sisäisen yrittäjyyden tuloksia. Osaamisen varaan voidaan rakentaa kilpailukykyä, joka lopulta on sidoksissa asiakkaaseen. Innovatiivisinkaan sisäisesti yritteliäs ja oppiva organisaatio ei ole huippumenestyjä, ellei sen toiminta kohdistu asiakkaan kannalta lisäarvoa tuottaviin alueisiin. Tällä tarkoitetaan asiakaslähtöisyyttä, jossa asiakkaan näkökulma on ensisijainen pyrittäessä kehittämään organisaation pitkän aikavälin kannattavuutta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) Tukeakseen alaistensa innovatiivisen toiminnan edellytyksiä organisaatiossa, esimiehen tulisi luoda edellytyksiä sisäiselle yrittäjyydelle, sekä korostaa asiakaslähtöisyyttä. Näin Heinosen & Vento-Vierikon (2002) mukaan saavutetaan asiakaslähtöinen ja innovatiivinen toiminta ja siitä syntyvä mahdollinen menestyminen. Asiakaslähtöisyyden korostaminen ilman sisäistä yrittäjyyttä johtaa *asiakasohjautuvaan toimintaan*, joka johtaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaan näkökulman unohtaminen ja sisäisen yrittäjyyden puute johtavat puolestaan *byrokraatiaan*, jossa keskeisessä asemassa ovat hallinnollisiin ja perinteisten toimintatapojen säilyttämiseen tähtäävät rutiinit. *Oppimis- ja kehittämisorientoitunut työyhteisö* syntyy, kun sisäistä yrittäjyyttä korostetaan ilman asiakaslähtöisyyttä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.)

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa johdon toiminnalle antaa suuntaa ja energiaa visio, joka luo pohjan myös sisäiselle yrittäjyydelle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Yrityksen johto voi vaikuttaa vision muotoutumiseen ja toteuttamiseen kolmella tapaa:

- pohtimalla ja kehittämällä visiota
- kommunikoimalla visiota muille sekä inspiroimalla muita
- kannustamalla henkilökuntaa vision mukaiseen toimintaan (Ansoff 1981).

Johdon pitkäjänteinen sitoutuminen ja muutoshakuisen toiminnan aktiivinen tukeminen sekä avoin ja joustava johtamistyyli edistävät organisaation yrittäjämäistä toimintaa. Johto voi näin ollen omalla käyttäytymisellään mukaan estää sisäisen yrittäjyyden toteutumisen, tai luoda sille edellytyksiä. Johtaja ei voi johtaa sisäisiä yrittäjiä, vaan hänen on parhaansa mukaan pyrittävä mahdollistamaan sisäisten yrittäjien toiminta. Sisäinen yrittäjyys ei ole synnynnäistä, se muodostaa oppimisen haasteen kaikille. Oppimisen kannalta oleellista on, että sisäinen yrittäjä kehittää mielikuvitustaan, luovuuttaan ja kykyään kanavoida energiaa tavoitteidensa toteuttamiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002.)

Muutos on sisäisen yrittäjyyden perusta, jota voidaan katsoa tapahtuvan sekä työssä, että oppimisessa:

Taulukko 5. Muutokset työssä ja oppimisessä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, Mauzy & Harriman 2003).

muutokset työssä:

| | |
|-------------------|--------------------------------|
| erikoistuminen | monialaisuus ja monitaitoisuus |
| säännöt ja ohjeet | itseohjautuvuus ja itsenäisyys |

muutokset oppimisessä:

| | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| opettaminen | oppimisen tukeminen |
| tiedon nopea muuttuminen | tiedon määrän ja kanavien nopea kasvu |
| tieto tuloksena ja tavoitteena | tieto apuvälineenä |

Heinosen & Vento-Vierikon (2002: 33) mukaan yritteliäisyys ja siihen liittyvät innovatiivisuus ja luovuus voidaan saavuttaa, jos työntekijöitä motivoidaan yrittäjämäiseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja tulostavasti. Mauzy & Harriman (2003: 97) toteavatkin yrityksistä jotka toivovat alaisiltaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen johtavaa käyttäytymistä, että niiden tulee huolehtia niistä olettamuksista jotka houkuttelevat tällaiseen käyttäytymiseen. Autonomisuus ja tuen tarjoaminen ovat niitä edellytyksiä. Autonomisuus, tarkoittaa vapautta työskennellä

parhaaksi katsomallaan tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaation tuen tulee olla tarvittaessa saatavilla.

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät Heinosen (1999) koostamina ovat *ympäristö* (uhat, mahdollisuudet), *johdon käyttäytyminen* (visio, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli), *organisaatio* (kulttuuri, strategia, rakenne ja toimintatavat) ja *menestyminen*. Seuraavassa tarkastellaan keinoja sisäisen yrittäjyyden tukemisen edellyttämiseksi. Johdon toimivallassa olevat seuraavat seikat vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen ja innovaatioihin:

- sisäisten yrittäjien varhainen tunnistaminen
- muodollinen toimilupa, tai salliminen
- henkinen ja aineellinen tuki
- sopivat toimitilat ja työvälineet
- tarkka toiminnan arviointi
- epävirallinen vaikutusvalta (Sounder 1981).

Lipiäisen (2001) mukaan innovaation syntyminen edellyttää ihmisten täyttämistä vallalla ja vastuulla, josta syntyy motivaatio ja siitä innovaatio. Johtajat kehittävät organisaation rutiineja ja toimintaedellytyksiä siten, että sisäisillä yrittäjillä on tarvittava vapaus viedä organisaatiota innovatiivisesti eteenpäin johdon viitoittamaan suuntaan. Organisaatiossa sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat erityisesti:

- johdon tuki
- toimintavapaudet ja itsenäisyys
- palkinnot ja kannustaminen
- käytettävissä oleva aika ja resurssit
- organisaation esteet (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Mauzy & Harriman 2003).

Sisäisen yrittäjyyden päätoimija on yksilö, sisäinen yrittäjä. Huolimatta esimiehen roolista tuen antajana kehittämistyössä, työntekijän vastuu oman itsensä ja oman työnsä kehittämisestä korostuu. Kehittämistyötä ei voi pitää päivittäisistä rutiineista irrallisena työnä jota tehdään, kun jää aikaa, vaan parhaimmillaan kehittäminen on luonnollinen osa jokaisen työntekijän normaalia työtä. Johdon ja siten myös esimiehen tehtävänä on antaa kehittämiselle resurssit ja suuntaviivat sekä pitää huoli siitä, että kehittäminen ja perustyö pysyvät keskenään tasapainossa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 42–59.)

Tiedon, osaamisen ja resurssien jakaminen sekä kehittäminen ovat innovaatioiden ja sisäisesti yritteliään toiminnan edellytyksiä. Tämä edellyttää organisaatiossa tiedonkulkua. Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrä ei ole oleellista, vaan se miten niitä hyödynnetään organisaation ja työn kehittämisessä. Kuitenkin tiedetään, että kommunikaation määrä organisaatiossa edistää sisäistä yrittäjyyttä, jolloin erityisesti epämuodollisen ja avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu. Työnarvioinnissa tulee korostaa oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä näkökulmia. Palautteen antaminen ja saaminen on oleellinen osa oppimis- ja kehittämisprosessia, jota yleensä kaivataan enemmän organisaatiosta ja työntekijän asemasta riippumatta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 42–59, 128–129.) Heinonen & Vento-Vierikko (2002) suosittelevat seuraavia periaatteita noudatettavaksi sisäistä yrittäjyyttä edistettäessä:

- alaiset, joilla on ideoita, tulee rohkaista esiin
- alaiset, joilla on tarvittava tahto, energia ja päättäväisyys ideoiden toteuttamiseen, tulee antaa mahdollisuus ryhtyä toimeen pienellä riskillä, askel askeleelta
- järjestä koulutusta tukemaan toimintaa
- sisäisesti yritteliäille alaisille tulee antaa tilaa ja vapautta, jota he tarvitsevat arvioidessaan, testatessaan, muokatessaan ja jälleen testatessaan ideoitaan.
- salli pienet virheet ja epäonnistumiset, sekä pidä niitä suuren menestyksen edellytyksenä.

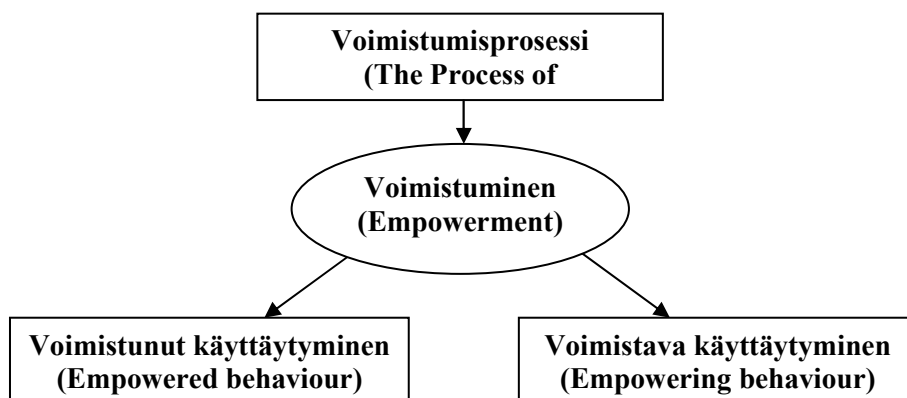
3.3. Sisäisen voiman tunne, itsensä aktivointi ja näiden edistäminen

Sisäisen voiman tunteen, ”empowerment” -käsitettä ei ole yhtenäisesti määritetty, mutta niitä yhdistävänä tekijänä, tavoitteena, on korostaa sekä persoonallisuuden ja organisaation hyvinvointia, ”hyötymistä” ja pyrkimystä jollakin tavalla edesauttaa ihmisen oman voiman kehittämistä ja vastuunottamista omasta kehityksestään ja työnsä suunnittelusta. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999: 341-342.) Tässä tutkielmassa käytetään termejä ”sisäisen voiman tunne” ja ”empowerment” kuvaamaan käsiteltävää ilmiötä. Sisäisellä voiman tunteella tarkoitetaan työntekijöille annettavaa autonomiaa toimia vastuullisesti ja tehokkaasti organisaatiossa sekä persoonallisen voiman tunnetta, vastuun kokemista ja valintojen mahdollisuutta (Kolb, Osland & Robin 1995). Kanter (1977, 1983) kuvaa ”empowermentia” voiman ja vallan antamiseksi ihmiselle, jotka toimivat epäedullisissa olosuhteissa työorganisaatioissa. Mitä vähemmän alaisilla on

valtaa vaikuttaa omaan työhönsä, sitä vähemmän sitoutuneita he ovat siihen (Argyris, Chris 1998).

Ihmisten voimistaminen kuvaa myös ”Empowerment”-käsitettä (Smith 1996). Siksi ihmisten rohkaiseminen käsitetään siten, että he osallistuvat sellaiseen päätöksentekoon ja sellaisiin aktiviteetteihin, jotka vaikuttavat heidän työnsä suorittamiseen. Harris (2003: 132) kannustaa esimiehiä avoimeen johtajuuteen, jossa ottamisen sijaan annetaan kontrolli, prosessiomistajuus, auktoriteettia, tilaa, kunniaa, mahdollisuuksia ja tietoa. Alaisten sisäinen innovatiivisuuteen vahvistaminen on Ahmedin (1998) mukaan tehokkain tapa vahvistaa alaisten luovuuden toteuttamista, joka yhdistämällä johdon tukeen ja sitoutumiseen antaa alaisille vapauden ottaa vastuu innovatiivisuudesta. Yleisesti ajatellen sisäisesti voimakkaat alaiset tuottavat organisaatiolle ideoita, joita muutoin ei olisi kehitetty (Paul, Niehoff & Turnley 2000).

Lampikoski ja Emden (1999) kuvaavat ”empowermentin” henkilöstön valtaistamiseksi, eli alaisten valtuuttamiseksi osallistumaan toimintojen kehittämishankkeisiin. Henkilöstön valtaistaminen ei tarkoita pelkästään lisää vapautta ja vastuuta, vaan on annettava lisäksi informaatiota, tietoja, palkintoja ja valtaa (Lampikoski & Emden 1999:153). Valtaistamista voidaan kuvata yhtälöllä: Valtaistaminen = Valta x Informaatio x Tieto x Palkkiot (Bowen & Lawler 1995). Empowerment- käsitettä käytetään Heikkilä & Heikkilän (2001: 341–344) mukaan ehkä eniten muutosprosessia koskevissa organisaatioissa, työyhteisöjen kehittämisessä lähinnä luovuuteen ja innovatiivisuuteen pyrittäessä. Sitä myös käytetään selittämään muutosagenttiuteen kasvamisesta, vastuunottamisesta samanaikaisesti sekä omasta persoonallisesta muutoksesta ja kasvusta että muiden henkisestä voimistamisesta muutosprosessin aikana. Vogt ja Murrell (1990) kuvaavat kolme osatekijää ”Empowerment” kokemuksen taustalle seuraavan kuvion mukaisesti:



Kuvio 13. Empowerment-kokemuksen osatekijät.

Empowerment-prosessille on tyypillistä jatkuva ja havaittava voimistumisen tunne. Ihminen uskaltaa olla entistä rohkeammin oman toimintansa ohjaaja, itsetuntemus kasvaa ja kyetään asettamaan realistisempia kehitystavoitteita. Voimistumisprosessi etenee Heikkilä & Heikkilän (2001) mukaan kokemuksista, jotka ovat olleet henkilöiden yksilöllistä ja sosiaalista minää kaventavia. Empowerment – prosessin myötä he ovat vähitellen:

- alkaneet tiedostaa maailmaa ja mahdollisuuksiaan laajemmassa viitekehyksessä,
- varmistuneet että voivat itse ponnistelemalla edetä uusien valintojen äärelle,
- voineet kyseenalaistaa entiset toimintatavat, asenteet ja jopa voimattomuus,
- kyenneet asettamaan vaativampia tavoitteita.

Itsensä aktivointia voidaan psykologisen terveyden tilaksi, johon ihminen pyrkii ja jonka hän voi saavuttaa. Siinä yksilö pyrkii kehittämään koko potentiaaliaan ja nousemaan niin korkealle tasolle kuin hän voi vain päästä. Tällöin todellistuu kokonaispotentiaali, joka näkyy itsensä ja muiden hyväksymisenä, avoimuutena, riippumattomuutena, demokraattisten suhteiden rakentamisena ja ylläpitämisenä muihin ihmisiin sekä spontaanisuutena eri tilanteissa. (Maslow (1971.) *Itsensä aktivointi*, self-actualization, kattaa Heikkilä-Laakso & Heikkilän (1999) mukaan kaikki edellä esitetyt tekijät. Yksilöiden tulee tunnistaa, että paras auktoriteetti on heissä itsessään eikä heidän ulkopuolella (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999). Kun näin tapahtuu, yksilö voi ottaa huomioon myös muut, eikä arvosta ulkoista palkitsemista niin paljon kuin aikaisemmin, rohkaistuu ottamaan vastaan tehtäviä ja toimimaan oman oikeuskäsityksensä mukaan. Heikkilä-Laakso & Heikkilän (1999) mukaan tämä edellyttää tavanomaista merkittävämpää riskinottoa, sekä omien virheitten vapaata

käsittelyä toisten kanssa. Blockin (1985) mukaan tällaisen tason saavuttamisen jälkeen mahdollistuu myös toisten avoin kuuntelu ja osallistuminen sellaiseen keskusteluun, joka edistää tietämykseen perustuvaa kehittymistä. Organisaatioissa etsitään usein vastausta siihen, miten yksilö itse kykenee saavuttamaan vahvan sisäisen voiman tunteen, eli miten hän luo voimaa itselleen. Esimiehen ongelmaksi muodostuukin miten voi auttaa muita saavuttamaan vahvan sisäisen voiman tunteen ja miten tällaiseen kasvuprosessiin voi vaikuttaa. Eri kulttuureissa keinot sisäisen voiman tunteen kehittämiseen vaikeista tehtävistä suoriutumiseksi ovat kovin erilaisia. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999.) Tässä tutkielmassa käsitellään länsimaiselle kulttuurille tyypillisiä ihmisen voimistamisen keinoja.

Ihmisten sisäinen voimistaminen toteutuu, kun rohkaisee:

- ihmisiä omaksumaan aikaisempaa aktiivisempi rooli työssään
- osallistumista vastuunottamiseen siinä määrin, että työntekijät kykenevät parantamaan ja kehittämään työskentelytapojaan
- mahdollistamaan työntekijöiden osallistuminen entistä vaativampaan päätöksentekoprosessiin vetoamatta tietävämpiin työyhteisön jäseniin. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999).

Murrell (1985) esittää ihmisen voimistamisen keinoiksi kasvatusta ja koulutusta, johtamista, strukturointia, huolehtimista, mentorointia ja aktualisointia. Argyrisin (1998) mukaan monet alaiset tahtovat ottaa henkilökohtaista vastuuta työstään, kunhan esimiehet ovat aidosti vilpittömiä heitä kohtaan työn näin salliessa ja että kannustimet vahvistavat tätä. *Kasvatus ja koulutus* luovat voimaa osallistumalla tiedon hankintaprosessiin. Tätä prosessia voidaan edistää mm:

- opittavan aineksen vaikuttaessa oppijan kannalta mielekkäältä
- luomalla tilanteet salliviksi ja jokaisen persoonallisuutta tukeviksi sekä kartetaan tuomitsevaa asennetta
- järjestämällä oppimistilanne niin, että alaisen on helppoa ja vaivatonta sitoutua tarvittavaan oppimisprosessiin ja opittavaan ainekseen, sitoutetaan alaisen persoonalliseen kasvuun
- antamalla alaisen valita tapansa ja oppimistyyliään vastaavan oppimisympäristön ja strategian
- persoonallisuutta tukevalla tavalla: esim. keskustelut, vuoropuhelut

- tarjoamalla rakentavaa palautetta tukemalla ja kasvattamalla omaa sisäistä arviointia ja itsekontrollia, sekä vähentämällä ja vähittäin poistamalla ulkoinen kontrolli
- takaamalla oman persoonallisen tempon noudattaminen ja itse säädellyn oppimisprosessin eteneminen (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999: 358).

Johtaminen on toinen voimistamisen menetelmä. Hyvä johtaja tuntee itse voiman tunnetta, jolloin hän kykenee myös inspiroimaan muita, luomaan ja vapauttamaan energiaa, palkitsemaan ja johtamaan. Sisäisesti voimistunut (empowered) johtaja on kiinnostunut organisaation kehittämisestä. Jotta kehityksen tuoma muutos onnistuisi, johtajalla tulee olla sisäsyntyinen tarve ja kyky luoda itse voimaa itselleen. Omalla esimerkillä tulee herättää spontaani voiman luomisprosessi organisaation jäseniin. *Struktuurin* luominen tarkoittaa sellaisten rakenteellisten tekijöiden luomista, kuten byrokratian vähentäminen ja organisaation litteyttäminen, jotka mahdollistavat voiman tuottamisen sekä yksilön että organisaation tasolla. Erityisesti tulee huomata omasta työstään vieraantuvat alaiset, jotka eivät käsitä työnsä arvoa kokonaisuuden, itsensä kasvun ja organisaation kehittymisen ja hyödyn kannalta. Tästä voidaan jatkaa ihmisen perustarpeisiin pohjaavan hyvinvoinnin lisäämistä, kuten oman työn suunnittelua, vapauden ja vastuun ottamista työstä ja työn kehittämistä yhteisesti tiedostetun ja hyväksytyyn vision suuntaan. *Huolenpidolla* tarkoitetaan sellaisten fyysisten että psyykkisten resurssien ylläpitämistä, että vision mukaisten tehtävien suoriutuminen ei esty. Ei siis riitä että tehtävät on suoritettu teknisesti moitteettomasti. Työntekijän on tärkeää saada kokea voivansa ottaa seuraavalla kerralla vaativampia tehtäviä. Ensisijaisesti esimiehen, mutta myös kaikkien muiden alaisten tulee kasvaa siihen, että toisista pidetään huolta. Tällöin edistetään empowerment – henkeä eikä painiskella irrallisten tehtävien kimpussa omilla reviiireillä ja niitä puolustaen. *Mentoroinnilla* tarkoitetaan läheistä ja räätälöityä ohjausta. Mentorin, taikka tutorin tehtäväksi jää yksilöiden itseohjautuvuuden tukeminen, jotta yksilöt ottaisivat vastuun omasta ja organisaation kehittymisestä. Tavoitteena on että useat ihmiset voivat toimia toistensa tukijoina psyykkisten perustarpeiden etsiessä toteutumismahdollisuuksiaan. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999: 358-371.)

Innovatiivisilla organisaatioilla on tapana suoda autonomiaa päätöksentekoon ja suosia delegointia ja osallistavaa johtajuutta (Gebert, Boerner ja Lanwehr 2003). Innovatiivisuuden katalyyttina toimii tilannekontrolli (Lazarus 1991). Tilannesidonnainen päätöksenteko-oikeus edistää innovatiivisuutta, kun alaiset kokevat voivansa suoraan, tai epäsuoraan vaikuttaa toimintaansa aktualisoimalla muiden resursseja tilanteen innovatiivisen parantamiseen. Innovatiivisen parantamishdotuksen

syntymiseksi tarvitaan (Gebertin 1987) mukaan se, että tunnistetaan muutostarve kyseisessä tilanteessa, sekä olemassa oleva alttius muutoksen havaitsemiseen. Jos mitään muutosta ei tiedosteta, alaiset eivät kehitä innovatiivisia aloitteita.

3.4. Motivaatio ja motivaation edistäminen

Kaikilla on edellytyksiä ja omassa elämänpiirissään mahdollisuuksia toimia jollakin tavalla luovasti. Luovuuttaan voi toteuttaa jokapäiväisessä työssään tai harrastuksissaan. Se on pitkälti asennoitumiskysymys ja voi muodostua suorastaan elämäntavaksi. Asioihin voi suhtautua rutiininomaisesti mutta myös suunnitellen, kehitellen ja kokeillen ja saada siitä sisäisiä ja joskus ulkoisia palkintoja. Ihmisen tekemisiä ja tekemättä jättämisistä on yritetty selittää ja ennustaa monista lähtökohdista. Ainakin ideoiden ja keksintöjen toteutusvaihe vaatii sitkeää työtä ja ponnistelua. (Saarinen 1984: 173–182.)

Motivaatio-sana tulee alun perin latinankielisestä *movere*-sanasta, joka tarkoittaa liikkua. Yleiskielessä puhutaan esimerkiksi työntekijöiden olevan motivoituneita. (Valkealahti 2000: 12–13.) Motivaation suomenkielinen kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin (Ropo 1983: 1).

Luovassa teoksessa ”The Human Side of Enterprise” (1960) McGregor esitti kaksi henkilöstöhallinnon vaihtoehtoa: X- ja Y-teorian. Teoria X perustui lähtökohtaan että ihmiset ovat laiskoja, työtä vieroksuvia ja työntekoon hoputettavia. Teoria Y lähtee puolestaan siitä että ihmisillä on psykologinen tarve työntekoon ja että he haluavat saavuttaa joitain ja olla siitä vastuussa edellyttäen, että työstä saa palkkion ja jonkin verran vapautta tehdä aloitteita. Yleisesti psykologiassa oletetaan, että käyttäytyminen ei ole pelkkää mekaanista reagoitua vaan että sen perustana on myös dynaamisia vaikuttimia: viettejä, tarpeita ja motiiveja. (Saarinen 1984: 173–182.) Näin ollen motivaatio, motiivit ja tarpeet liittyvät läheisesti toisiinsa. Jonkin tietyn tarpeen sanotaan toimivan motivoivana tekijänä niin kauan kunnes tarve tulee tyydytetyksi. (Valkealahti 2000: 12–13.) Motiiveilla tarkoitetaan toiminnan spesifisiä vaikuttimia. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, synnynnäisiä tai oppimisen ja kokemuksen kautta hankittuja. Määrite spesifinen viittaa siihen, että motiivi on yksilöidympi vaikutin kuin vietti tai tarve. Motiivit vaihtelevat henkilöittäin ja tilanteittain. Eroja esiintyy niiden tärkeysjärjestyksessä ja voimakkuudessa. Vaihtelua

aiheuttavat persoonallisuustekijöiden lisäksi kulloinenkin elämäntilanne, työskentelyalue ja konkreettinen tehtävä. Motiivien kokonaisuus muodostaa motivaation. (Saarinen 1984: 173–182.)

Motivaatio on ”tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu” (Ruohotie & Honka 1999: 13). Saarisen (1984) mukaan käsitys motivaation asemasta luovuuden lähteenä määräytyy paljolti sen mukaan, millainen luovuuden teoria otetaan lähtökohdaksi. Motiivien voidaan sanoa virittävän ja ylläpitävän yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi (Lawler 1973). Motivaatiolla tarkoitetaan puolestaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Peltonen (1983: 29–30) määrittelee motivaation yksilön psyykkisenä tilana, ”joka määrää millä vireydellä (aktiivisuudella, ahkeruudella) ja miten suuntautuneena hän tietyissä tilanteissa toimii”. Tämän määritelmän mukaan työntekijä, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet (Ropo 1983: 1). Motivaation täytyy olla voimakas, jotta yksilö jaksaisi jatkaa vuosikausia, jopa vuosikymmeniä kaukaista päämäärää kohti ja vaikeuksien läpi.

Työmotivaatio on yksilön työhön liittyvien tarpeiden, siitä saatujen kannusteiden saamista tai saamattomuutta koskevien odotusten ja havaintojen vuorovaikutusten tulos. *Työmotivaatiota* on pyritty selittämään useilla teorioilla, jotka luokitellaan kolmeen pääryhmään: tarve-, yllyke-, ja odotusarvoteorioihin. Nämä teoriat nähdään täydentävän toisiaan ja niiden välillä voidaan osoittaa yhteyksiä. *Tarveteoriat* selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. *Yllyketeoriat* taas selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä, kannusteita ja yllyketeoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin. Työmotivaatiota säätelevät siis yksilön tarpeet, niihin vaikuttavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja niiden tulkinta. (Chung 1977: 12; Ruohotie 1981: 26; Ropo 1983: 2.)

Seuraavaksi nämä tekijät esitetään alla olevassa taulukossa:

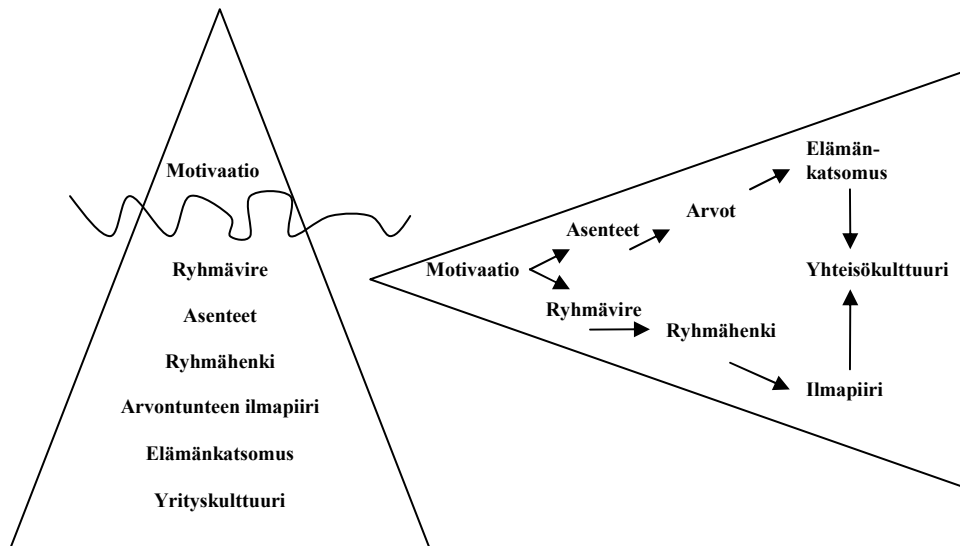
Taulukko 6. Työmotivaatiota säätelevät tekijät.

| TARPEET | KANNUSTEET | HAVAINNOT/ ODOTUKSET |
|--|--|--|
| Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> • itsensä toteuttaminen • suorittaminen • päteminen | Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> • kasvumahdollisuudet • työn vaativuus • työn sisältö | <ul style="list-style-type: none"> • odotusarvo • välinearvo |
| Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> • arvostetuksi tuleminen • yhteenkuuluvuus • kilpailu | Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset palkkiot • ryhmätoiminta • johtamistyyli | <ul style="list-style-type: none"> • yllykearvo |
| Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> • turvallisuus • suoja • fysiologia | Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> • työturvallisuus • palkkaus • työolosuhteet | |

Tarpeet tarkoittavat sisäistä epätasapainon tilaa, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Näissä esiintyvä tilannekohtainen vaihtelu ohjaa yksilön suoritusalue ja – tasoa kolmessa luokassa: toimeentulo-, liittymis- ja kasvutarpeet. (Alderfer 1969: 142–175.) Tarpeet ovat motivoinnin kannalta tärkeä käyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Esimiehen tulisi selvittää alaisten keskimääräisen tarvetason ja heille tärkeimmät kulloiset motiivit ja tarpeet, jotta hän pystyy suuntaamaan oikeanlaisia kannustimia. (Ropo 1983.) Havainnoilla ja odotuksilla tarkoitetaan mm. tietyn tarpeen tai palkkion tyydyttymisen todennäköisyyttä. Tämä odotus perustuu yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Yksilö tulkitsee työn vaativuuden eli ns. odotusarvon, palkkioiden saavutettavuuden eli ns. välinearvon ja työstä saatavien palkkioiden arvon suhteessa tarpeisiin eli ns. yllykearvon. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu työnsuorittamiseen, kun hän kokee kannusteet houkutteleviksi, työnteon välineeksi saada palkkioita ja tehtävässä onnistumisen haasteena. Yksilö motivoituu odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon suotuisaksi tulkittaessa. (Chung 1977: 108.) Kannustimista tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Motivaatiota kutsutaan myös jäävuoren huipuksi ja pinnan alapuolella olevaa usein kiinteäksi massaksikin kutsuttua affektiivisten piirteiden ja ilmiöiden ryhmävireen, asenteiden, ryhmähengen, arvontunteen ilmapiirin, elämäkatsomuksen ja yrityskulttuurin koostumusta. Jäävuori onkin likimain kartio, jonka kärki on ylöspäin. Kun jäävuori-ajattelu viittaa vaikeuteen muuttaa affektista tilaa, niin kiila-ajattelu viittaa

affektisen voiman käyttömahdollisuuteen. Hyvä affektinen tila on vahva kiila kohti hyviä tuloksia. (Kauppinen, Nissinen & Peltonen. 1990: 35–36.)



Kuvio 14. Motivaatio on jäävuoren huippu ja kiilan kärki.

Saarinen (1984) pohtii millainen voisi luovuuden motivaation yleiskuva olla. Jos lähdetään liikkeelle biologisista, psykologisista ja sosiaalisista motiiveista, on taustalla kaiken luovuuden energiavarasto. Psykkisiä motiiveja ovat mm. depressiota vastaan toimiminen, tyytymättömyys realiteetteihin ja niiden vaikuttamisen halu, tai omien vajavuuksien kompensointi. Luovuuden sosiaaliset motiivit ovat samoja kuin monella muulla käyttäytymisen alueella. Luova toiminta on myös esim. kontaktien hakemista. Yksilö ei ole tyytyväinen pelkästään luovan prosessinsa alkuosaan, primaariin luovuuteen, idean keksimiseen. Hän pyrkii lopputulokseen, valmiiseen tuotteeseen, jonka voi esitellä muille. Luovan käyttäytymisen motiiveja voidaan tarkastella toimintaa ensisijassa yksilön sisäisen dynamiikan tai ulospäin kohdistuvien vaikutusten kannalta. Sisäisen dynamiikan sisällysluettelosta tulisi pitkä, jos kaikki lueteltaisiin tässä. Muutamia mainiten niitä ovat: pätemisen tarve, itsetehostus, suoritusmotiivit, älyllisen tyydytyksen etsiminen, mielikuvituksilla leikkiminen ja itsensä ilmaiseminen ja toteuttaminen. Ulospäin suuntautuvia vaikuttimia on erilaisia luovuuden alueista riippuen.

Luovuuden motivaatiokysymyksiä on Saarisen (1984: 182–185) mukaan tutkittu monin tavoin ja monista näkökulmista. Yleiskuva on, että luovuudella ja suoritusmotivaatiolla on positiivinen yhteys. Luovuuden kummutessa syntyy myös uteliaisuutta ja pelkoakin. Uteliaisuus on tiedon ja ymmärryksen etsimisen näkemys, joka johtaa kokeiluihin ympäristössään ja sitä kautta uusiin löytöihin. Nämä löydöt usein kuitenkin aiheuttavat tuntemattomuutensa johdosta pelkoa. Uteliaisuus ja sitä seuraavien kokeiluiden turvallinen toteuttaminen muuttaa nämä löydöt potentiaalisista vaaroista johdettaviin, mielenkiintoisiin ja ehkäpä tuottoisiin jatkotoimenpiteisiin. Mauzyn ja Harrimanin mukaan (2003: 40) uteliaisuus edistää luovuutta. Motivaatio on emotionaalisen investoinnin määre, joka saa pois luonnollisesta velttoudesta, ”inertia”, ja nykyisestä tilanteestaan kohti toivomaansa tilanteeseen. Onnistuminen on merkittävä motivaation lähde. Esimiehen tulee asettaa alaisilleen kovia haasteita, joiden saavuttaminen vaatii kovaa suoritusmotivaatiota. Lisäksi on jatkuvasti annettava tunnustusta henkilöstön saavutuksista. Luovassa työssä on aina kysymys riskeistä ja epäonnistumiset ovat mahdollisia. Esimiehen tulee auttaa epäonnistujat uuteen alkuun. (Lampikoski & Emden 1999.) Jotta alaiset tuottaisivat luovaa tulosta, he tarvitsevat riskittömyyden tunteen, aikaa leikkiä ideoilla ja laajentaa mahdollisuuksien kirjoa, joista erinäiset ratkaisut saattavat syntyä. Avoimet ja määrittelemättömät tehtävänannot puolestaan kannustavat luovuuteen, koska yksilöt toimivat innovatiivisemmin, kun he kokevat haastetta ja saavat mahdollisuuden toteuttaa uusia ratkaisuja. (Ahmed 1998.)

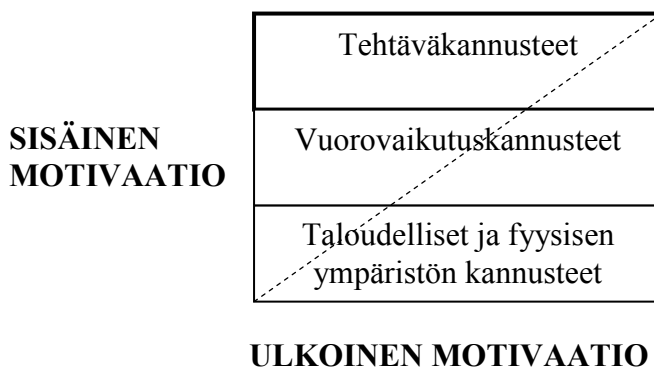
Yhteenvetona todettakoon empiiristen tutkimusten osoittaneen, että ongelman ratkaisun kannalta optimaalinen motivaatio ei ole se mahdollisimman voimakas, mutta ei aivan heikkokaan. Kova, lähes pakonomainen yrittämisen halu saattaa hyvinkin estää uusien assosiaatioiden muodostumista ja ideoiden pääsyä tiedostettuun. (Saarinen 1984: 186.)

3.5. Kannustimet ja niiden käyttäminen

Runsaasti tutkittuja luovuusmotivaation alueita on sisäisten ja ulkoisten palkintojen ja rangaistusten merkitys luovuudelle tai sen motivaatiolle. Kannustimilla ja palkkioilla on suuri vaikutus yksilön ja ryhmän käyttäytymiseen. Organisaatiot saavat sen mistä palkitsevatkin. (Tushman & Nadler 1986.) Shiptonin ym. (2004) mukaan palkkiosysteemi voi toimia sekä yksilön luovuutta tukevana, että vahingoittavana tekijänä. Kannustimilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työtavoitteisiin pyritään ja ne voidaan jakaa siten miten alaiset mahdollisesti kokevat ne. Kannustimet

jaetaan yleisesti sisäisiin esim. ”työn ilo” tai ulkoisesti esim. ”raha” (Ropo 1983; Amabile 1990).

Ulkoinen motivaatio liittyy siihen, että palkkion välittää joku muu kuin itse työntekijä. Ulkoiset palkkiot, kuten palkka, kiitos ja tunnustus tyydyttävät periaatteessa alempia tarpeita. (Ropo 1983.) Se syntyy ulkoisista kannustimista, kuten raha ja maine, jotka ajan myötä lakkaavat toimimasta luovuuden kannustimina, ellei kyseeseen tule spesifi ja oikeanlainen suhde sisäiseen motivaatioon (Johns 1992; Mauzy & Harriman 2003). **Sisäinen motivaatio** syntyy yksilön, tai organisaation luonnollisesta yhteneväisyydestä, hengenheimolaisuudesta. Se assosioituu tunteisiin, hauskuuteen ja korkeaan luovuuteen. Johnsin (1992) ja Mauzyn & Harrimanin (2003) mukaan sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä ja tyydyttää ylimpiä tarpeita. esim. tehtävän loppuunsaattaminen, haaste ja pätevyys. Nämä syntyvät työntekijän tunteesta saatuaan työnsä tehtyä, tai pelkästä kiinnostuksesta itse työtä kohtaan. Ulkoiset palkkiot voivat lisätä sisäisen motivaation syntyä. Sosiaaliset palkkiot kuten kiitos ja tunnustus lisäävät sisäistä motivaatiota, mikäli ne liittyvät selvästi suoritukseen. (Bates 1979: 557–576.) Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden luonne riippuu kannustetyypistä. Suoritukseen sidottu rahallinen kannuste voi palkita myös sisäisesti. Ruohotie (1981: 35) on eritellyt sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuussuhteen eri kannustetyyppien mukaan tehtävä-, vuorovaikutus-, ja taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteisiin seuraavasti:



Kuvio 15. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä.

Luovaan prosessiin ryhdyttäessä jokainen yksilö ja organisaatio tarvitsevat motivaatiota. Mitä suurempi sisäinen motivaatio, sitä parempi luovuuden tulos on (Mauzy & Harriman 2003). Sisäinen motivaatio on usein ulkoista motivaatiota tärkeämpää

innovatiivisuuden kannalta (Lampikoski & Korpelainen (1997: 76). Kannustimet jaetaan rahallisiin, uraa koskeviin, sosiaalisiin ja sisäisiin (Christiansen 2000: 128-33). Kirjallisuudessa mm. Tushman & Nadler (1986); Angle (1989); Argyris (1998) ja Christiansen (2000) eivät löydä kovinkaan suosittavia kommentteja innovatiivisuuden edistämisestä pelkästään ulkoisilla kannustimilla. Argyrisin (1998) mukaan ”oikeita” palkintoja tarjoamalla saavutetaan vain alaisten alistuneisuutta sisäisen voiman tunteen sijaan. Angle (1989) puolestaan ilmaisee tutkijoihin kohdistuneessa tutkimuksessa ilmenneen rahallisten palkkioiden vähentävän vaikutuksen luovaan tuotokseen ja että ulkoiset kannustimet häiritsevät sisäisistä kannustimista motivoituneita henkilöitä. Alaiset jatkavat pelkästään annettujen tehtävien tekemistä, mutteivät tee juurikaan aloitteita tai koe henkilökohtaista velvollisuuden tunnetta. Saarisen (1984: 184) mukaan tutkimustulokset osoittavatkin että sisäiset palkinnot ovat tärkeämpiä. Ulkoisilla puuttumisilla motivaatioon ei useinkaan ole ollut merkitystä tai se on ollut negatiivinen ja vähentänyt motivaatiota. Amabilen (1990) ja Barronin & Harringtonin (1981) mukaan sisäinen motivaatio on luovuuden avaintekijä.

Innovatiivisuutta tuettaessa rahalliset ja ylenemispalkkiot ovat suora signaali, että hyvät ideat ovat tärkeitä. Ne estävät alaisia tuntemasta oloaan hyväksikäytyksi, mutteivät saa alaisia toimimaan innovatiivisesti. (Harvard Business Essentials. Managing Creativity and Innovation. 2003.) Uuden luominen motivoi innovatiivisia alaisia. Tunnustuksen antaminen suoritukselle on välttämätöntä työntekijän itseluottamuksen ja työn ilon varmistamiseksi. Sisäisen motivaation lisäksi ihmiset tarvitsevat ulkoista motivaatiota, kannustusta ja tunnustusta. Soveltuvia kannustimia ovat idea- ja keksintöpalkkiot. Muita motivaation edistämiskeinoja ovat esimerkiksi julkisen tunnustuksen antaminen, itsenäisyyden ja toimintamahdollisuuksien lisääminen ja jopa tarjoamalla idean omistajalle mahdollisuutta toteuttaa ideoitunsa yrityksen sisällä yrityksen sisäisenä yrittäjänä. (Lampikoski & Korpelainen 1997: 76.) Tosin Shipton ym. (2004) viittaavat, että suorat palkkiot vahvistavat alaisten fokusta tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen, joka johtaa pitkäntähtäimen toimintaan, kuten luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Amabile (1983) ja Eisenberg (1999) korostavatkin, että suorat ja sisäiset palkkiot yhdessä muodostavat kimmokkeen sekä korkeatasoiseen toimintaan, että henkilökohtaiseen tyytyväisyyden tunteeseen.

Sisäisiä palkintoja on neljänlaisia. Niistä ensimmäinen, *valinnan tunne*, kuvaa mahdollisuuden tunnetta, jossa yksilöllä on mahdollisuus valita tehtävänsä toiminnot, joilla on hänelle merkitystä ja jotka vaikuttavat soveltuvilta. *Kyvykkyyden tunne* kuvaa saavuttamista, joka syntyy taidokkaasta valittujen tehtävien toimintojen suorittamisesta.

Tarkoituksenmukaisuuden tunne kuvaa yksilön kokemaa mahdollisuutta toteuttaa tärkeäksi kokemaansa tehtävää. *Kehittymisen tunne* puolestaan merkitsee tässä yhteydessä saavuttamisentunnetta, joka syntyy tehtävän tarkoitusta lähestyttäessä (Thomas 2000: 43).

| | Mahdollisuuden suoma palkinto | Onnistumisen suoma palkinto |
|---|--|--|
| Syntyy tehtävän toteuttamisesta | Valinnan tunne | Kyvykkyyden tunne |
| Syntyy tehtävän tarkoitukselli- suudesta | Tarkoituksen- mukaisuuden tunne | Kehittymisen tunne |

Kuvio 16. Neljä sisäistä palkintoa.

Yllä mainittuihin neljään sisäisen palkinnon muotoon Thomas (2000) esittää lukuisia keinoja esimiehelle huolehdittavaksi. *Valinnan tunnetta* vahvistamiseksi esimiehen tulee delegoida vastuuta, luottaa alaisiinsa, vaalia turvallisuutta, selkeä tarkoituksenmukaisuus ja tiedon jakaminen.

Kyvykkyyden tunnetta voidaan vaalia tiedolla, positiivisella palautteella, taitojen tiedostamisella, haasteella ja korkeilla ei verrattavissa olevilla standardeilla. *Tarkoituksenmukaisuuden tunne* on esimiehen ohjattavissa ei-kyynisen ilmapiirin luomisella, alaisten intohimojen tarkalla tunnistamisella, jännittävällä visiolla, tehtävien relevanteilla tarkoituksilla ja tehtävien kokonaisuuksien delegoinnilla. *Kehittymisen tunnetta* voidaan yhteistyön ilmapiirillä, välitavoitteiden asettamisella, saavutusten juhlistamisella, kontakteilla asiakkaisiin ja parannuksen mittaamisella.

Innovatiivisuutta kannustaakseen organisaatioiden tulee asettaa kannustimensa varsinaisiin suorituksiin ja tehdä innovaatioista tärkeä ulottuvuus yksilöiden ja ryhmien toimintaan (Tushman & Nadler 1986; Galbraith 1996; Eisenhardt & Galunic 2000). Innovatiivinen työ on riskialttiimpaa, vaikeampaa ja vie kauan aikaa. Tämän johdosta

tarvitaan erillinen palkkiojärjestelmä innovatiivista toimintaa varten. Galbraithin (1996) mukaan tämän järjestelmän tulisi olla kolmiosainen:

- sen tulee houkuttaa innovatiivisia yksilöitä organisaation palvelukseen
- sen tulee motivoida innovatiivisen toiminnan vievään ylimääräiseen työpanokseen
- menestyksekkäs innovatiivinen toiminta tulee palkita kyseessä olevan panoksen mukaan.

Palkitsemisjärjestelmät ja erilaiset yhteistyöfoorumit toimivat oppimista ohjaavina, näin ollen myös innovatiivista toimintaa tukevinä tekijöinä. Palkitsemisjärjestelmissä tulee palkita innovatiivisuutta tukevista ja toteuttavista toimista. (Normann 1983). Yhteistyöfoorumit tulee puolestaan nähdä organisaation sisäisinä ja ulkoisina oppimisen paikkoina. Monelle innovatiiviseen johtavat palkkiot korostaa suurempaa vapautta: tutkia omia aavistuksiaan, mennä uteliaisuutensa mukana, matkustaa eri konferensseihin, sekoittaa asiakkaiden joukkoon ja tutkia. (Harvard Business Essentials. Managing Creativity and Innovation. 2003.) Ahmed (1998) korostaa alaisten innovatiivisuuden edellytyksiä tukevinä tekijöinä: ideoiden arvostamista, johdon huomionantoa ja tukea, ideoimisen arvostamista, suoritusten juhlistamista, aloitteiden toteuttamista ja rohkaisemista.

3.6. Joustavuus ja joustavuuden soveltaminen

Joustavuudella tarkoitetaan kykyä sopeutua muutokseen. Yrityksillä on usein huoli miten reagoida kysynnän muutoksiin nopeasti, halvalla ja pehmeästi, työvoima huomioon ottaen. Joustavuutta voi saavuttaa esimerkiksi lisäämällä: työaika-, palkka-, työvoima- ja teknisorganisatorista joustoa. (Kauppinen, Nissinen & Peltonen 1990: 55–58.) Byrokraattinen yritys on liian pieni tehokasta hyödyntämistä varten ja liian suuri energisiä kokeiluja varten (Nordström & Ridderstråle 1999). Muutos ja sopeutuvuus ovat innovatiivisuuteen vaikuttavia avaintekijöitä, jolloin joustavuus voi olla suuressa roolissa innovaatioprosessissa. Joustavuus tarkoittaa kapasiteettia muutokseen ja sopeutumiseen haastavassa ympäristössä. Se on adaptiivista, eli sopeutuvaa jossa haasteet ovat nykyisessä ympäristössä. Joustavuus voi olla myös spontaania ulkoisesti paineetonta. Molemmat joustamistyyliä helpottavat innovatiivisuutta eri tavoin. (Georgsdottir & Getz 2004.)

Yksilötasolla joustavuus voi vaihdella henkilöiden välillä. Toiset kykenevät muutokseen ja sopeutuvat hyvin hankaliinkin tilanteisiin, kun taas toiset eivät. Yksi keino sopeutumiseen on olla innovatiivinen. (Georgsdottir & Getz 2004.) Tämä koskee käyttäytymis- ja sosiaalisia prosesseja joissa yksilöt, ryhmät taikka organisaatiot pyrkivät saavuttamaan toivottuja muutoksia, taikka välttämään toimimattomuuden vahinkoja (West & Richards 1999: 45). Lisäksi on huomioitava uusien ideoiden kehittämistä, hyväksyntää ja toteuttamista uusiin ja hyödyllisiin prosesseihin, tuotteisiin, tai palveluihin (Kanter 1983). Adaptiivinen joustavuus tarkoittaa kykyä sopeutua uusiin ongelmanratkaisustrategioihin, kun vanhat menetit ovat johtaneet umpikujaan tai ongelman uudelleenmäärittelyyn aidon ratkaisun löytämiseksi (Georgsdottir & Getz 2004; Thurston & Runco 1999). Adaptiivinen joustavuus tuodaan kirjallisuudessa esiin Georgsdottirin & Getzin (2004) mukaan ratkaisuna ympäristön asettamiin rajoitteisiin luovien ratkaisujen kautta. Tämän mahdollistaa kyky nähdä asiat eri tavoin (Barron 1988), joka tuo luovia näkemyksiä ongelmaan näkökulmaa muutettaessa (Runco (1999). Spontaani joustavuus tarkoittaa kykyä löytää erilaisia ratkaisuja ongelmiin joissa ei ole ulkoisia paineita olla joustava (Thurston & Runco 1999), tai muuttaa helposti käsitteellisiä kategorioita ja tuottaa monia erilaisia reaktioita, ilmaisee spontaania joustavuutta (Georgsdottir & Getz 2004). Georgsdottir ja Getz (2004) viittaavat useaan tutkijaan puhuttaessa adaptiivisesta ja spontaanisesta joustavuudesta suhteessa olemassa oleviin tietorakenteisiin uusina ideoiden lähteinä, jotka puutteellisena ovat esteitä suhteessa olemassa oleviin tietorakenteisiin. Tieto on strukturoitu käsitteellisiin kategorioihin, jotka ihmisten mukaan kuuluvat keskenään yhteen. Se helppous, jolla kyetään vaihtamaan näiden paikkoja käsitteellisissä kategorioissa, ilmaisee joustavuutta. Joustava olemassa olevan tiedon käyttäminen yhdistämällä, tai uudelleen organisoimalla tarkoittaa uusien ideoiden muodostamista.

Kyky uusiin ideoihin on olennaista innovatiivisuuden kannalta. Esimiehen keinona alaisten uusien ideoiden luomiseen on tukea heidän joustavuuttaan. Esimiehen pää- ja täydentäviksi lähestymistavoiksi alaisten joustavuuden parantamiseen innovatiivisuuden hyväksi ovat:

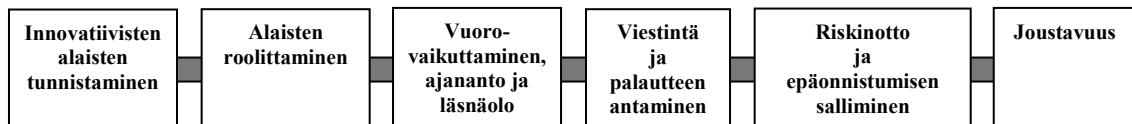
- ympäristön muuttaminen
- yksilön jäykän asenteen muuttaminen
- yksilön joustavuuden kehittäminen (Georgsdottir & Getz (2004).

Nämä saavutetaan työympäristön kehittämisellä: joustavien tiimien muodostaminen, vastuun jakaminen, ongelmien ja ratkaisujen etsiminen koko organisaation leveydellä.

Yksilöiden jäykän asenteen muuttamiseen suositellaan epäsuoraa, joustavampien toimintatapojen korostamista, päivittäisten ongelmien itsenäistä löytämistä ja ratkaisemista. (Georgsdottir ja Getz 2004.) Organisaatorakenteiden ja vallankäytön ohjaaminen joustavuutta tukevaksi sopii myös vuorovaikutuksen parantamiskeinoksi (Yliherva 2004).

3.7. Yhteenveto

Tässä kappaleessa tuotiin esille esimiehen keinoja alaisten innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseksi. Kun aineistoa lähestyttiin käytännön näkökulmasta, löytyi kuusi kuusi selkeää kategoriaa, joiden mukaan olisi luonnollista lähestyä tutkittavaa empiiristä aineistoa:



Kuvio: 17. Esimiehen keinot alaisten innovatiivisen toiminnan edellytysten tukemiseksi.

4. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa pyritään rajaamaan valinnat tämän tutkimuksen ohjaamiseksi pyrkimyksessä mahdollisimman lähelle tavoiteltua tutkimustulosta. Aluksi selvitetään tutkimusasetelma ja rajataan tutkittava ongelma. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tutkimuksessa haastatellut henkilöt. Sitten käydään läpi tutkimusmenetelmä: empirian tutkimusmetodi ja – strategia, ja lopuksi teemahaastattelurungon laadinta, tutkimusaineiston keruu, sekä tutkimuksen arviointi ja luotettavuuden tarkastelu.

4.1. Tutkimusasetelma ja ongelman rajaus

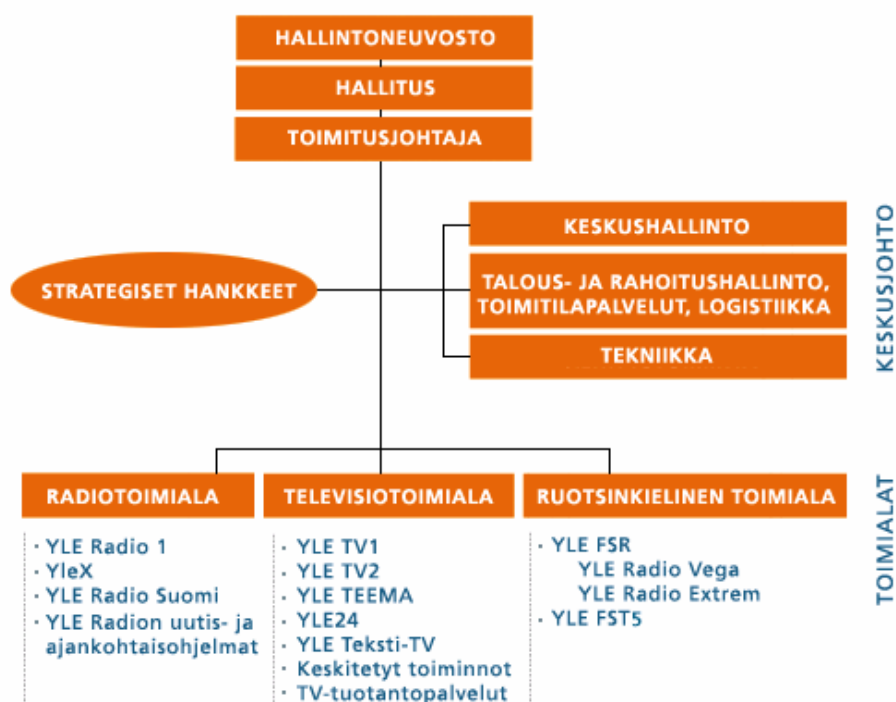
Tutkimusasetelmassa lähdettiin teoriasta selvittämään organisaation innovatiivisuutta, joka kiteytyy tutkimusongelmaksi tarkemmin: kuinka esimies voi tukea alaistensa innovatiivisen toimimisen edellytyksiä. Haastattelututkimuksissa olennainen vertailuasetelma on päälliköiden vastuualueissa, jotka vaihtelevat tuotannon johtamisesta luovan työn johtamiseen sekä projekti- ja prosessiluonteisissa toiminnoissa.

Tutkimusongelmaan haettiin vastaus muodostamalla ymmärrys kokonaisuudesta aihepiiriin teorioita tutkimalla. Tutkittavat käsitteet ovat innovatiivisuus ja luovuus, sisäinen yrittäjyys, empowerment, innovatiivinen johtaminen, osaamisen-, tiedon johtamista, oppivaa - ja innovatiivista organisaatiota, sekä organisaatiokulttuuria. Näistä teorioista johdetuista keinoista ja niiden ympärille rakennettujen haastattelujen tuloksien pohjalta tehtiin erillinen esimiehen kehittämisohjelma alaisten innovatiivisen toiminnan tukemiseen.

4.2. Tutkittava kohdeorganisaatio ja haastateltavien taustatiedot

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio on YLE, tarkemmalta nimeltään Yleisradio Oy, joka on maan kattavin viestintäyhtiö, julkisen palvelun yleisradioyhtiö ja Euroopan yleisradioliitto EBU:n jäsen. YLE on perustettu vuonna 1926 ja sen toimintaa määrittelee Laki Yleisradio Oy:stä. YLE:n pääomistaja on Suomen valtio ja sen ylin päättäjä elin on puolestaan eduskunnan valitsema hallintoneuvosto. Toimitusjohtajana toimii Mikael Jungner.

YLEn toiminta rahoitetaan pääosin kansalaisten maksamalla tv-maksulla, ei mainostuloilla tai valtion budjetista. Tällaista rahoitusmuotoa on pidetty parhaana riippumattoman ohjelmatoiminnan takeena. YLE:n alueellinen tiedonvälitys toimii Utsjoelta Hankoon. Julkisen palvelun ohjelmatoimintaan kuuluu alueellisen kattavuuden lisäksi mm. maan luotetuin uutisvälitys, kotimaiset lastenohjelmat, runsas kulttuuri- ja opetustarjonta sekä urheilun suur tapahtumat. (Yle Viestintä 2007).



Kuvio 17. YLEn organisaatio.

Vuoden 2005 lopussa YLEssä oli vakituisessa työsuhteessa 3 517 ihmistä. Ohjelmatoiminnan tehtävissä työskentelee 80 prosenttia henkilöstöstä. (Yle Viestintä 2007.)

Tämä tutkimus koskee sekä radio- että tv-toimialaa. Radiotoimialaan kuuluu suomenkielinen radiotoiminta: kolme valtakunnallista kanavaa, alueellisia kanavia sekä maakuntaradioverkosto, digitaalisia kanavia, uutistoiminta ja mm. ulkomaanlähetykset sekä ohjelmia tuottavat ohjelma-alueittaiset osaamiskeskukset. Tv-toimialaan kuuluu suomenkielinen televisiotoiminta: kaksi analogista ja kolme digitaalista

televisiokanavaa, niille ohjelmia tuottavat ohjelma-alueittaiset osaamiskeskukset, teksti-tv sekä toimialan keskitetyt toiminnot. (Yle Viestintä 2007.)

Kesän 2005 kesä-heinäkuussa ja syksyn 2006 elo-syyskuussa haastateltiin kaikkiaan kuutta Yleisradio Oy:n Tv- ja Radiotoimialojen päällikköä. Heistä kahta haastateltiin pilottivaiheessa ja loppuja neljää haastateltiin pilottivaiheen jälkeen täsmennetyllä haastattelulomakkeella. Tässä Pro gradu tutkielmassa käytetään materiaalia neljästä jälkimmäisistä haastatteluista. Haastateltavista kaikki toimivat Suomessa ja kattavat vastuutehtäviltään tuotannon johtotehtävistä luovan työn johtamiseen.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja -strategia

Tutkimusmenetelmä juontaa kreikankielisestä sanasta *methodos*, joka tarkoittaa tietä johonkin. Tällä ymmärretään tutkijan rakentamaa tietä, jota pitkin kuljetaan löytääkseen vastauksen esittämäänsä kysymykseen (Viljanen 1986: 53). Tuona aikana kerätyt tiedot ovat tutkimustuloksia. Tieteellisessä toiminnassa käytettävien menetelmien ja menettelytapojen kuvausta ja tutkimusta nimitetään metodologiaksi (Hirsjärvi 1982: 114; Niskanen 1997: 138). Tutkimusmetodilla ymmärretään tutkimusmenetelmiä, joilla tutkimus voidaan toteuttaa. Tutkimusmetodi käsitteenä on Niskasen (1997) mukaan monimerkityksinen, koska tutkimusprosessi edellyttää useita menetelmällisiä ratkaisuja. Näitä ratkaisuja ei kuitenkaan tehdä toisistaan riippumatta, vaan tiettyä ratkaisua seuraava yleensä tietty toinen ratkaisu. Tämän tutkimuksen metodina on käytetty teemahaastattelua, josta kerätty tieto on yhdistetty ja verrattu teoreettiseen katselmukseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisista tutkimusmenetelmistä tutkimushaastattelu.

Haastattelu tarkoittaa suomen kielessä ”tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa”. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka on käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa. Haastattelu eroaa keskustelusta sillä, että se tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 41–42.) Eroavaisuudet tutkimushaastattelujen lajien välillä syntyy riippuen siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmävaihtoehdoista teemahaastattelua eli puolistrukturoitu haastattelua, jossa haetaan suoria vastauksia esitettäviin kysymyksiin. Teemahaastattelut etenevät

yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Näin ollen haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa ei käytetä kysymyksissä tarkkaa muotoa, taikka järjestystä, vaan siinä teema-alueet, haastattelun aihepiirit, ovat ennalta määrättyt. Haastatteliija varmistaa että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teema-alueiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2000: 86.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmän valintaa teemahaastatteluksi tukee tutkittavan ilmiön syvyys ja laajuus. Teemahaastattelulla tuotettava tieto antaa syvällisen kuvan kohdeilmioista, joka on moniselitteinen. Tätä voidaan perustella että se on edullisin tapa, kun halutaan ymmärtää laajojen aihepiirien asiayhteyksiä. (Seppälä 2001.) Haastattelumenetelmän valintaa tukee myös tarkoitus syventää saatavia tietoja ja mahdollisesti selventää saatuja vastauksia, sillä tutkimuksen aihe tuottaa oletettavasti monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35). Tutkimuksen puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka tieto ja järjestys ovat avoimia (Hirsjärvi & Hurme 1980: 15, 49–51). Haastattelu on menetelmänä hyvin joustava ja se luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2000: 34). Tutkimuksen rajauksen ja ongelmanasettelun mukaisesti tätä tutkimusta luonnehtii pyrkimys saada kokonaisvaltaista empiiristä tietoa siten, että myös laadulliset ja yksityiskohtia luonnehtivat seikat tulevat huomioon otetuksi. Tällöin tutkija pyrkii tutkimuskohteen ulkokohtaisen tarkastelun sijaan näkemään maailman sellaisena kuin tutkittavat sen näkevät. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 15.) Tässä tutkimuksessa haastateltavana ovat työurallaan merkittävän esimiesaseman saavuttaneet henkilöt.

Tutkimuksen eri menetelmäratkaisujen kokonaisuutta kutsutaan tutkimusotteeksi eli tutkimusstrategiaksi (Niskanen 1997: 138–139). Tämän tutkimuksen kaltaisessa tieteellisessä tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien tulee perustua tutkimusongelmaan ja tutkimustavoitteisiin. Tutkimusstrategian ehkäpä tärkein osa on tutkittavan tiedon hankinta. Tutkimustiedon keruun metodeja on kahdenlaisia: määrällisiä eli kvantitatiivisia ja laadullisia eli kvalitatiivisia. Määrällinen tutkimus perustuu tutkittavien määrän suuruuteen enemmän kuin saatavan aineiston syvyyteen. Laadullinen tutkimus puolestaan perustuu päinvastoin. Määrällinen tutkimus erottuu arvomaailmaltaan kovaksi ja laadullinen pehmeäksi (Bryman 1988: 94). Metodien erot ovat vaikeasti hahmoteltavissa vaikkakin niiden eroavuuksista ja yhtäläisyyksistä voidaan tehdä johtopäätöksiä (Toivonen 1999: 99).

Tässä tutkimuksessa on lähtökohtaisena näkökulmana tutkimusstrategian valinnassa pidetty tutkittavaa ilmiötä ja sen ratkaisemista. Haastateltavat ovat tietystä asemassa työyhteisössä ja tavoitteena tietyn tosielämän ilmiön ymmärtämiseen pyrkiminen. Voidaan katsoa että tuloksiin vaikuttavia tekijöitä on voi olla lukematon määrä. Tämän vuoksi on tutkimusstrategiaksi perusteltua valita kvalitatiivinen tutkimus, sillä se sopii kvantitatiivista menetelmää paremmin ilmiöiden ymmärtämiseen (Seppälä 2001). Myös tutkittavan ilmiön kompleksisuus ja vaikuttavien muuttujien monimutkaisuus ja vaikea mitattavuus tukee laadullisen tutkimusotteen valintaa (Hirsjärvi & Hurme 2001: 25).

Vaikka metodikirjallisuudessa käsitellään yleisesti kahdenlaisia tutkimusotteita, ei niitä tulisi jakaa näin selkeästi kahteen eri leiriin, koska kyseinen jäsenitys vastaa kuitenkin huonosti todellisuutta. Niitä voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa, sillä niitä pidetään tietystä mielessä jatkumona, ei vastakohtina, taikka toisensa poissulkevana analyysimalleina (Alasuutari 1999: 32).

4.4. Tutkimusaineiston keruu ja taltiointi

Teemahaastattelua käytettäessä ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja – ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä ennemmin kuin hypoteesien todentamisesta (Hirsjärvi & Hurme 2000: 66). Tämä ohjaa näin ollen myös teemahaastattelurungon laadintaa. Jotta haastattelu voisi perustua haastateltavan aktiiviseen kuuntelemiseen, tulee sitä kautta päästä syvemmälle aiheeseen. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu koostui kuudesta pääkysymyksestä tarkentavine kysymyksineen, joiden lisäksi esitettiin lisäkysymyksiä esiin tulleista aihealueista. Teemahaastattelun toteuttamisesta kerrotaan tarkemmin myöhemmin tässä tutkielmassa ja siinä käytetty haastattelulomake esitetään tutkimuksen liitteenä nro 1. Haastattelua ei etukäteen strukturoida valmiiksi yhtenäisiksi kysymyksiksi (vrt. Ahonen 1995). Keskustelun runko sisältää etukäteen vain tutkimusongelmaan sisältyvät perusteemat ja muutaman jäsentävän kysymyksen.

Tutkielman haastateltavia lähestyttiin ensimmäisen kerran sähköpostitse 24.7.2006 (kts. liite nro 2). Tällöin heille esitettiin ennakkoon tutkimusongelma ja haastattelukysymykset (kts. liite nro 1). Haastateltaville kerrottiin haastattelupyynnön yhteydessä puhelimitse lyhyesti tutkimuksen aihe, sen laajuus ja että haastatteluaineisto raportoidaan anonymisti. Itse haastattelut tapahtuivat loppukesästä ja syksyllä 2006. Haastattelujen ilmapiiri koetettiin saamaan rennoksi ja vapautuneeksi haastateltavan

toiveisen haastattelun ajankohdan ja –tavan huomioimisella. Tämä todennäköisesti edesauttoi kerätyn haastatteluaineiston syvyyttä. Samalla aaltopituudella oloa haastateltavien kanssa lisäsi varmasti myös se, että haastattelijan ammattitausta on esimiestasoa, joten haastattelua oli helppo ruokkia spontaaneilla tarkentavilla ajatuksilla.

Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijä pystyi keskittymään mahdollisimman paljon haastattelun sisältöön. Kaksi ensimmäistä haastattelua tehtiin henkilökohtaisilla haastatteluilla mp3- nauhurilla haastattelut taltioiden. Loput kaksi haastattelua tehtiin puhelimitse hyväksikäyttäen Genesys contact center- taltiointia tietokoneelle mp3 muodossa. Nauhoituksen lisäksi haastattelutilanteessa oli mukana muistiinpanovälineet. Haastattelussa mukaan edettiin haastattelurungon mukaan joustavasti. Haastateltaville annettiin mahdollisuus aloitteeseen esille tulleissa mielenkiintoisissa ajatuksissa ja toisaalta jos haastateltava eksyi kysytystä aiheesta, he itseohjautuvasti palasivat aiheeseen saatuaan loppuun vastauksensa. Kun saatua vastausta oli mielenkiintoista täsmentää, haastattelijä pyrki pääsemään pintaa syvemmälle tarkempia kysymyksiä esittämällä. Itse haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, 35 minuutista 80 minuuttiin riippuen haastateltavan ulosannista ja sovituista aikatauluista. Kiire ei koskaan ohjannut haastattelua. Tiukemmassa aikataulussa haastateltava antoi vastauksensa tiivistetympin, eikä yhteisellä päätöksellä ns ylimääräiselle jutustelulle jätetty juurikaan sijaa.

4.5. Aineiston analyysi

Aineiston analyysillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa, kuten metodikirjallisuudessakin (Hirsjärvi & Hurme 1980; 2000, Tuomi & Sarajärvi 2002) sisällön analysointia, koko aineiston käsittelyn prosessia alkuvaiheesta tulkinallisiin lopputuloksiin saakka. Tämän tutkielman pyrkimyksenä on eritellä ja luokitella aineistoa eri teemoihin, synteessissä luoda kokonaiskuvaa ja esittää tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä tutkimusongelman ja alatavoitteiden ratkaisussa. Teemoittelu vaatii onnistuakseen mukaan teorian ja empirian vuorovaikutusta, jota on pyritty näyttämään tässä tutkielmassa toteen niiden lomittumisena toisiinsa (Eskola & Suoranta 2000: 174).

Kvalitatiivisen aineiston analyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely (Dey (1993: 31). Aineiston kuvaileminen on Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan pyrkimystä kartoittaa

henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Aineisto on kuvattu tämän tutkielman luvuissa 1 ja 4.3. näkökulmana niiden relevanttius tutkittavan ilmiön selittämisessä ja ymmärtämisessä.

Laadullisen aineiston ja siitä tulkinnan avulla löydettyjen merkityskategorioiden luotettavuus riippuvat siitä miten ne vastaavat tutkimushenkilöiden ilmaisuissaan tarkoittamia merkityksiä ja missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia (Ahonen 1995). Tämän tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa aineiston purkutekniikkana aineiston luokitteluksi käytettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2000) esittämää menetelmää. Siinä aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä, suoria lainauksia ja teemojen koodaamista tehtiin suoraan tallennetusta aineistosta tietokoneelle. Deyn (1993) mukaan luokat pitää voida perustella sekä käsitteellisesti, että empiirisesti ja niiden tulee olla sopusoinnussa aineiston kanssa. Tässä tutkimuksessa jokaisesta haastateltavasta tehtiin omat anonymit tiedostonsa kirjoitusohjelmalla, jossa heidän haastattelunsa oli teemoitettu eri sivuille. Tutkimuksen ajatuksena oli saada selville myös haastateltavien mahdollisia negatiivisia kokemuksia ja niihin liittyviä kehitysideoita, joita on huomattavasti miellyttävämpi esittää anonymisti. Haastattelun aiheita koskevat johtopäätökset on tehty tämän yhteenvedon pohjalta.

Aineiston yhdistely tarkoittaa säännönmukaisuuksien tai samankaltaisuuksien löytämistä luokkien esiintymisen välillä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Lisäksi kullekin teemalle käytettiin eri tiedostoja, joihin eroteltiin tarkentavat kysymykset ja niihin ”leikattiin ja liimattiin” haastateltavien vastaukset perätysten vastauskokonaisuuksien muodostamiseksi. Aineiston luokat nimettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen teemahaastattelun teemojen mukaan. Tämän toimintamallin johdosta kuitenkin menetettiin haastattelujen ajallinen eteneminen, minkä ei kuitenkaan katsottu olevan merkityksellinen tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Kvalitatiivinen analyysi on riippuvainen tutkijan kyvyistä ja luovuudesta (Uusitalon 1995: 82). Tutkimusaineistoa on tämän tutkimuksen ongelman asetannan hengen mukaisesti lähestytty luovuutta ja kykyjä herkistävässä tietoisuuden olotilassa. Tutkimuksen haastatteluaineiston analyysin pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Haastattelututkimuksien suurin ongelma on tutkimusaineistosta haettavien merkitysten ja tutkimusongelman puutteellinen muotoilu (Kvale 1996: 212). Tässä tutkielmassa on tahdottu antaa erityinen huomio juuri tälle seikalle, johtuen tutkijan kokemattomuudesta johtuvan mahdollisen epätasällisuuden torjumiseksi.

Tutkimuksen lopullinen tulkinta jää tämän tutkielman lukijan tehtäväksi. Tutkielman luotettavuutta ja objektiivisuutta käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.6. Tutkimuksen arviointi

Teemahaastattelu on tieteellinen tutkimusmenetelmä ja sen pohjalta sen käyttökelpoisuutta: luotettavuutta ja soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisuna tulee tarkastella kriittisesti (Mäkelä 1990; Niskanen 1997: 159). Kaikessa tämän tutkimuksen toimessa on pyritty välttämään virheitä, sillä luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia: aineiston laatu, haastattelurungon hyvyys, haastattelijan osaamistaso, tallennuksen hyvä laatu ja litteroinnin tarkkuus (Hirsjärvi & Hurme 1980: 142, Hirsjärvi & Hurme 2001: 184–185). Nämä kaikki on käsiteltyä tämän luvun aiemmissa kappaleissa.

Laadullisen tutkimuksen suhdetta luotettavuuskysymyksiin käsitellään metodikirjallisuudessa yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Näin myös tässäkin tutkielmassa.

4.6.1. Tutkimuksen validiteetti

Tässä tutkimuksessa käytetään useita johtamisen eri näkökulmien teoreettisia tutkimuksia. Tutkittavat käsitteet ovat innovatiivisuus ja luovuus, sisäinen yrittäjäyys, empowerment, innovatiivinen johtaminen, osaamisen-, tiedon johtamista, oppivaa - ja innovatiivista organisaatiota, sekä organisaatiokulttuuria. Nämä teoriat on valittu tämän tutkielman teemoiksi, jotka viittaavat alaisten innovatiivisuuteen heidän organisaatiossaan. Vaikkakin kyseiset teoriat ovat osin sisällöltään päällekkäin meneviä, ne ovat oman näkökulmansa ”edustajia” ja osin saman sisältöisyytensä vuoksi tähän tutkielmaan sisällytettäviä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 189) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiuden muodoissa keskeistä on juuri yllämainitun mukainen rakennevalidius. Kyse on siitä, koskeeko tutkimus sitä mitä sen on oletettu koskevan ja heijastavatko tutkimuksen käsitteet tutkimusilmiötä, ts. pystytäänkö luotettavasti mittaamaan juuri sitä ominaisuutta, mitä halutaankin. Rakennevalidiutta lisää useiden lähteiden käyttö ja niiden triangulaatio, sekä looginen päättelyketjujen muodostaminen tulosten perusteella (Yin 2003: 97–105). Triangulaatio viittaa siis siihen, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan useammasta eri näkökulmasta (Ahonen 1995), taikka käytetään erilaisia aineistoja, teorioita ja/tai menetelmiä samassa tutkimuksessa (Eskola &

Suoranta 2000). Tässä tutkimuksessa teorioiden lisäksi on suoritettu teemahaastattelut, joiden tuloksia on verrattu tutkittuihin teorioihin. Näin ollen triangulaatio syntyy tutkittavien teorioiden, haastattelujen ja tutkijan näkökulmista. Tutkijan näkökulmaa on pyritty minimoimaan suurella otoksella tieteellisiä kirjoituksia ja soveltuvalla määrällä haastatteluja. Tutkijan rooliksi on jäänyt tulkinta: yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytäminen, sekä tutkimustuloksien yhteenvedon tekeminen.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien relevantit haastatteluvastaukset on nostettu käytännönläheisin teemoittain omiksi kokonaisuuksiinsa. Haastateltavien vastauksia on peilattu teoreettiseen viitekehukseen ja niistä tutkielmaan saatuihin ideoihin. Kun yhtä useampi haastateltava on todennut haastattelussaan tutkittavan teeman alle kuuluvan vastaavan ajatuksen omin sanoin, on se nostettu tutkimustuloksiin. Joskus haastattelijan harkinnan mukaan jopa yhden haastateltavan vastaus on ollut niin erityisen antoisa ja koettu sen verta kokonaisuutta tukevaksi, että se on nostettu mukaan tutkimustuloksiin. Ahosen (1995) mukaan luotettavuuskriteerit koskevat sekä aineiston, että kategorioiden validiteettia sekä tutkimushenkilöiden tarkoitusten että tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suuntaan. Aineiston kohdalla validiteetti merkitsee aitoutta: kun tutkimushenkilöt puhuivat tai muuten ilmaisivat itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Johtopäätökset ja merkityskategoriat ovat puolestaan valideja silloin, kun ne vastaavat sitä mitä tutkittavatkin tarkoittivat. Tutkimuksen intersubjektivisuus, merkitysten tulkintaan vaikuttavat tutkijan ja tutkittavan mielessä vaikuttavat merkitykset, on tulkinnan ja päättelyn validiteetin riskitekijä, mikäli tutkija ei tiedosta ja käytä hallitusti omia merkityksiään. Tämän riskin mahdollisuus on tiedostettu ja pyritty minimoimaan tutkimuksen johtopäätösten tulkinnassa.

4.6.2. Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabeliusuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa koskee pääasiassa tutkijan toimintaa ja analyysin luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001: 189). Aineiston on myös oltava relevanttia ongelmanasettelun taustana olevien teoreettisten käsitteiden suhteen (Ahonen 1995). Tämän tutkimuksen haastattelurungon ja lomakkeen liitteissä esittäminen suoritetuista haastattelutilanteista on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyvä myös tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Luotettavuutta on kyetty lisäämään tämän prosessin seikkaperäisellä kuvauksella, jota tämän tutkielman lukija voi arvioida suhteessa teoreettisiin lähtökohtiin, niiden liittymiseen tutkimusongelmiin, tutkimushenkilöihin, ja – tilanteeseen, aineistonkeruun ja tulkintaprosessin periaatteisiin

ja kulkuun (Ahonen 1995). Haastattelunauhojen taltioinnilla ja sen olennaisten osien litteroinnilla on lisätty tutkimuksen luotettavuutta.

Toisen näkökulman tutkimuksen reliabiliteettiin tuo Uusitalo (1995: 82) toteamuksellaan, että laadullisessa tutkimuksessa on luontevampaa puhua analyysin arvioitavuudesta ja toistettavuudesta, jotka viittaavat päättelyketjun loogiseen seurattavuuteen ja siihen, että tutkimuksen teossa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteisiä ja niiden käyttö johdonmukaista, kuin että puhuttaisiin validiteetista ja reliabiliteetista. Mäkelä puolestaan (Mäkelä 1990; Niskanen 1997) argumentoi, ettei kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta voi muotoilla reliabiliteettiongelmaksi eikä kvalitatiivisen tulkinnan osuvuutta voi rinnastaa tilastollisen mallin osuvuuteen tai selitysvoimaan. Aineistoa analysoitaessa on paikallaan kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurillinen paikka
- aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus
- analyysin arvioitavuus ja toistettavuus.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty akateemisessa maailmassa arvostetuimpien oppilaitosten, kuten Harvardin ja Oxfordin yliopistojen tuotantoa yhtäläillä kuin arvostetuimpien tutkijoiden ja konsulttien, kuten Amabilen, Druckerin, Kanterin ja Maslowin teoksia ja artikkeleita. Haastattelututkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation ylimmässä esimiestasossa toimivia omien tuotantoyksiköidensä päälliköitä. Näin voidaan olettaa heidän ymmärryksensä aihepiiriin syvimmäksi kokemusten tasolla. On huomioitavaa lisäksi, että haastateltavat toimivat esimiestehtävissä erittäin luovaksi määritettävällä toimialalla. Näin voidaan olettaa heidän samaistuvan tutkittavaan ilmiöön tavanomaista paremmin. Tutkimustekniikkana teemahaastattelu on puolustettavissa kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin sillä, että ne ”tuottavat jossakin mielessä aidompaa tietoa” (Mäkelä 1990).

Tilastollisessa tutkimuksessa kyetään ennalta laskemaan, miten iso aineisto on tarpeen, jotta tunnuslukuja voidaan estimoida halutulla tarkkuudella ja jotta tietyn suuruiset erot voidaan saada esiin tilastollisesti luottavalla tavalla. Kvalitatiivisen aineiston riittävyydelle ei ole tarjolla samankaltaisia mittalukuja (Mäkelä 1990). Straussin (1988) mukaan tavaksi on tullut puhua aineiston saturaatiosta, kylläntymisestä. Tällöin aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä.

Mäkelän (1990) mukaan tämän tarkoituksena on se, ettei tutkija perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin. Eskola & Suoranta (2000: 62) sanovat yleispäteväksi ohjeeksi, että ”vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä”. Tämä on siis suhteellista, koska aineiston määrä on heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitkälle tutkimuskohtainen. Tutkittavan ilmiön vuoksi ja tutkielman laajuuden rajoittamana tässä tutkimuksessa ei siis voida toimia ”aineiston kylläntymiseen saakka”. Deyn (1993) mainitsema lähteiden luotettavuus kuitenkin kompensoi aineiston vajaata kyllästymistä. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä rajautuu tutkittavasta organisaatiosta nimettyihin toimiviin päällikön asemassa oleviin toimihenkilöihin. Tutkimusaineiston saturaatiota ei sen ehdottomuudessa lähdetty hakemaan, vaan viimekädessä tutkijan ja toimeksiantajan määrälliseen arvioon tarvittavasta määrästä. Mahdollinen, ulkopuolisen liian vähäiseksi katsoma aineiston kattavuus argumentoidaan tutkitun toimialan tutkimustuloksiin kohdistuvalla kompensaatiolla haastateltavien ammattitaitoon ja innovatiivisuuden ja luovuuden luonteeseen kuulumisella. Tällöin otanta on katsottu riittäväksi huomioiden myös että kyseiseen haastateltujen määrään päästyä todettiin samantyylisten havaintojen toistua ilman, että uudenlaisia havaintoja olisi tullut kovinkaan paljoa esiin.

Tässä tutkielmassa on hyväksikäytetty neljää haastattelua kuudesta suoritetusta. Ensimmäiset kaksi jätettiin aineiston ulkopuolelle niiden ollessa haastattelukysymyksiä ja niiden asettelua tukevia enemmän, kuin itse tutkimusaineistoa tukevia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 72) mukaan esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa. Sen tarkoituksena on mm. testata haastattelun runkoa ja aihepiirien järjestystä. Kahden ensimmäisen haastattelun ajan tutkimuksen haastattelurunko testattiin, jonka jälkeen sitä muokattiin hieman tiiviimmäksi ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelujen määrä noudatti Eisenhardtin (1989) suositusta tutkittavien tapausten määrästä haastattelututkimuksessa. Hänen mukaansa ideaalia lukumäärää ei ole, mutta ”luku välillä neljästä kymmeneen toimii yleensä hyvin”.

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä edellytyksin hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Analyysin toistettavuus tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990.) Tämä on kuitenkin mahdotonta (Hirsjärvi & Hurme 1980: 142–143).

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimushaastattelujen tuloksia. Tutkittavat alaisten innovatiivisen toiminnan tukikeinot ovat suurimmaksi osin päällekkäisiä ja helposti keskenään sekoitettavia teemoja, jotka ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Haastattelujen tutkimustulokset ovat teemoitettu teoreettisesta viitekehystä poiketen käytännönläheisemmin. Näitä teemoja ovat innovatiivisten alaisten tunnistaminen, kannustimet, alaisten roolittaminen, vuorovaikutus, ajan antaminen ja läsnäolo, viestintä ja palautteen antaminen, riskinotto ja epäonnistumisen salliminen, sekä joustavuus.

On mielenkiintoista tietää, kuinka työssä tärkeänä tässä tutkielmassa haastatellut esimiehet kokevat innovatiivisuuden. Tämä esitettiin viimeisimmille haastateltaville erillisenä kysymyksenä. Vastauksena tuli, että innovatiivisuus koetaan olevan ehdottoman välttämätöntä. Ilman innovatiivisuutta ei haastateltavien alalla työtä tehdä ollenkaan. Ideointi, kuten juttujen luominen ja innovatiivinen toiminta yleensä kaikessa on edellytyksenä. Yleisesti ottaen kaikkien haastateltavien suusta tuli huomio, että tulee keksiä erilaisia, täysin uusia näkökulmia, jotta päästäisiin ”iholle monessa jutussa”. Ideapulppuilevuus on välttämätöntä pinnan alla olevia kulturelleja ideoita ja ilmiöitä pohdittaessa. Innovatiivisuus korostuukin toimittajilla näkymättömien ideoiden, näkökulmien ja uusien asioiden löytämisessä. Esimerkiksi tekniikan parissa työskentelevä alainen keksii uusia ratkaisuja. Puolestaan rutiineissa ja toimistotyössä ei innovatiivisuudella ole niinkään merkitystä. Yleensä on tärkeää pitää vireessä, palkitsevaa ja spontaania palautetta ja kiitosta.

Toisena lisäkysymyksenä haastateltavilta kysyttiin minkälaisissa tilanteissa ja millä tavoin innovatiivisuus tulee esiin, tai toivottaisiin tulevan esiin. Yleisesti korostettuna vastauksena saatiin: ”joka ikinen aamu”. Työ kun on mitä on, ilman sitä ei selvitä. Tuotannossa tarvitaan koko ajan uutta tapaa kertoa ja kuvata. Joka päivä tuleekin vähintään yksi luovempi ratkaisu. Uusia ideoita ja panosta on pakko tulla. Yleisesti ottaen aina on löydettävä jotain uutta ja sitä ei saavuteta rutiinien mukaisesti edeten, vaan ”innovatiivisuus tulee tässä ja nyt: ahaa-elämyksillä”. Päivittäistuotantoa ohjaavat aamukokoukset ovat niitä hetkiä, jolloin on suotavaa saada aikaiseksi, vaikkakin suunnittelukokouksissa on enemmän aikaa. Vaikkei luovuuteen voi ja saisi pakottaa, tulee eteen hetkiä kiireisessä aikataulussa ja sairastapauksien sattuessa, jolloin yksilöiltä toivotaan kunnon idearyöppyjä. Tämä on toivottavaa varsinkin niissä tehtävissä, missä pitää lähteä koko ajan hakemaan uusia ajatuksia. Lopullisen tuotteen tekemisen kannalta löytyy paljon perusrutiineja jotka tulee hallita ja toteuttaa, mutta jos halutaan kehittyvää

ohjelmaa, niin innovatiivisuus on erittäin tärkeää. Usein ei ole oikeaa vastausta, vaan tilanne vaatii luovaa ongelmanratkaisua.

5.1. Innovatiivisten alaisten tunnistaminen

Ennen varsinaisiin innovatiivisuuden teemoihin pureutumista, haastateltavilta kysyttiin aiheeseen johdatellen kuinka he tunnistavat alaistensa erilaisuutta aktiivisuuden, omavastuullisuuden ja oma-aloitteellisuuden l. luovuuden ja innovatiivisuuden perusedellytysten näkökulmista. Innovatiivisen alaisen tunnistaminen nähdään tässä tutkielmassa keinona alaisen innovatiivisuuden tukemiseen.

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä että aktiivisuus, omavastuullisuus ja oma-aloitteisuus ovat toisistaan riippuvaisia ja samalla tärkeitä piirteitä alaisissa. Ei ole aloitteellisuutta ilman aktiivisuutta ja taas aktiivisuudella ei ole väliä ilman omavastuullisuutta. Kun nämä ovat yhdessä, niin on niin kuin pitää. Aloitteellisuus ja omavastuullisuus liittyvät toisiinsa. Oma-aloitteellinen alainen tuntee vastuuta koko organisaation hyvinvoinnista ja jos jotain pitää tehdä, hän tekee sen. Jos asioissa on korjattavaa, niin niihin annetaan huomiota. Aloitteellisuus puolestaan on vielä aktiivisempi asia kuin omavastuullisuus. Sitä kutsutaan tietoisemmaksi vastuuksi yhteisön hyvinvoinnista. Omavastuullisuuden merkitys korostui useaan otteeseen haastatteluissa. Kaikesta eniten esimiehelle aiheuttaa huolta sellaiset tyypit, joiden perään pitää katsoa koko ajan. Hyvät itsensä johtajat ovat kaikista parhaita työyhteisönkin jäseniä.

Seuraavaksi siirryttiin keskustelemaan innovatiivisten alaisten tunnistamisesta. Eroavuuksia ilmeni alaisten energialatauksissa, varsinkin energisyyden usein ollessa ”se” juttu. Haastatteluissa tulee esille, että alaisten joukossa on paljon ”hösääjiä”, joilla energia menee väärin paikkoihin. Lisäksi tunnistetaan alaiset, jotka eivät pidä meteliä itsestään, mutta tekevät ja saavat aikaan älyttömästi. Haastatteluissa käy ilmi että innovatiiviset tyypit tunnistaa varhaisessa vaiheessa, vaikka silloin ei tiedostaen etsitäkään heitä. Yleisellä tasolla ajatellaan jo tehtävien jaossa, että jotkin alaiset saavat varmasti irti tietystä aiheesta, kun toinen ei saisi. Se millaisia eroavuuksia on nähnyt alaisissa, menee yhtä haastateltavaa siteeraten enemmänkin humaniselle ja psykologiselle puolelle. Yhtälailta alaiset ovat erilaisia. On yksi ryhmä, jota voisi kutsua nimellä ”pyyteettömät puurtajat”. Tämän lisäksi löytyy ryhmänä ”omien oikeuksien puolustajat”, jotka pitävät huolta että työntekijöillä on oikeuksia ja omat edut ja

oikeudet menevät joskus koko porukan etujen ja oikeuksien edelle. Yksi ryhmä käyttää kauheasti aikaa ideointiin ja pohtimiseen. Yksi ryhmä taas menee ja tekee ennen kuin miettii. Mitään arvolatinkia ei näiden ryhmien välillä kuitenkaan ole. Kaikki ovat erilaisia ja jokaisessa yllämainitut toteutuvat erilailla. Asiasta voidaan sanoa, ettei siinä ole mitään pahaa. Jokaisessa on moneen junaan menijöitä, osa enemmän töissä, osa vähemmän. Samoin aloitteellisuudessa löytyy eroja, kuten omavastuullisuudessakin. Hirveän aktiivisia löytyy, mutteivät tuloksellisia työtehtäviinsä suhteutettuna. Tällaiset ”huseeraajat” ovat haastateltavien mukaan aktiivisia muuhun, muttei työtehtäviin. Tuotteliaimmat on helppo myös tunnistaa. Tuotteliaisuuteen vaikuttavat työtehtävät, muoto ja olosuhteet, systeemit ja järjestelmät. Yhtenä tunnusmerkkinä tulevat esille ne alaiset joilla on paljon verkostoja. Heiltä tulee paljon ohjelmaideoita, joka on yhtä tärkeää kuin itse tuottaminen. Nämä tyypit yleensäkin jaksavat liikkua ja toimia vapaa-ajallaan ja tuovat enemmän ideoita taloon. Lisää selviä eroja löytyy. Jotkut ovat huomattavasti aktiivisempia oma-aloitteellisuudessa ja omavastuullisuuden näkökulmasta, kun taas jotkut tyypit ovat vain töissä. Aktiivit ja idealingot eivät välttämättä ole parhaita pitkäjänteisessä työssä. Passiiviset puurtajat yhtä tärkeitä, pitävät rutiinit ja luovat tyypit kasassa ja keskittyneempinä työtehtäviinsä. Molempia tyyppejä tarvitaan. Idearikkaat kyllästyvät helposti. Työpanosten lanseeraus ja opettaminen kestää pitkä aika, joten pomppimista asiasta toiseen tulee hillitä. Ideoihin pitää sitoutua pitkäksi aikaa, ei voi vain startata ja jättää siihen.

Eroavuudet aika nopeasti normaalissa työsyklissä, jossa työt organisoitu niin että kaikilla on riittävästi tekemistä ja tietyt rutiinit ja rytmit. Passiiviset ja rutinoituneet tyypit löytyvät ja huomattavaa on se että välttämättä aktiivinen tyyppi ei ole aina se parempi. On ihmisiä joita joutuu toppuuttelemaan, etteivät he vetäisi työtään liian hyvällä perfektionismilla ja draivilla. Muuten he palavat loppuun. Näihin henkilöihin kohdistuu ymmärrettävästi suuri kysyntä ja on pelkästään positiivinen ongelma, että saadaan joku ottamaan rauhallisemmin. He ovat itseohjautuvia, joita aiemmin mainitut kolme tutkittavaa ominaisuutta yhdistävät. Haastateltavien mukaan he pystyvät ”sylkemään hemmetisti” luovaa ajattelua. Uteliaisuus on heitä eteenpäin vievä piirre. Samalla he ottavat vastuun omasta duunistaan ja ruokkivat sillä itseään. Todelliset ongelmat ilmenevät niiden kanssa, joissa tätä yllä mainittua draivia ei ole. Heidän työllistäminen ja soveltuvuus on vaikeampaa, koska heille pitää säätää ja soveltaa sopivin rooli.

Haastatteluissa tulee esille että työn sisältö ratkaisee, eikä itsessään tiettyä tyyppiä pelkästään voi ajatella ratkaisuna. Totuus menee näiden tyyppien välimaastossa. On

huomattava että on olemassa bluffauspotentiaalia, jossa alaiset saavat annettua työnantajalle väärän mielikuvan omasta potentiaalistaan. Erään haastateltavan mukaan on selvä asia että alaiset haluavat pelata fiksua ja näyttää itsestään parhaita puolia.

5.2. Motivointi ja kannustaminen

”Onnistuminen on semmoinen buusti joka saa ihmiset kasvamaan. Euroviisuvoitto oli semmoinen että se laitto rinnat kaarelle. Sitä mä koitin käyttää hyväksi siinä että maalit eivät ole yhtään matalammalla jatkossakaan”. Näin yksi haastateltavista kuvasi yleistä tuloksesta motivoitumista. Käy selväksi että ”motivaatio on fundamentaalisella tasolla kokonaisvaltainen, tunne-elämän asia”. ”Silloin on vähän kuin silmät kiinni, sitä ei voi feikata”. Toissijaisena tulee esille, että koko talon johto omalla esimerkillään loisi sellaisen ilmapiirin että ”tätä hommaa” tehdään silmät kiiluen. Motivaatio ei ole motivaatio-ohjesäännöllä ratkaistavissa oleva asia. Tarvitaan kaikki hierarkiatason läpi leikkaava kokonaisvaltainen usko tekemiseen. Jos alainen haluaa olla erinomainen ja briljantti asiassa, hänen pitää rakastaa omaa duuniaan. Esimiehen näkökulmasta katsoen motivaatio edellyttää kokonaisvaltaista johtamista, jossa tunteen ja persoonan tulee olla mukana. Kylmä ja muodollinen läsnäolo ei auta, vaan selkeä läsnäolo on ehdotonta.

Toisena huomiona tulee hallinnointi ja organisointi. Yleisesti ei uskota järjestettyyn ideointiin, vaan se pitää jotenkin integroida päivittäiseen työhön. Muuten mielletään teetetävä luovuus liian isoksi kun se voisi olla jokin mikrotason asia, luonnollinen tapahtuma. Tärkeää on antaa mahdollisimman oikeudenmukainen kohtelu kaikille. Kenellekään ei tulisi antaa mitään mitä ei toisillekaan voisi olla. Oikeudenmukaisuus ja siitä kiinni pitäminen tulee olla äärimmäisen vahvaa luovassa työssä. Haastateltava täsmentääkin, että tulee olla tasavertainen ja johdonmukainen linja kaikkia kohtaan.

5.3. Kannustimet

Ulkoisista kannustimista voidaan tiivistetysti sanoa, että lisä liksa ja tulospalkkio eivät merkitse eniten, vaikka ovatkin merkityksellisiä. Taasen tunnustukset ja palkinnot toisille ovat tärkeämpiä kuin toisille. Yleinen ymmärrys on, ettei rahallisten kannustimien toivossa kukaan tee yhtään mitään. Kehityskeskusteluissa esiin tulevat

toiveet palkankorotuksista ovat enemmänkin vitsi, jolle ”yhdessä nauretaan”. Ulkoisista motivaattoreista usein paras tapa ei ole raha, vaan kahdenkeskeiset keskustelut ja suulliset kasvotusten pidettävät palaverit. Mutta toki työ on tehty ja se on tehty hyvin ja on ollut poikkeuksellinen ponnistelu, erillinen palkkio on paikallaan. Tulee muutamaa otteeseen huomautus rahallisista kannusteista ja kuinka ”se on iso pyssy, kauhian iso panos, jota tulee käyttää harvoin”. Tällaisiin panostuksiin ei ymmärrettävästi Yleisradiolla ole juurikaan kohdennettuja varoja. Yleisesti ottaen rahalliset kannustimet eivät toimi. Mikäli niitä käytetään, niin tulospalkkioita voidaan käyttää täsmäasekannusteena, jotka ovat ”todella täsmäaseita”. ”Ne on vähän kuin kiro sanat, se on että tarvitaan taitava soittaja”, yksi haastateltavista tarkentaakin.

Jokin rahan arvoinen sentään toimii mainitsemisen arvoisesti. Vapaa-aika on äärimmäisen tärkeää nykyaikana ja sitä arvostetaan parin haastateltavan mukaan jopa enemmän kuin rahaa. Ylimääräiset vapaapäivät ovat siten hyvä porkkana. Erityisesti tärkeinä tulee esiin kuitenkin palaute, kiitos, kehuminen ja se että esimies tarkoittaa mitä sanoo. Näistä viimeisistä jatkammekin seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Pitkässä juoksussa kun palkka on kohtuullisessa mittasuhteessa, niin työtehtävät ja haasteet tarjoavat haastateltavien mukaan työyhteisössä mahdollisuuksia. Alaisen oma sisäinen palo ja se että pääsee tekemään työtä ja sen sisältöä mahdollisuuksien mukaan ovat kannustavimpia motivoinnin keinoja. On tullut ilmi se että kun työtehtävät vaihtelevat, löytyy niitä jotka tekevät rutiininomaisempaa työtä ja näille palkka on merkittävämpi verraten asiantuntijaroolissa toimimisessa. Työssä nauttiminen muodostaa keskeisen asian, yksi haastateltavista tiivistää.

5.4. Alaisten roolittaminen

Alaisten roolittaminen käy periaatteeltaan selkeäksi. Työnteko ohjaa lopputulosta. Työtehtävä ja aika on määritelty päämäärän kautta. Näihin vielä haasteita mukaan lisättyinä ja alaisetkin motivoituvat paremmin. Näin tulee esiin miten voi nähdä miten tietyt ihmiset säädettyssä raamissa toimii. Jotkut tarvitsevat rutiinit, joita seurata. Jotkut hakeutuvat haasteisiin ja aktiivisesti syöttävät ideoita. Joka tapauksessa alaisen on hyvä päästä vaikuttamaan työn sisältöön ennen kuin se alkaa. Hänen pitää päästä osallistumaan ideointiin. Kaikilta haastateltavilta tulee kuin yhteisestä ja vielä tykin suusta ”oikea tehtävä oikealle ihmiselle”. Alaisille tarvitaan yhteinen tavoite ja yhteinen missio tehdä jotain. Faktana todetaan myös, etteivät kaikki ole yhtä hyviä työssään. Ja vaikka kaikki ovat erittäin hyviä, niin kuitenkin siellä on joku ”ehdotonta toppenia”.

Tehtävänjaossa tulee olla kuitenkin tasapuolinen, eikä aina antaa mielenkiintoisimmat tehtävät parhaille. Jos tehtäviä jaetaan niin että kellokkaat saavat hyvät jutut, niin ei se niinkään toimi niin.

Päivittäispuolella tehtävät on roolitettu vahvasti. Kaikki tietävät omat roolinsa ja tekevät sen hyvin. Alaisten erilaisuuden hyväksikäyttävänä keinona selkeä roolitus. Roolitus tehdään siten, että löydetään alaista parhaiten motivoivat tehtävät, jotta hänen persoonallisuus tulee esiin. Hyvä esimerkki roolituksesta on tilanne, jossa tuottajat ja reportterit erikseen toimivat erikseen aamu-, keski-, ja iltapäivävuoroissa. Kaikilla oma paikka, jossa omaa bloggiaan voi kehittää. Tästä saadaan hyötynä kilpailua kehittyminen, esimerkiksi mikä kuulostaa parhaimmalta, mitkä olivat parhaimmat haastattelut. Keskinäinen kilpailu on yhden haastateltavan mukaan paras motivointikeino. Vaarana päivittäisrutiineissa on tietynlainen leipääntyminen. Tuntirotaation työssä ja omat lisävastuut vähentävät kuitenkin liukuhihnatyöskentelyn tunnetta. Ei voi korostaa liikaa alaisten kokemaa tärkeyttä ja oman työn arvostusta. Tällöinkin jotkut jäävät omaan rooliinsa, kun taas jotkut tekevät enemmän. Aika on myös yksi tekijä. Ihminen tekee aika paljon stressaavaa työtä ja rutiineja, kun tietää että pystyy ja aikaa löytyy panostamaan ja toteuttamaan itseään. On myös muistettava hillitä töiden määrää, jotta työn ja levon määrä säilyisi kohtuullisena. Välillä tulee olla löysempää, jotta pääkoppa ehtii ideoida ja rauhoittua. Pelkkä kesäloma ei riitä siihen. Toisilla idean kehittäminen vie pidempään. Yksilölliset erot tulee esiin erilaisissa tavoissa tehdä töitä. Esimerkkinä tulee esille eräs toimittaja, joka kukkii yöt. Ajatus ei kuulemma tällöin harhaile työssä.

Yksilöitä tulee ottaa huomioon jossain määrin, kun ajatellaan vastuuntuntoista ja oma-aloitteellista työntekoa. Muutoin järjestely tuo ”helvetinmoista katkeruutta” jos joku saa tehdä perusteetta muutoin kuin toiset. Tärkein esimiestoiminnan vaihe on panna oikeat ihmiset oikeille pelipaikoille, jossa työtehtävä ja henkilö kohtaavat ja työ kannustaa tekijäänsä. Työn ja henkilön taitojen, taipumusten ja kykyjen tulee näin synkronoida keskenään. Esimiehen tulee nähdä missä roolissa kukin alainen on parhaimmillaan: tämä on kokemuksen, psykologisen silmän ja sisältöosaamisen yhdistyminen. Yhtenä esimiehen vaateena tulee se, että ”substanssiosaamisen tulee olla riittävän vahva”. Työnsisällön ja työtä tekevän ihmisen taipumusten ja ammatillinen tarpeiden yhtälö tulee tehdä mahdollisimman ehjäksi. Tällöin kannustimet ovat perusteillaan ja kohdillaan. Työn täytyy olla riittävän vaativaa, sen tulee kannustaa, ja riman on oltava riittävän korkealla ja että se saa jokaisen yrittämään parhaansa. Motivaation tippumisissa puolestaan on hyvä järjestää vastualueet uudelleen. ”Hällä väliä

henkilöiden” asenne on saatu työtehtävien vaihdolla kääntymään. Tarvittava muutos on saattanut olla työtehtävä, ympäristö ja muoto keinoina. Mahdollisuutena on myös tarjota tilaisuuksia muissa projekteissa. Energiaansa puolestaan vääriin asioihin kohdistavat alaiset ovat selkeämpiä tapauksia. Turhat asiat työtehtävässä vie aikaa, joten pitää tarjota mahdollisuus ja tukea päätehtävän tekemistä. Työympäristön tulee ruokkia yhteistä ajattelua ja tiimihenkeä, mutta tulee olla myös mahdollisuus olla yksin ja päästä ajattelemaan yksin. Jokainen tulee huomioida yksilönä. Heistä löytyy hiljaisia, mutta aloitteellisia ja vastuullisia omassa toimessaan. On myös alaisia, jotka eivät tahdo tehdä itsestään meteliä, eivätkä ole aloitteellisia ollenkaan. Heille asioiden pitää toimia ja tämä on hyvä itse huomioida kehityskeskusteluissa. Kehittäminen ylipäättään aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen ja oma-vastuullisuuteen tapahtuu palautteen ja vastuunannon kautta. Selkeät vastuualueet toimivat hyvin. Alaiset tykkäävät, että on raamit ja että tehtävät ovat selkeitä. Kun motivaatio alkaa kadota, on syytä käydä mennyt läpi ja esimerkiksi antaa vastuuta eri projekteista. Yhtenä esimerkkinä tulee esille tapaus, jossa alaiselle luodaan oma projekti, kuten ohjelmiston kehittäminen.

5.5. Vuorovaikuttaminen

Vuorovaikuttamiseen liitetään tässä tutkielmassa erillisinä alakappaleinaan ajan antaminen ja läsnäolo, sekä viestintä ja palautteen antaminen.

5.5.1. Ajan antaminen ja läsnäolo

Yksi haastateltavista tuntuu vastaavan kaikkien puolesta sanomalla: ”vähemmän kuin haluaisin, ennätän käytävällä nojailukeskusteluihin”. Epävirallistyyppistä juttelua pidetään erittäin tärkeänä, ja sitä tulee ja tykätä tehdä. Ajan myötä kun oppii tuntemaan alaisensa paremmin, niin oppii näkemään mitkä ovat oikeat tehtävät kullekin. ”Joku toinen on hyvä tässä ja joku toinen on hyvä toisessa.” Se mitä se vaatii, on se että ”oppiii tuntemaan alaisensa työnsä puolelta kuin myös henkilökohtaiselta tasolta”. Esille tulee myös että keskustelu ja kuunteleminen tuottavat paremman tuloksen kuin kiire ja häslääminen. Työ tuntuu olevan tappotahtista. Joten sen aukaiseminen on erittäin tärkeää, jotta asiat saadaan toimimaan pitkässä juoksussa. Itse asiassa kuuntelematta ja keskustelematta jättäminen on pahinta mitä voi tehdä. Välinpitämättömyyttä tulee välttää. Yhden haastateltavan vinkki onkin, että ”oma kiire on parasta olla näyttämättä, vaikka takaraivossa hakkaisikin 10-20 asiaa”.

Kehityskeskustelussa alainen asennoituu keskusteluun eri tavalla kuin kokouksissa. Yksi haastateltavista yrittää kysyä hiljaisien mielipidettä, ajatuksia, kuunnella, teettää ryhmätöitä ja hankkia sitä kautta kaikki tavoittavaa vuorovaikutusta, kun taas koko ajan äänessä olevat joutuvat suhteuttamaan itseään siihen. Toinen haastateltava tuo esiin vallitsevan uuden ”on air”-toimintakulttuurin, jossa tuottaja on enemmän läsnä lähetyksissä ja aina juontajan ja reporterin tukena. Tällöin kun esimies on läsnä, voidaan koko ajan sparrata. Heillä ei enää pidetä pelkästään aamukokousta, vaan kaikki päälliköt ovat läsnä. Tällä tavoin alaiset tuntevat itsensä tärkeäksi. Tällaisessa vuorovaikutuksessa ei koeta ongelmana että pomo valvoisi jatkuvasti. Ennemmin ollaan hämmästyneitä ja mielissään että annetaan palautetta. Samalla alaiset kokevat että työtä arvostetaan, pienetkin asiat ovat tärkeitä, eikä pelkästään isot asiat. Vuorovaikutus pelaa koko ajan ja alaisten ajatuksena on että ”oikeasti meidän työstä välitetään”.

Vuorovaikutuksesta puhuttaessa tulee yhdestä haastateltavasta esille, että hänen työhuoneen ovi on aina auki. Tällä hän tahtoo viestiä avointa työskentelyä ja olla aina lähestyttävissä. Hän sanookin että alaiset ”voivat tulla hänen luokseen minkä tahansa asian kanssa”. Vuoden aikana onkin hänen mukaansa tapahtunut iso muutos, kun aikaisemmin on vallinnut viestimättömyyden kulttuuri. Nykyään hänen alaisistaan suurin osa viestii spontaanisti ja tämä viestintä menee jopa vapaa-ajalle, liittyen mielipiteisiin. Jopa yhteisvastuullisuus työyhteisöstä tullut aiheeksi, ei pelkästään työtehtävät.

5.5.2. Viestintä ja palautteen antaminen

Työ tuntuu haastateltavien kertomana olevan ”luonteeltaan lyhytjänteistä repimistä”. Asiat tehdään hektisellä aikataululla monta rautaa tulella. Tällöin vaaditaan johtajuutta suhteessa omaan työhön. Sillä jos esimies joutuu puuttumaan lähes arkirutiineihin, se menee ”opettaja, poliisi, sekä lastentarhatoimintoihin ja on esimiespanoksen väärinkäyttöä”, yksi haastelluista kommentoi. Esimiehen tulee viestittää oma positio selvästi ja tuoda rehellisesti oma tekemisen filosofia esille. Tämä voi olla vaikka vertauskuvallisesti ”10 käskyä”: ”näihin asioihin uskon ja arvostan näitä, ettei alaisten tarvitse miettiä rivien välistä”. Johdonmukaisuus onkin ”kaiken a ja o” esimiehen tehtävässä. Tulee selkeästi ja avoimesti osoittaa, että arvostaa toisen tekemää työtä ja että hän on työntekijöiden puolella. ”Alaisten pitää kokea että esimies arvostaa heidän tekemäänsä työtä ja seisoo heidän takanaan”.

Tuotteliaampien alaisten ruokkimiseen yksi haastateltavista tarjoaa keinona palaute ja vastuun antaminen. Palautetta ei ole koskaan tarpeeksi, sanovatkin kaikki haastateltavat useampaan otteeseen. Yksi haastateltavista tuo esiin ilmiönä ”palautteen puutostilan laki”. Siinä on puutetta aina. Ihminen kokee ylipäättään, ettei palautetta ole tarpeeksi. Tärkeää on huomata mitä toinen on tehnyt. Kuuntelu on myös osa kommunikointia, eikä sen tärkeyttä voi korostaa liikaa. Esimiehen tulee ottaa vastaan ajatuksia aidosti, eikä vain kuunnella ja vastata. Ja kun vastaa, niin on hyvä muistaa sanoa positiivista palautetta. Yksi haastateltavista tuo esille ongelman että esimiehet asettavat kynnyksen liian korkealle. Eli koska ei pystytä antamaan tarpeeksi defeniitivistä ja rakentavaa palautetta, esimies päättääkin että ”enpäs anna mitään”.

Ihmiset haluavat kiitosta. Sen ei tarvitse olla loppuun asti viritettyä, vaan voi olla spontaanimpaa. Toimivaa on tsemppaava, välittävä ja kiinnostava ote. On syytä kysyä aina välillä miten menee ja huomata että ”alainen on olemassa”. Viestit ja palaute toimivat erityisesti, kun hyvässä ja rakentavassa kritiikissä palaute johtaa tuotteliaisuuteen. Suora ja välitön positiivinen palaute on hyvä antaa vaikka tekstiviestillä puhelimitse, ellei muuten kerkeä. Negatiivinen palaute annetaan ainoastaan kasvotusten. Esimiehen tulee lausua ja kommunikoida selkeästi alaisilleen ja ohjata kannustavasti alaisiaan tehtävissään. Yksi haastatelluista demonstroi tätä elävästi: ”tiedän että sä osaat hoitaa tän asian ja mä tiedän ettei täällä kukaan osaa handlaa asiaa kuin sinä. Tässä raamit missä voit tehdä sen, käytä järkeä miten tehdä”. Kaikille alaisille ei tulisi antaa liian valmiita muotteja, sillä se ei ole hyvä kannustamisen ja sitouttamisen kannalta.

Asioiden selkeä viestintä on tärkeää. Varsinkin kun on muutosprosessi meneillään tai muuten alaisille selitettävät asiat on itselle itsestään selviä, niin ne eivät välttämättä aukea kaikille samalla tavalla. Jokainen tulkitsee omasta lähtökohdastaan, joten esimiehen pitäisi pystyä konkretisoimaan sanottavaansa. Liian abstrakti puhuminen, vaikka kuinka avoimesti, ei useimmiten mene perille. Oman työn arvostaminen on hirveän tärkeä asia. Työskentely haastateltavien vastuualueilla on mitä suurimmassa osassa tiimityötä. Yksi toimiva keino on antaa positiivista palautetta isossa ryhmässä. Jos joillakin alaisilla on vastuuntuntoa yhteisistä asioista, siitä on hyvä kiittää julkisesti esimerkiksi toiminnasta. On hyvin lannistavaa, jos isossa ryhmässä annetaan negatiivista palautetta. Motivaatiota vie myös se jos kiitokset menevät väärään osoitteeseen, tai jos kiitoksen kerää ryhmän puolesta yksi henkilö. Esille tulee myös epäusko ”esimiehenä raivoamiseen, läksyttämiseen, tai työyhteisön edessä nolaamiseen”. Jotta motivaatiiovire säilyisi ja kehittyisi, että ”vertailu toiseen on tuhoava tie”. Yhtenä kannustamisen keinona tulee ehdottomasti välttää vertailua toisiin.

Jokainen on yksilö ja korkeintaan häntä verrataan hänen aiempiin omiin suorituksiinsa, ei esimerkiksi saman toimituksen sisällä vertailla. Henkilöön käypä tyly arviointi latistaa, joten mieluummin puhutaan asioista kuin henkilöistä.

Epävirallisesta viestinnästä puhuttaessa arkinen potaskan puhuminen tulee esiin parhaana luovuuden keinona. Sitä tapahtuu kahvikupin tai tupakan tai muun stimulantin ääressä. ”Pienistä ideoista ja välähdyksistä koostuvaa päivittäistä toimivaa luovuutta pitäisi olla päällekkäin rutiinien kanssa”. Arkinen luovuus ja idearikkaus tulee olla osa normaalia työtä. Esille tulevana toiveena ilmenee uusia palaverikäytäntöjä ja säännönmukaisia, mutta muodoltaan epävirallisia keskusteluja. Tätä kautta olisi parin haastateltavan mukaan saatavissa enemmän. Esimies-alaiskeskusteluja on joidenkin haastateltavien mukaan hyödynnetty, mutta myös epävirallista keskustelua, porinaa ja tarinointia on kuitenkin toiveena saada lisättyä. Ihmiset ovat tyytyväisiä että pääsevät kertomaan ajatuksiaan.

5.6. Riskinotto ja epäonnistumisen salliminen

Käy hyvin selkeäksi, että ilmapiiri pitäisi luoda sellaiseksi, ”missä ideoita ei tyrmätä heti ja jos ammutaan alas, niin perustellen ja harkiten, ei asenteiden kautta”. Epäonnistumisia ja mokia pitäisi oppia sietämään. Yksi haastateltavista tuo esiin yhtenä toivottavana piirteenä kumiukkomaisen olemuksen, jossa epäonnistumisen jälkeen alainen nousee aina ylös. Esiin tulee myös ”tuupataan ja rapatessa roiskuu asenne”, joka koetaan ainoaksi oikeaksi. Sillä jos et ole tehnyt virheitä, et ole yrittänyt tarpeeksi. Muita esiin tulleita toiveita oli se että pitää osata kävellä ennen kuin juostaan. Hausa on myös pelimies asenne. Jos joku asia menee pikkasen pieleen, niin se ei ole maailmanloppu. Yhden haastateltavan motto on ”mukaan lahja”. Hänen yksikössään rohkaistaan riskinottoon, kokeillaan ja tehdään uudella lailla. Häntä suoraan lainaten ”herätellään ja kutkutellaan ihmisiä, päästään sieluun sisälle”. Aina on mahdollisuus tehdä niin kuin ennenkin, joten mieluummin kehoitetaan tekemään asioita toisin. Jos lopputuloksena tulee pannukakku, niin tulee. Parempi sekin, kuin se että tehdään riskittömästi tasavarmaa.

5.7. Joustavuus

Joustavuudesta esiin tulee yhteiset väljät pelisäännöt, jossa aktiivisuudella ja vastuullisella oma-aloitteellisuudella saa vastapalkaksi luottamusta. Tämä voi olla esimerkiksi deadlinessa joustamista luotettavien tyyppien kanssa. ”Joistain alaisista ei taas irtoa juuri mitään ilman tehokasta valvomista ja vierihoitoa, jolloin ei ole syytä antaa vastuuta”. Yksi haastateltavista uskoo psykologisen silmän tärkeyteen. Esimiehellä pitää olla jonkinmoinen tuntuma ihmiseen, minkälainen tyyppi on. Kissaa ei voi pakottaa käyttäytymään kuin koira. Jos joku on yksinäinen susi, häntä ei pakoteta ryhmätyöskentelyyn. Tällainen tiimityöskentely tulee esiin enemmänkin 90-luvun tuulahduksena. Väkevä mielipide on, että alaisen persoonallisuus tulee ottaa huomioon. Jokaisen pitää toki olla osa yhteisö. Kukaan ei voi olla ”miehenä Havannassa, vähän kuin satelliittina”. Esimiehen tulee välttää puuttumasta asioihin liikaa. Välillä tulee kuitenkin välttää vapauden antamista. Joustavuuden raja menee siinä, kun ei murreta toisten etuja ja tehdään oikeudenmukaisesti. Yhtenä joustamisen keinona pidetään ”työvuorojen sompaamista alaisen työtehtävien hyväksi”, jolloin esimerkiksi henkilökohtaiset intressit uusien ideoiden toteuttamiseen mahdollistetaan. Joka päivä tulisi olla tilaa alaisten omille ideoille: joka päivä, joka hetki. Yhden haastateltavan mukaan näin tulisi olla vähintään puolet työajasta ja korkeintaan puolet tulla ”ylhäältä annettuna”.

Joustamisen keino on myös rutiineissa joustaminen. Usein käy että se tuottaa lopputuloksen, joka pitkässä juoksussa on parempi. Mutta toisaalta tulee ilmi, että jokaisen tiedossa tulisi olla missä raja kulkee. Sen sanominen on vaikea paikka, joidenkin mukaan. On vaikea määritellä raja jos päätehtävä vaarantuu, tai joustaminen johtaa siihen että toiset ihmiset joutuvat kärsimään. Yksi haastateltavista sanookin että ”alaisen päätehtävä on uutisten hankkiminen, ohjelmien tekeminen”, ei muuta. Rajan vetäminen tulee olla johdonmukaista, pehmeää tai jähmeää joustamista kun verrataan päätehtävässä onnistumiseen. Esimies on kuitenkin päätehtävän tekemisen kannalla, tukee sitä ja pitää huolen siitä että se tapahtuu. Riippuu henkilöstä millaisen viestin valitsee. Yksilöiden välillä on eroja: toiset käyttävät joustamista hyväksi ja taasen on niitä jotka eivät halua joustoa. Mutta kun alaiset sanovat että tarvitsevat, niin, sitä tarvitsevat. Se on todellista tarvetta ja näin heitä huomioidaan eri tavoin. Joustaminen on keino jolla voidaan jokaista yksilöllisesti ohjata tuottavampaan tulokseen.

Haastatteluissa tulee esiin sallivuus joustavuutena. Tämä tosin riippuu tehtävistä. Joskus alaisen pitää toimia juuri niin kuin kuvattu, mutta tulee myös olla tehtäviä joissa voi

toimia toisellakin tavoin lopputulokseen päästäessä. Kannattaa ruokkia alaisten rohkeutta tehdä ratkaisuja itse. Yksittäisissä tapauksissa joutuu miettimään mikä on tärkeintä, jos päämäärä on toteutunut, vaikkei ohjeistetulla tavalla. Yksi haastateltavista tuo esiin vahvasti seikan, että päätehtävän ulkopuolisia seikkoja pitää voida hoitaa. Esimiehen tulee joustaa mahdollisimman pitkälle, kunhan muiden työtaakka ei kasva hirveästi. Mikäli työtaakka kasvaa, se tulee perustella hyväksytysti kaikkien kesken. Eräiden haastateltavien mukaan näissä tapauksissa vastaanotto on otettu suht hyvin vastaan. Tärkeää on välttää alaisissa ajatuksen heräämistä, että ”miks toi saa tehdä ton”.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksista tulee selkeästi esiin, että esimiehen keinot alaisten innovatiivisuuden keinojen tukemiseksi pyörivät alaisten inspiraation ja motivaation edellytysten ylläpidon ja voimistamisen ympärillä. Haastattelukysymykset ovat vastanneet hyvin tutkimuksen asetettuihin tavoitteisiin. Käy ilmi että näiden edellytysten tulee olla niin organisaation kuin työtehtävän kohdalla kunnossa, sattumat poislukien, jotta alainen olisi potentiaalinen toimimaan luovasti työtehtävänsä päämäärän tavoittamiseksi. Lopuksi innovatiivisen toiminnan edellytyksiä säättävä tekijä on alaisen yksilölliset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Kokonaisuus on aikamoinen eri tekijöiden muodostama yhtälö, jonka herkkyyttä voisi kuvata korttitaloksi. Ei sen sortuvuuden, vaan sen rakentamisen hienovaraisuuden johdosta.

Ensimmäiseksi käymme kiinni alaisten innovatiivisuuden potentiaalin tunnistamiseen. Alun perin tämä oli tarkoitettu aihepiiriin johdattelevaksi kysymykseksi, mutta haastattelujen edetessä se muodostui omaksi teemakseen ja alaisen innovatiivisuuden tukikeinoksi, joka esitetään yhtenä kokonaisuutta. Onhan huomattavasti loogisempaa kyetä tukemaan alaistensa innovatiivisuutta, kun heidän potentiaalinsa tunnistetaan ja heitä lähestytään yksilöllisesti tunnistuen jokaisen eri tarpeita ja taipumuksia, eikä niinkään tasapuolisesti samanlailla kohdellen ikään kuin pimeään metsään ampuen.

6.1. Innovatiivisten alaisten tunnistaminen

Innovatiivisten alaisten tunnistaminen on tärkeä ensi vaihe alaisten innovatiivisuuden tukemisessa. Luovan alaisen tunnusmerkkejä ovat mieletön idealinkoilu, energisyys, verkostoituminen ja oppimishalu. Lisäksi innovatiivisuuden ilmentymiä ovat osin aktiivisuus, oma-aloitteisuus ja omavastuullisuus. Haastatteluissa alaisten innovatiivisuuden muina tunnusmerkkeinä tulivat esiin energisyys, verkostoituminen, aktiivisuus niin töissä kuin vapaa-ajalla, sekä alaisen oppimishalu. Tunnusmerkkien tulkittavuus innovatiivisuuden olennaisiksi piirteiksi vahvistuivat haastateltujen kommentteista. Yhtäläillä esiin tuli näiden tunnusmerkkien osin samaa tarkoittavuus, merkitsevyys ja jopa riippuvuussuhteet toisiinsa. Näitä yhdistäviä määritelmiä ovat esimerkiksi tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esiin tulleet ja alaisissa mahdollisesti esiintyvät sisäinen yrittäjäjyys, itsensä aktivoiminen ja sisäisen voiman tunne.

Energisyys on siis yksi yllämainituista luovien yksilöiden tunnusmerkeistä. Kun luova yksilö nauttii työstään, hän säteilee innostuneisuutta ja saa aikaiseksi paljon. Tämä energia ei välttämättä kuitenkaan kohdistu kokonaisuudessaan työtehtävän päämäärän tavoittamiseen. Alaisten energisyyttä kuvastaa myös toinen haastatteluissa esiin tullut tunnusmerkki, verkostoituminen. Energisyys yhdistyessä sosiaalsiin taipumuksiin, johtaa monien eri näkökulmien piiriin pääsemiseen niin työssä, kuin aktiivisuudessa vapaa-ajallakin. Verkostoituminen voimavarana yhdistyessään luovuuteen aiheuttaa eittämättä uusien ideoiden syntymistä ja siten myös tukee innovatiivisuuden edellytysten syntymistä.

Alaisen oppimishalu on yksi innovatiivisuuden ominaispiirteitä. Tämä ilmenee niin kyselyalittiutena, taipumuksena kyseenalaistaa vallitsevia käsityksiä asioista, normeista, säännöistä kuin myös olla yllämainitusti monessa mukana oppien uutta. Uusi tieto yhdistettynä vanhaan, tai vanha tieto uudella tapaa käsiteltynä ovat normaaleja luovia oivalluksia, jotka ilmentävät innovatiivisuutta. Luovat, innovatiiviset alaiset ovat idearikkaita ja energisiä uusien asioiden kehittäjiä. He ovat aktiivisia oppimaan uusia asioita ja soveltamaan niitä käytäntöön. Rutiininomaiset tehtävät saattavat pitkästytää heitä helposti. Amabile kuvaa luovuutta (1998) artikkelissaan ”How to Kill Creativity” määrittelemiä luovuuden kolmea komponenttia: ammattitaidon, kyvyn ajatella luovasti ja motivaation kombinaationa. Sundgren ja Styhre (2003) käsittelevät Cougerin neljän p:n mallia, jossa luova henkilö käsittää yksilölliset ominaisuuden, taipumukset ja käyttäytymisen uusien ideoiden luomiseksi. Alaisen halukkuus kehittää ammattitaitoaan riippuu tämän mahdollisuuden todennäköisyydestä ja myös hänen halukkuudestaan kehittää osaamistaan. Onko kyky luovaan ajatteluun on opeteltavissa vai ei? Tämä tutkielma ei ota kantaa tähän kysymykseen muutoin kuin toteamalla, että haastattelujen perusteella on oletettavaa, etteivät kaikki ole yhtä kykeneväisiä luovaan ajatteluun kuin toiset, olivat olosuhteet niin suotuisat kuin voivat optimissaan olla. Jää esimiehen psykologisen silmän ja kokemuksien kautta opitun varaan, kuinka esimies osaa erottaa erilailta luovuuttaan toteuttavat alaiset. Tutkielmassa lähestytään innovatiivisia alaisia tuottavuuden ja tarkemmin luovalla tavalla tuottavuuden näkökulmasta. Haastatteluissa kävi ilmi, että alaisissa esiintyy eriasteista luovuutta. Luovuudella itsessään ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä työpanokseen, ainakaan sen päämäärän toteutumisen edistämiseksi. Näin esimiehen yhtenä tehtävänä tulee nähdä pyrkimys kohdistaa alaisen luova voima työtehtävän suorittamiseen. Esimiehen tulee tunnistaa alaiensa luova potentiaali, huomioida hänen taipumuksensa sekä toivomuksensa tehtävänannossa niin että alaisen luova voima kohdistuu työtehtävän suorittamiseen. Mikäli nämä piirteet tulevat vahvasti esille, alainen on jo luovuuden vauhdissa. Mikäli nämä tunnusmerkit

eivät ole niinkään vahvoja, se ei niinkään merkitse etteikö alainen olisi luova, vaan hän saattaa myös kokea itsensä työtehtävässä taikka roolissaan tukahdetuksi luovuuden osalta. Tästä tarkemmin kohdassa alaisten roolittaminen. Tutkielmaan pohjautuvia keinoja liittyen innovatiivisten alaisten tunnistamiseen ovat seuraavat:

- huomioi alaistesi yksilölliset taipumukset luovaan työskentelyyn.
- innovatiivisuuden piirteitä ovat energisyys, verkostoituminen, yleinen aktiivisuus ja oppimishalu. Osin myös aktiivisuus, oma-aloitteisuus ja omavastuullisuus, jotka ilmentävät sisäistä yrittäjäjyötä, itsensä aktivointia ja sisäisen voiman tunnetta.
- ohjaa alaisesi luova voima työtehtävään.
- tue alaistesi verkostoitumista tarjoamalla ja kannustamalla asiantuntemusta kehittäviin tapahtumiin ja harrasteisiin.

6.2. Kannustimet

Haastateltavat tuntuvat olevan yhtä mieltä aineellisten kannustimien toimimattomuudesta YLEllä. Tarjottavien kannustimien ei koeta olevan tarpeeksi suuria, jotta niillä olisi vaikutusta. Puolestaan niiden vaikutuksenkaan ei nähdä soveltuvan näinkin luovalla alalla, mitä haastateltavat edustavat. Rahalliset kannustimet tuntuvat edustavan enemmän poikkeusta kuin sääntöä. Poikkeuksena nähdään erityiset ponnistelut, jolloin myös rahallinen kompensatio otetaan harkintaan. Rahaakin enemmän arvostetaan kuitenkin vapaa-aikaa, jota ei nykyaikana usein ole liikaa. Aineellisia kannustimia tulisikin antaa vain aineettomien rinnalla ja tällöinkin vain erityisistä ponnisteluista varovaisesti käytettynä. Aiemmissa tutkimuksissa mm. Shipton ym. (2004) ovat yhtäläillä huomanneet että palkkiosysteemi voi toimia sekä yksilön luovuutta tukevana, että vahingoittavana tekijänä. Pelkästään ulkoisia kannustimia käyttämällä ei kovin suosiollista arvostusta saavuta (Tushman & Nadler 1986; Angle 1989; Argyris 1998; Christiansen 2000). Argyriksen (1998) mukaan aineellisia palkintoja tarjoamalla saavutetaan vain alaisten alistuneisuutta sisäisen voiman tunteen sijaan. Sisäisen voiman tunteen yhteys alaisten innovatiivisuuteen on osoitettu aiemmin teoreettisessa viitekehityksessä. Aineellisia kannustimia verrataan tutkimuksen haastatteluissa kirosoanihin, jotka menettävät merkityksensä herkästi, ellei niiden soittaja ole erityisen hyvä niissä. Työssä itsensä vapaa toteuttaminen, tehtävissä onnistuminen, esimiehen läsnäolo ja pelkkä suora ja rehti tilannesidonnainen palaute

puolestaan kannustaa ja motivoi. Myös kilpailutilanteet saavat alaiset motivoitumaan, oli kyseessä sitten yksilöiden, tai yksiköiden välinen kilpailu.

Kaikki aineellisten kannustimien ulkopuolelle jäävät alaisten motivoinnin keinot nähdään tässä tutkielmassa aineettomiksi kannustimiksi. Nämä kannustimet ovat nimenomaan keinoja alaisten innovatiivisen toiminnan tukemiseen. Haastatteluissa ilmenee, että onnistuminen ja onnistumisen tahto lienevät luonnollisimpia tekijöitä motivoimaan ihmistä kuin ihmistä tärkeäksi kokemassaan työtehtävässä. Aineelliset palkinnot eivät ole yksistään suotavia, kuin äärimmäisissä tapauksissa.

Seuraavaksi paneudutaan suotavampiin tapoihin kannustaa alaisia innovatiiviseen toimintaan.

6.3. Alaisten roolittaminen

Alaisten roolittaminen on usein edellyttävä kannustin alaisten innovatiivisuuteen. Jos ei anneta mahdollisuutta toteuttaa itseään työssä luovasti, estynyt alainen tuo luovuudellaan harvemmin lisäarvoa työpanokseensa. Joskus on syytä päästää alainen osaksi työajastaan hänen intressejään vahvasti tukevaan projektiin. Tämä tulee toteuttaa ihan viihtyvyyden ja alaisen oman arvon tunteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, kuitenkin työnantajan edun mukaisesti. Haastateltavien mukaan luovien ihmisten tulee päästä tekemään mielekästä työtä ja vaikuttamaan sen sisältöön, jopa ennen kuin se alkaa. Tätä tukee myös Smith (1996), jonka mukaan ihmisten voimistaminen on ihmisten rohkaisemista siten, että he osallistuvat sellaiseen päätöksentekoon ja sellaisiin aktiviteetteihin, jotka vaikuttavat heidän työnsä suorittamiseen. Yhtälaillla Harris (2003: 132) kannustaa esimiehiä avoimeen johtajuuteen, jossa ottamisen sijaan annetaan kontrolli, prosessiomistajuus, auktoriteettia, tilaa, kunniaa, mahdollisuuksia ja tietoa. Ahmed (1998) puolestaan vahvistaisi alaisten luovuuden toteuttamista yhdistämällä sen johdon tukeen ja sitoutumiseen. Paulin, Niehoffin ja Turnleyn (2000) mukaan sisäisesti voimakkaat alaiset tuottavat organisaatiolle ideoita, joita muutoin ei olisi kehitetty. Haastattelujen perusteella tämä on osoittautunut YLEllä varsin tuottoisaksi ilmiöksi tukien alaisten innovatiivisuutta, siinä mittakaavassa kuin sitä on toteutettu.

Alaisten roolittaminen motivoinnin varmistamiseksi lähtee periaatteesta ”oikea tehtävä oikealle ihmiselle ja että työ ruokkii tekijäänsä”. Työn sisällön ja henkilön taitojen, taipumusten ja kykyjen tulee synkronoida keskenään. Työtehtävän tulee olla tarpeeksi

haasteellista ja vaativaa. Riman tulee olla tarpeeksi korkealla, jotta se saa alaisen yrittämään parhaansa. Työn tuleekin tarjota alati tapahtuvaa muutosta sitä kaipaaville. Heinonen & Ventovierikko (2002) ja osin Mauzyn ja Harrisonin (2003) mukaan muutos on sisäisen yrittäjyyden perusta, jota voidaan katsoa tapahtuvan sekä työssä, että oppimisessa. Näitä muutoksia työssä ovat erikoistuminen, joka johtaa monialaisuuteen ja – taitoisuuteen, kuin myös säännöt ja ohjeet, joilla voidaan saavuttaa itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä.

Alaisille on tarjottava myös oppimisen mahdollisuus, kuten myös käyttää oppimaansa tietoa vanhan tiedon kanssa. Uutta tietoa, taikka uusia ajatuksia käsitellä vanhaa tietoa eri tavoin voidaan saavuttaa useasti koulutuksista, tai erilaisista tapahtumista joissa alan eri ammattilaiset kokoontuvat virallisesti, taikka epävirallisesti. Tärkeää on siis tarjota mahdollisuuksia ammattitaitoa tukevaan tietoon ja osaamisen kehittymiseen. Alaisten tulisi saada työssään kontrolli, auktoriteettia, tilaa ja kunniaa. Kunnian jakamisesta sen verran, että sen pitää mennä sinne minne se kuuluukin ja mieluiten julkisesti. Alaisten valtaistamisessa tulee ottaa kuitenkin huomioon tehtävässä suoriutumisen näkökulma, jotkut alaiset kaipaavat ohjaavampaa esimiestä kuin toiset.

Haastatteluissa tulo motivaation alenemiseen ehkäisevänä keinona esille vastuualueiden uudelleen järjestäminen niin, että työtehtävä muuttuu mielekkääksi sisällöltään, taikka muodoltaan. Tehtävien jaossa on tärkeää olla tasapuolinen ja johdonmukainen. Parhaimmille ei tule antaa kaikkia ”herkkuja”, vaan on syytä tarjota tätä mahdollisuutta muillekin. Kun jotain alaisista kohdellaan eri oikeuksin, sen tulee olla perusteltua ja selkeästi viestittyä. Haastatteluissa tulikin lisäksi esille, että työtehokkuus on parantunut viime aikojen tarkennettujen roolien avulla. Roolitus on innovatiivisuuden tukikeino kun roolit jaetaan alaisten vahvuuksien mukaisesti. Tärkeää on vain ohjata alaisten fokus työtehtävästä suoriutumiseen ja huolehtia etteivät he lähde rönsyilemään päätehtävänsä kustannuksella sivuraiteille. Pitää tarjota mahdollisuus ja tukea päätehtävässä suoriutumisessa. Muutos saattaa olla riittävä kohdistuessa työympäristöön. Yksi keino on myös luoda alaiselle hänen intressejään peilaava oma projekti mausteeksi tavanomaisten työrotiinien kylkeen kun alaisen luovuus ei kohdistu suoranaisesti hänen työtehtävänsä, mutta muutoin organisaatiota hyödyntävästi. Tällöin on hyvä antaa alaiselle liikkumatilaa toteuttaa luovuuttaan, kunhan hänen päätehtävä täyttyy asetetuissa kriteereissä, mutta joskus jopa päätehtävän täyttymisen uhallakin. Tämä vähentää tiettyjen työtehtävien liukuhihnatyöskentelymäisyyttä ja samalla korostuu alaisen kokema tärkeiden tunteiden ja oman työn arvostaminen.

Vapauden ja vastuun lisääminen alaiskohtaisesti liittyy vahvasti alaisten valtaistamiseen ja sisäisen voiman tunteeseen. Henkilöstön valtaistaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään lisää vapautta ja vastuuta, vaan on annettava lisäksi informaatiota, tietoja, palkintoja ja valtaa (Bowen & Lawler 1995; Lampikoski & Emden 1999: 153). Murrell (1985) lisää ihmisen voimistamisen keinoiksi kasvatusta ja koulutusta, johtamista, strukturointia, huolehtimista, mentorointia ja aktualisointia. Smith (1996) taas rohkaisemista omaksumaan aikaisempaa aktiivisempi rooli työssään, osallistumista vastuunottamiseen työskentelytapojensa parantamisessa ja kehittämisessä, sekä mahdollistamaan työntekijöiden osallistuminen entistä vaativampaan päätöksentekoprosessiin. Gebertin, Boernerin ja Lanwehrin (2003) mukaan innovatiivisilla organisaatioilla onkin tapana suoda autonomiaa päätöksentekoon, suosia delegointia ja osallistavaa johtajuutta. Organisaatio onkin innovatiivinen silloin, kun siinä työskentelevät alaiset toimivat innovatiivisesti työssään.

Lazaruksen (1991) mukaan myös tilannesidonnainen päätöksenteko-oikeus edistää innovatiivisuutta, kun alaiset kokevat voivansa suoraan, tai epäsuoraan vaikuttaa toimintaansa aktualisoimalla muiden resursseja tilanteen innovatiivisen parantamiseen. Innovatiivisen parantamisedotuksen syntymiseksi tarvitaan (Gebert 1987) se, että tunnustetaan muutostarve kyseisessä tilanteessa sekä olemassa oleva alttius muutoksen havaitsemiseen. Jos mitään muutosta ei tiedosteta, alaiset eivät kehitä innovatiivisia aloitteita. Riippuen alaisen työtehtävästä, haastatellut esimiehet ovat sitouttaneet alaisiaan valtaistamisen avulla. Osa aktiivisemmin, osa ei maininnut tätä laisinkaan. Toisena keinona tuli esiin myös alaisten omaa työtään kohtaan lisäarvostusta ja ammattiylpeyttä lisännyt kilpailuhengen kehittyminen aamu-, keski- ja iltapäivävuorojen välillä. Jokaisella on oma paikka jossa voi kehittyä omassa blogissaan. Heikkilä & Heikkilän (2001) mukaan yksilöiden tuleekin tunnustaa, että paras auktoriteetti on heissä itsessään eikä heidän ulkopuolella. Argyrisin (1998) mukaan monet alaiset tahtovatkin ottaa henkilökohtaista vastuuta työstään, kunhan esimiehet ovat aidosti vilpittömiä heitä kohtaan työn näin salliessa ja että kannustimet vahvistavat tätä.

Tarkempia vinkkejä esimiehille alaisten roolitukseen ovat tämän tutkielman perusteella:

- osallista päätöksentekoon ja aktiviteetteihin, joilla vaikutus työn suorittamiseen.
- alaisille kontrolli, prosessiomistajuus, auktoriteettia, tilaa, kunniaa, mahdollisuuksia ja tietoa uuden ja vanhan tiedon yhdistämisen kautta.
- jaa informaatiota, tietoa, palkintoja ja valtaa.

- sitoudu ja tue innovatiiviseen työntekoon, sekä varmista alaisten erikoistuminen työssään.
- säännöt ovat kaikille samat, ohjeista ja valvo yksilökohtaisesti.
- ohjaa alaisiasi henkilökohtaiseen vastuuseen ja aktiivisempaan rooliin niin omasta työstään, kuin työskentelytapojensa parantamisessa ja kehittämisessä.
- mahdollista työntekijöiden osallistuminen entistä vaativampaan päätöksentekoprosessiin: tilannesidonnainen päätöksenteko-oikeus.
- autonomiaa päätöksentekoon, delegoi ja osallista alaisiasi vaikuttamaan työnsä sisältöön.
- oikea tehtävä oikealle ihmiselle niin että työ ruokkii tekijäänsä.
- työn haastavuudesta niin korkea, että alainen motivoituu yrittämään parhaansa.
- mahdollista työn sisältö yhteen henkilön taitojen, taipumusten ja kykyjen kanssa.
- ole tasapuolinen ja johdonmukainen. Poiketessa keskustele ja perustele päätöksesi avoimesti.
- ohjaa alaitesi työtehtävässä suoriutumista niin, ettei heidän fokus rönsyile liikaa.
- pidä työtehtävät mielekkäinä järjestämällä työn sisältö, tai -muoto uudelleen.
- anna alaisillesi liikkumatilaa toteuttaa luovuuttaan: luo hänen intressejään peilaava oma projekti mausteeksi tavanomaisten työrutiinien kylkeen.
- luo alaisillesi oman työn arvostusta ja ammattilypeyttä eri tiimien/ yksiköiden välisillä kilpailutilanteilla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että alaiset ovat syytä osallistaa omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon. Esimiestyön tulisi olla avointa ja alaista tukevaa, sekä vastuuta delegoivaa. Roolituksessa on hyvä löytää oikeat henkilöt oikeiden tehtävien pariin, jossa työtehtävä synkronoituu henkilön taitojen, taipumusten ja kykyjen kanssa. Haastavat tavoitteet, jatkuva muutos ja kehittyminen niitä kaipaaville ruokkivat alaisen motivaatioita. On myös suotavaa huomioida alaisten liikkumavaran tarpeet. Joskus on alaisen päätehtävän suoriutumista kannustavaa luoda lisäprojekti luovuuden tuottamisen kanavoimiseksi. Tämän tyylistä joustavalla esimiestoiminnalla tukevaa innovatiivisuutta käsitellään tarkemmin tämän kappaleen viimeisessä luvussa.

6.4. Vuorovaikuttaminen

Vuorovaikuttaminen, ajananto ja läsnäolo ovat esimiehen keinoista voimakkaimpia. Esimiehen tulee olla kiinnostunut alaisten suorituksista ja heidän kehittämisestä.

Heikkilä & Heikkilän (2001) mukaan hyvä johtaja tuntee itse voiman tunnetta, jolloin hän kykenee myös inspiroimaan muita, luomaan ja vapauttamaan energiaa, palkitsemaan ja johtamaan. Empowerment – johtaja on kiinnostunut ja organisaation kehittämistä. Ja jotta kehityksen tuoma muutos onnistuisi, johtajalla tulee olla sisäsyntyinen tarve ja kyky luoda itse voimaa itselleen. Omalla esimerkillä tulee herättää spontaani luomisvoiman prosessi organisaation jäseniin.

Struktuurin luominen tarkoittaa sellaisten rakenteellisten tekijöiden luomista, kuten byrokratian vähentäminen ja organisaation litteyttäminen, jotka mahdollistavat voiman tuottamisen sekä yksilön, että organisaation tasolla. Erityisesti tulee huomata omasta työstään vieraantuvat alaiset, jotka eivät käsitä työnsä arvoa kokonaisuuden, itsensä kasvun ja organisaation kehittymisen ja hyödyn kannalta. Tästä voidaan jatkaa ihmisen perustarpeisiin pohjaavan hyvinvoinnin lisäämistä kuten oman työn suunnittelua, vapauden ja vastuun ottamista työstä ja työn kehittämistä yhteisesti tiedostetun ja hyväksytyyn vision suuntaan. Huolenpito ja mentorointi ovat tätä tukevia keinoja.

Huolenpidolla tarkoitetaan sellaisten fyysisten että psyykkisten resurssien ylläpitämistä, että vision mukaisten tehtävien suoriutuminen ei esty. Ei siis riitä että tehtävät on suoritettu teknisesti moitteettomasti. Työntekijän on tärkeää saada kokea voivansa ottaa seuraavalla kerralla vaativampia tehtäviä. Ensisijaisesti esimiehen, mutta myös kaikkien muiden alaisten tulee kasvaa siihen, että toisista pidetään huolta. Tällöin edistetään empowerment – henkeä eikä painiskella irrallisten tehtävien kimpussa omilla reviiereillä ja niitä puolustaen. Esimies voi alaistuntemuksensa vahvistuessa tarjota ja kannustaa heitä asiantuntemuksensa kehittäviä tapahtumia ja harrasteita kohden. Näin voidaan tarjota heille mahdollisuuksia heidän ammattitaitoa tukevaan tietoon ja kehittää heidän osaamistaan. *Mentoroinnilla* tarkoitetaan läheistä ja räätälöityä ohjausta. Mentorin, taikka tutorin tehtäväksi jää yksilöiden itseohjautuvuuden tukeminen, jotta yksilöt ottaisivat vastuun omasta ja organisaation kehittymisestä. Tavoitteena on että useat ihmiset voivat toimia toistensa tukijoina psyykkisten perustarpeiden etsiessä toteutumismahdollisuuksiaan. Haastatelluista esimiehistä jokainen toteuttaa itseään alaistensa parissa omalla persoonallisella tavallaan. Näiden tyylien välille ei ole syytä lähteä tekemään eroja, saati arvioimaan niitä keskenään.

Seuraavassa paneudutaan vuorovaikuttamisen keinoihin haastatteluissa muodostuneiden teemojen: ajan antamisen ja läsnäolon, sekä viestinnän ja palautteen näkökulmista.

6.4.1. Ajan antaminen ja läsnäolo

Nyrkkisääntönä haastateltavilta tulee, etteivät vietä aikaa alaistensa seurassa niin paljon kuin haluaisivat. Heinosen & Vento-Vierikon (2002) mukaan esimiehen tulee heittää itsensä ja koko persoonansa likoon, jotta alainen saavuttaa työniloa ja organisaatio kilpailukykyä. Epävirallisen kanssakäymisen tarpeellisuus korostuu, kun tutustutaan alaisiin ja luodaan aito molemmin puolinen luottamus. Keskusteleminen ja kuunteleminen korostuvat hyveinä, kun taas kiire paheena. Pelkkiin kehityskeskusteluihin nojaaminen ei riitä haastateltavien mukaan. Läsnäoleminen on viestiminen välittämisestä ja kiinnostuksesta alaisille. Se kertoo pientenkin asioiden arvostamisesta, eikä pelkästään suurien. Läsnäoloa on myös tavoitettavissa oleminen. Tämän tarkoituksena on lisätä spontaania viestintää suuntaan, jossa alaisen ei tarvitse miettiä kahta kertaa kehtaako tulla juttelemaan ja eikä aina työasioista. Heikkilä & Heikkilän (2001) mukaan hyvä johtaja tuntee itse voiman tunteita, jolloin hän kykenee myös inspiroimaan muita, luomaan ja vapauttamaan energiaa, palkitsemaan ja johtamaan. Esimiehellä tulee olla sisäsyntyinen tarve ja kyky luoda itse voimaa itselleen. Omalla esimerkillä herätetään spontaani voiman luomisprosessi organisaation jäseniin. Eräissä haastattelussa tuli esille se, ettei tätä voi teeskennellä vaan lähtee enemmänkin aidossa ja tilannesidonnaisessa vuorovaikutuksessa.

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa johdon toiminnalle antaa suuntaa ja energiaa visio, joka luo pohjan myös sisäiselle yrittäjyydelle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Ansoffin (1981) mukaan johto voi vaikuttaa vision muotoutumiseen ja toteuttamiseen kolmella tapaa:

- pohtimalla ja kehittämällä visiota
- kommunikoimalla visiota muille sekä inspiroimalla muita
- kannustamalla henkilökuntaa vision mukaiseen toimintaan.

Näistä kaksi jälkimmäistä ovat eittämättä oivia keinoja alaisten innovatiivisen toiminnan tukemiseen. Johtaja ei voi Heinosen ja Vento-Vierikon (2002:120) mukaan johtaa sisäisiä yrittäjiä, vaan hänen on parhaansa mukaan pyrittävä mahdollistamaan sisäisten yrittäjien toimintaa. Sisäinen yrittäjyys ei ole synnynnäistä, se muodostaa oppimisen haasteen kaikille. Oppimisen kannalta oleellista on, että sisäinen yrittäjä kehittää mielikuvitustaan, luovuuttaan ja kykyään kanavoida energiaa tavoitteidensa toteuttamiseen. Sisäinen yrittäjyys on tiukasti liitoksissa ja osin yhtä tarkoittava sisäisen voimantunteen kanssa.

Yhteenvetona edistävät keinoja voidaan tiivistää seuraavasti:

- omalla esimerkillä spontaanin luomisvoiman prosessin organisaation jäseniin herättäminen.
- pidä silmällä alaistesi fyysisiä ja psyykkisiä resursseja, jotta ottaisivat yhteisvastuuta.
- byrokratian vähentäminen ja hierarkian mataloittaminen.
- omasta työstään vieraantuvien alaisten huomioiminen: lisää oman työn suunnittelua, vapauden ja vastuun ottamista työstä ja työn kehittämistä yhteisesti tiedostetun ja hyväksytyyn vision suuntaan.
- mahdollistaa alaisten kokemus voivansa ottaa seuraavalla kerralla vaativampia tehtäviä.

tutkimuksessa ilmenneitä lisävinkkejä olivat:

- heitä itsesi ja koko persoonasi likoon alaistesi seurassa.
- pohdi ja kehitä visiota, kommunikoi ja inspiroi visio, kannusta alaiset vision mukaiseen toimintaan.
- pyri mahdollistamaan sisäisten yrittäjien toiminta, muutoin heitä ei voi johtaa.
- keskusteleminen ja kuunteleminen ovat hyveitä, kiire pahe.
- ole näkyvässä, tai ainakin mahdollisimman usein tavoitettavissa.
- kannusta alaisiasi tulemaan juttusillesi pientenkin asioiden, jopa työn ulkopuolelle menevien kanssa.

6.4.2. Viestintä ja palautteen antaminen

Viestintä ja palautteen antaminen tulee ilmaista alaiselle mitkä ovat toiminnan päämäärät, ei kuinka asiat tulisi tehdä. Alaisten tulee kokea, että esimies arvostaa heitä ja on heidän takanaan vaikeimpina hetkinä. Haastattelussa ilmenee, että esimiehen tulee viestiä oma selkeä ja johdonmukainen linja omasta näkemyksestään, miten asioiden tulisi järjestyä. Tukeakseen alaistensa innovatiivisen toiminnan edellytyksiä organisaatiossa, esimiehen tulisi luoda edellytyksiä sisäiselle yrittäjyydelle, sekä korostaa asiakaslähtöisyyttä. Näin Heinosen & Vento-Vierikon (2002) mukaan saavutetaan asiakaslähtöinen ja innovatiivinen toiminta ja siitä syntyvä mahdollinen menestyminen. Tämä ei haastattelujen mukaan tarkoita kuinka asiat tulisi tehdä, vaan mitkä ovat toiminnan päämäärät. Sisäisen yrittäjyyden dynamiikka muodostuu Heinosen & Vento-Vierikko (2002: 96) Schindehutte et al. (2000) mukailten, yksilön

kokemasta kimmokkeesta sisäiseen yrittäjyyteen, mikäli muut tekijät: organisaatio ja sen johtaminen, organisaatiokulttuuri ja ympäristö ovat sisäiselle yrittäjyydelle suotuisat. Samoin haastatteluissa tulee esille alaisten tarvitsema kokemus, että esimies arvostaa heitä ja on heidän takanaan vaikeampina hetkinä. YLE:llä haastatellut esimiehet käyttävät esimieskeskusteluja menetelmänä, joilla huolehditaan virallisempi puoli viestinnästä ja selvitetään heidän työnsä tavoitteiden täyttyminen niin tuloksellisesti kuin sisällöllisesti.

Haastateltavat ovat yhtämieltä, ettei palautetta anneta koskaan tarpeeksi. Ei, vaikka esimiehestä tuntuukin että olisi aktiivinen tässä. Tämän johdosta esimiehen ei välttämättä kannata käyttää energiaansa viestinsä hiomiseen, vaan sekin aika käyttää alaisten läsnä olemiseen ja välittömään palautteeseen. Puutos saattaakin olla enemmän spontaanissa palautteessa, joka ei ole viimeisen päälle viimeistelyä, vaan vilpittömyyttä ja suoraa tilannesidoksista viestiä. Tämä edellyttää aktiivista läsnäoloa alaisten parissa. Kynnys palautteen antamiseen ei saa olla liian korkea. Tuleekin esille kokemuksia, joissa hyvä ja rakentava kritiikki johtaa tuotteliaisuuteen. Tärkeää on pitää viesti pelkistettynä, selkeänä ja välttää liian abstraktia ilmaisua. Positiivinen palaute on hyvä antaa julkisesti, kunnia sinne minne kuuluu- periaatteella. Negatiivinen palaute puolestaan toteutetaan kaksin kesken rakentavasti alaisen kanssa. Koskaan ei tule vertailla alaisia keskenään. Kun vertaillaan, niin vertaillaan alaisen suorituksia hänen aiempiin suorituksiin.

Jotta jotain voidaan kutsua luovaksi, kopioitavissa ja kehittyvissä oleva idea tulee olla sosiaalisesti arvostettu. Csikszentmihalyinin (1999) mukaan luovuus on henkisen prosessin kaltaisesti myös kulttuurillinen ja sosiaalinen tapahtuma. Ei siis yksittäisten ihmisten tuotos, vaan sosiaalisista systeemeistä, jotka määrittävät yksilöitten tuotokset. Tähän viitaten haastatteluissa tulee esiin tärkeimmäksi koettu ”arkinen potaskan puhuminen”. Ylipäätään epävirallinen viestintä onkin paras luovuutta edistävä keino. Pienet ideat ja välähdykset tulisi olla päällekkäin normaalien rutiinien kanssa. Tällainen aktiivisuus tulisi ollakin osa normaalia työntekoa. Alaiset vaikuttavat haastateltavien mukaan tyytyväisiltä, kun saavat kertoa ideoistaan.

Pähkinänkuoressa voidaan todeta, että esimiehellä tulee olla oma selkeä ja johdonmukainen linja asioiden toteutumisesta, jota viestiä aktiivisesti. Viestien tulee olla aina selkeitä ja pelkistettyjä, eikä virallista. Jotta idea etenisi innovaatioksi, tulee sen olla sosiaalisesti hyväksytty. Arkinen potaskan puhuminen on oivallinen ja tavanomainen keino vaihtaa ajatuksia ideoista kuin ideoista. Kunhan alaiset uskaltavat

tuoda ajatuksensa esille. Mitä enemmän esimies on epävirallisessa muodossa tavoitettavissa, sitä paremmin alaiset muodostavat luottamuksen häneen ja uskaltavat kertoa ajatuksiaan, sekä ideoitaan. Tässä onnistumista edellyttäviä keinoja ovat seuraavat tutkimuksessa ilmenneet vinkit:

- luo edellytyksiä sisäiselle yrittäjyydelle, sekä korosta asiakaslähtöisyyttä.
- viesti oma selkeä ja johdonmukainen linja siitä mitkä ovat toiminnan päämäärät.
- arvosta alaisiasi ja ole heidän takanaan vaikeampina hetkinä.
- anna palautetta spontaanisesti, palautetta ei koskaan koeta saatavan liikaa.
- suosi vilpittömyyttä ja suoraa tilannesidoksista viestiä.
- pidä viestisi pelkistettynä, selkeänä ja vältä liian abstraktia ilmaisua.
- positiivinen palaute aina julkisesti sille kenelle se kuuluu, negatiivinen palaute kahden kesken rakentavasti.
- älä koskaan vertaile alaisia keskenään, heidän suorituksia omiin aiempiin suorituksiin.

6.5. Riskinotto ja epäonnistumisen salliminen

Riskinotto ja epäonnistumisen salliminen on yhtä lailla esimiehen viesti alaisten luovuuden arvostamisesta. Alaisten tulee uskaltaa kokeilla omia ideoitaan osana oppimis- ja luovuusprosessiaan, eikä ainaisia onnistumisia odottaen. Tämä rohkaisee ja vahvistaa alaisia sisäisesti. Haastatteluissa tuli esiin toive yhteisöstä, jossa uusia ideoita ei heti ammuta alas. Haastateltava A:ta siteeraten ”jos ammutaan, niin se tehdään perustellusti, ei asenteiden kautta”. Riskinottoon tulee kannustaa, eikä odottaakaan ainaisia onnistumisia. Asennoituminen pitää olla sellainen, että jos jotain joskus menee pieleen, niin se ei ole maailmanloppu. Alaisia tulee kannustaa riskinottoon ja kokeilemaan asioita eri tavoin. Parempi välillä pannukakkuakin kuin ainaista riskittömyyttä ja tasavarmaa työtä. Valitettavasti YLE:llä vallitsee haastattelujen perusteella ilmapiiri, jossa ei jakseta innostua poikkeavista ideoista, eikä tahdota hukata aikaa uusien ideoiden kanssa leikkimiseen. Organisaation perimätietona kulkee mieliala, ettei moisille ohjelmaideoille löydy tilausta.

Innovatiivisuus on suoraan johdettavissa riskinottoon (Ahmed 1998). Se rohkaisee ja vahvistaa sisäisesti, ”empower”, ideaihmiä ja aivoriivien käyttöön (tai muita luovuuden työkaluja). Jotta alaiset tuottaisivat luovaa tulosta, he tarvitsevat riskittömyyden tunteen, aikaa leikkiä ideoilla ja laajentaa mahdollisuuksien kirjoa, joista

erinäiset ratkaisut saattavat syntyä. Avoimet ja määrittelemättömät tehtävänannot puolestaan kannustavat luovuuteen, koska yksilöt toimivat innovatiivisemmin, kun he kokevat haastetta ja saavat mahdollisuuden toteuttaa uusia ratkaisuja. (Ahmed 1998). Tämä edellyttää tavanomaista merkittävämpää riskinottoa, sekä omien virheitten vapaata käsittelyä toisten kanssa. Blockin (1985) mukaan tällaisen tason saavuttamisen jälkeen mahdollistuu myös toisten avoin kuuntelu ja osallistuminen sellaiseen keskusteluun, joka edistää tietämykseen perustuvaa kehittymistä.

Riskinottoa ei ole, ellei siihen kannusteta. Kannustavana koetaan esimiehen ja yhteisön positiivisen ja kannustavan asenteen lisäksi myös ideoiden toteutuminen. Tässä vaikuttaisi olevan yhteneväisyyttä haastateltujen esimiesten viestimän alaisten tunnelmien ja heidän motivaatioon ylimääräisiä luovia panostuksia kohtaan. Haastatteluista voidaan ymmärtää, ettei alaisten luovuuden passiivisuus ole aina edes uskalluksen puutetta, vaan käytännön tuomaa kokemusta. Ideoita ei uskalleta heittää likoon. On opittu ettei kannata tehdä turhaa työtä, vaan ennemmin pomminvarmaa jälkeä. Tämä asenne myös siirtyy uusien henkilöiden oppimaan. Vaikka tarjotaankin uutta ja rohkeaa sisältöä, hyvin harvoin vain tilaajat lähtevät mukaan.

Hyviä asioita, joita esimiehen kannattaa ajoittain pyrkiä huomioimaan, ovat:

- luo alaisillesi riskittömyyden tunne.
- anna aikaa leikkiä ideoilla ja laajentaa mahdollisuuksien kirjoa.
- kannusta riskinottoon ja kokeilemaan asioita eri tavoin.
- tee avoimia ja määrittelemättömiä tehtävänantoja.
- kannusta avoimeen kuunteluun ja keskusteluun.
- epäonnistumiset ovat osa kokonaisuutta ja niitä tulee - muuten ei ole yritetty tarpeeksi.
- kun alaisen idea ei ole toteutettava, viesti se perustellusti, ei asenteiden kautta.

6.6. Joustavuus

Joustavuus viittaa haastatteluissa innovatiivisuuden tukemiseen pelisäännöillä, valvonnalla, aikatauluilla ja rutiineilla. Teoriassa viitataan myös alaisessa itsessään tapahtuvaan muutokseen. Joustavuus sivuuttaa vahvasti roolitusta alaisten innovatiivisuuden tukikeinona. Haastatteluista ilmenee, että pelisäännöt ovat kaikille alaisille samat ja johdonmukaiset, joskin niissä alaiskohtaisesti joustetaan tai ollaan

tiukkoja niin että jokainen saavuttavat tavoitteensa työtehtävissään. Tärkeää on, että kaikki ymmärtävät toisten erilaisuuden myötä toteutuvat erivapaudet ja ovat idean takana, varsinkin jos oma työtaakka kasvaa tämän johdosta. Toisten etuja ei saa murtaa toisten hyväksi, vaan kaiken pitää toimia sovussa päätehtävässä suoriutumiseksi.

Jokainen alainen tulee huomioida erikseen ja heidät tuntemiseen perustuvalla ymmärryksellä säätää valvontaa ja aikataulutusta. Jotkut tarvitsevat vapautta enemmän, jotkut taas vähemmän. Työtehtävistä riippuen joillekin on hyvä antaa väljemmät deadlinet työnsä suorittamiseen, jotta alainen voi kokeilla syntyneitä ideoitaan. Joillekin taas aikataulussa ja rutiineissa tiukasti kiinnipitäminen on ainoa keino suoriutua työstään kunnialla. Tärkeintä jokaisella alaisella on päätehtävästä suoriutuminen hänelle mielekkäimmällä tavalla.

Teoriassa viitataan Georgsdottiriin ja Getzinin (2004), sekä Ylihervaan (2004). Joustavuus innovatiivisuuden tukikeinona viittaa alaisten joustavuuden parantamiseen (Georgsdottir ja Getz: 2004). Näitä keinoja ovat työympäristön muuttaminen, yksilön jäykän asenteen muuttaminen ja yksilön joustavuuden kehittäminen. Työympäristön kehittämiseen esimies voi päästä joustavien tiimien muodostamisella, vastuun jakamisella, ongelmien ja ratkaisujen etsimisellä koko organisaation leveydellä. Haastatteluissa tuli esiin viitteitä, että yksilöt huomioivalla roolituksella muodostetaan tuotantotiimejä jokaisen yksilön vahvuudet huomioon ottaen, myös vastuunjaon näkökulmasta. Aktiiviseen päivittäisten ongelmien etsimiseen ja ratkaisemiseen ei haastatteluissa suoraan viitattu. Puhe viittasi enemmän omavastuullisiin ja oma-aloitteellisiin yksilöihin, joille myös annetaan vastuuta ja vapautta toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Vapaus ja vastuu eivät olleet kaikkien etu, jotkut jopa tahtovat tehdä tehtävänsä, eikä mitään sen ulkopuolella. Tämä liittyykin läheisesti alaisten valtaistamiseen ja heissä vallitsevaan yksilölliseen sisäiseen voimaan.

Yliherva (2004) esittää joustavuutta tukevaksi parantamiskeinoksi vuorovaikutuksen organisaatorakenteiden ja vallankäytön ohjaamisessa. Tämä vaikuttaa toteutuvankin esimiesten antaessa valtuuksia eteenpäin valitsemilleen alaisilleen. Suurimmaksi osaksi haastatteluissa ilmeni yleinen käsitys negatiivisista kokemuksista vallitsevasta organisaatiomallina toimivasta tuotannon sisäisestä tarjous- ja tilausjärjestelmästä. Yhden haastateltavan mukaan tarjous- ja tilausjärjestelmän johdosta ”aloitteellisuus ja ideointi kallistuvat hyvin helposti esimiesvetoiseksi”. Tämä vaatii aktiivista muistamista, että ihmiset tulee saada laajemmaksi osaksi prosessia. Ideointia pitäisi jalkauttaa enemmän ihmisten keskuuteen ja ajallisesti ripotella ympäri vuoden. Hänen

mukaansa nykyisen systeemin myötä ”tulee helposti kramppi kun kaikki rutistetaan kerralla”. Järjestelmän heikkoutena tuleekin esiin se, kun luovuus tulee väärään aikaan vuodessa suhteessa kyseiseen budjetointisykliin.

Nykyinen organisaatiomalli toi haastatteluissa esiin kaksi isoa kysymystä luovuuden näkökulmasta. Ensiksi, ei saa olla liian jäykkä systeemi, jottei väärin ajoitettu idea ole ongelma. Toiseksi se ohjaa ajattelemaan että suutari pysyköön lestissään. Yhden haastateltavan mukaan poikkitaiteellista ja – tieteellistä sekoittumista ei tule, ja se helposti rohkaisee specialisoitumaan pitkälle ja hoitamaan vain omaa karsinaansa. Epäonnistumista sallivaa ja kannustavaa kulttuuria ei haastateltavan mukaan ole. Se ei johdu tiukasta tilaajajärjestelmästä, vaan siitä että tavoitteet asetetaan kaupallisen maailman mukaan käyttäen katsojalukutavoitteita. Yhdessä haastattelussa tulee esiin suoraan, että jos esitetään jotain rohkeaa, tilaajat eivät tilaa sitä. Toisessa tulee esiin näkemys että ”riskinottokyvyn tulisi olla tilaajilla ja kanavajohtajilla erittäin korkealla. Joillakin se on, muttei kaikilla”. Hänen mukaansa on onnea että nykyään on myös katsojatytyväisyystavoitteet. Liian paljon tuijotetaan katsojalukuihin, hän sanoo. Yliherva (2004) esittää vuorovaikutuksen parantamiskeinoksi organisaatorakenteiden ja vallankäytön ohjaamista joustavuutta tukevaksi. Joustavuutta voi olla adaptiivista, taikka spontaania.

Adaptiivinen joustavuus tarkoittaa kykyä sopeutua uusiin ongelman ratkaisustrategioihin, kun vanhat menetelmät ovat johtaneet umpikujaan tai ongelman uudelleenmäärittelyyn aidon ratkaisun löytämiseksi (Georgsdottir & Getz 2004; Thurston & Runco 1999). Adaptiivinen joustavuus tuodaan kirjallisuudessa esiin Georgsdottirin & Getzin (2004) mukaan ratkaisuna ympäristön asettamiin rajoitteisiin luovien ratkaisujen kautta. Tämän mahdollistaa kyky nähdä asiat eri tavoin (Barron 1988), joka Runcon (1999) mukaan tuo luovia näkemyksiä ongelmaan näkökulmaa muuttaessa. YLE:llä luovia näkemyksiä alaisilla löytyy ja niihin esimiehet rohkaisevatkin. Yhtä tärkeää on kuitenkin luovien ratkaisujen tuottajille kokea onnistuvansa. Tämä tulee esille onnistumisina. Mikäli näin ei toteudu, tulisi ehkä enemmän antaa rakentavaa palautetta ideoiden toteutumattomuuden syistä.

Spontaani joustavuus tarkoittaa kykyä löytää erilaisia ratkaisuja ongelmiin missä ei ole ulkoisia paineita olla joustava (Thurston & Runco 1999). Taipumus helposti muuttaa käsitteellisiä kategorioita ja tuottaa monia erilaisia reaktioita, ilmaisee spontaania joustavuutta (Georgsdottir & Getz 2004). Tällainen sisäinen yrittäjäisyys tuntuu toimivan YLE:llä, huomioiden eri tehtävissä vaadittu luova työpanos. Faktana ilmenee kuitenkin,

ettei alaisia voi koskaan kannustaa liikaa tekemään omia ratkaisuja valtuuksiensa puitteissa. Uskallus toteuttaa luovempia ratkaisuja mittaa organisaation riskinotto kykyä ja siten myös sen innovatiivisuutta.

Ideaali ympäristö luovuudelle olisi sosiaalinen yhteisö, joka olisi hyvin erilaistunut erityisiin kenttiin ja rooleihin sulassa sovussa ”orgaanisen solidaarisuuden sitein” (the bonds of organic solidarity). Csikszentmihalyinin (1999) mukaan, se kuinka paljon luovuutta on olemassa tietynä aikana, ei ole määriteltävissä vain sen mukaan kuinka moni yksilö koettaa muuttaa yhteisöllistä kenttää, vaan myös kuinka vastaanottavaisia nämä kentät ovat innovaatioille. Innovatiivisuutta on myös joustava olemassa olevan tiedon käyttäminen yhdistämällä, tai uudelleen organisoimalla, joka itsessään tarkoittaa uusien ideoiden muodostamista (Georgsdottir ja Getz 2004). Haastatteluissa annetaan ymmärtää, että organisaatiossa toteutunein esimerkein viestitty kannustus innovatiivisuuteen ei ole tarpeeksi voimakas.

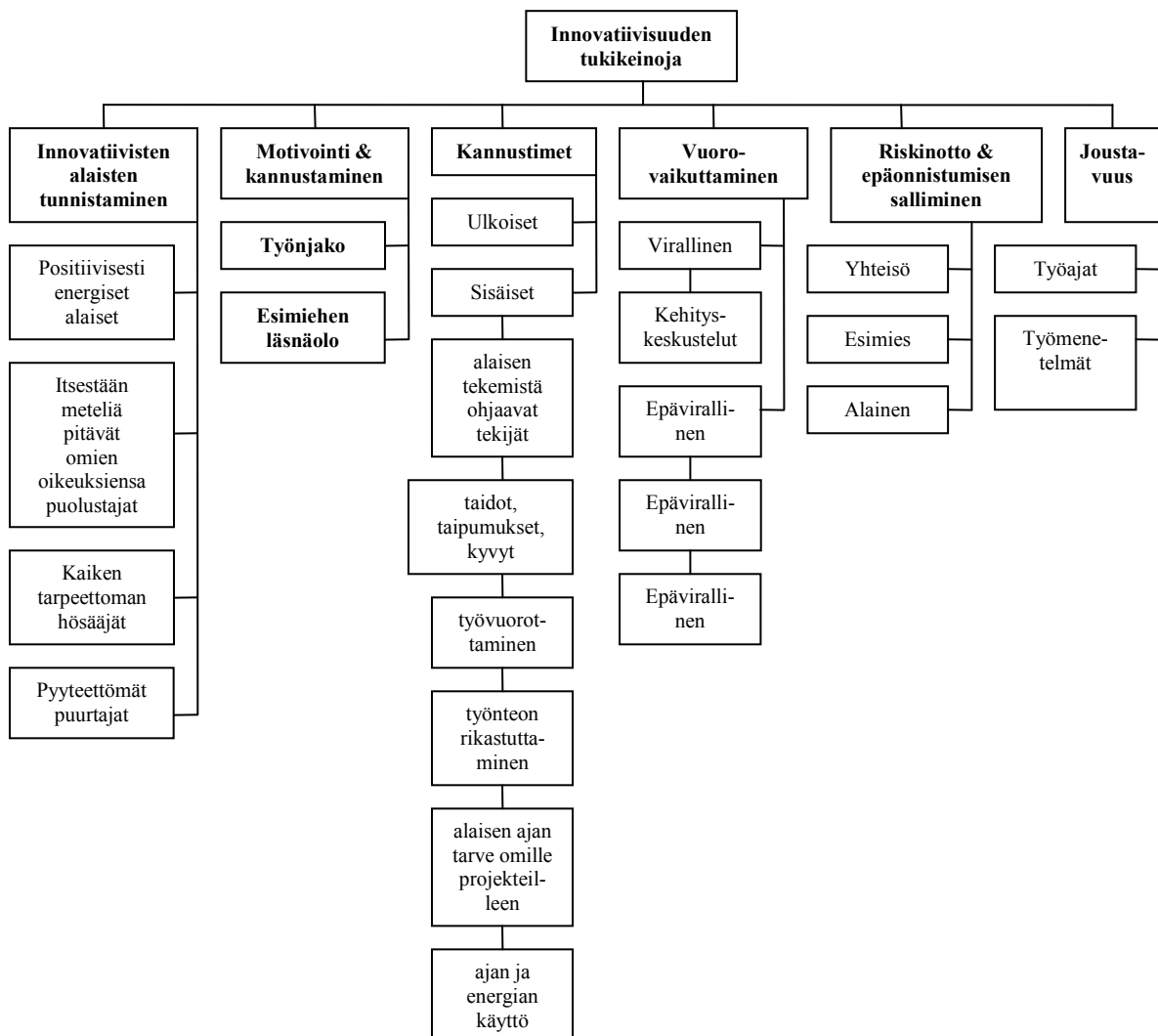
Tiivistetysti voidaan sanoa että tärkeintä jokaiselle työntekijälle on päätehtävästä suoriutuminen hänelle mielekkäällä tavalla. Tätä esimies voi toteuttaa seuraavasti:

- ohjaa työntekoa yksilöllisillä pelisäännöillä, valvonnalla, aikatauluilla ja rutiineilla.
- pelisäännöt ovat kaikille samat, joskin joustaa, taikka tiukentaa yksilökohtaisesti.
- mahdollista jokaiselle suoriutua päätehtävästä mielekkääksi koetulla tavalla.
- joustavat tiimit, jaa vastuuta, kannusta etsimään ongelmia koko organisaation leveydellä.
- korosta epäsuoria, joustavampia toimintatapoja.
- kannusta päivittäisten ongelmien itsenäiseen löytämiseen ja ratkaisemiseen.

Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tukea alaisten innovatiivisuutta. On viestittävä omaa selkeää linjaa siitä mitkä ovat toiminnan päämäärät. Jokainen alaisista on otettava huomioon niin yksilönä, kuin persoonana yksilöllisin pelisäännöillä, valvonnalla, aikatauluilla ja rutiineilla niin, että työtä voidaan tehdä mielekkääksi koetulla tavalla. Näin saadaan ohjattua alaisen luova voima työtehtävään. Jotta kykenee ohjaamaan alaisensa luovaa voimaa, on syytä tunnistaa alaisen innovatiivisuuden potentiaali, ilmentyminen ja tyyli. Tämän pohjalta on hyvä lähestyä alaista niin virallisesti kehityskeskustelujen kautta, kuin erityisesti jatkuvassa epävirallisemmassa ja tilannesidonnaisessa vuorovaikutuksessa. Esimiehen oma ymmärrys alaisensa

innovatiivisuudesta yhdistettynä jatkuvaan ja monitasoiseen läsnäoloon edesauttaa löytämään oikeat kannustimet ohjaamaan ja kehittämään alaista työtehtävässään.

Ulkoisia kannustimia ei kehoiteta käyttämään, vaan sisäisiä kannustimia. Tässä tutkielmassa sisäisinä kannustimina käsitellään osassa yllämainittuihin osioihin jaetut esimiehen keinot: alaisten roolittaminen, vuorovaikuttaminen, ajananto, läsnäolo, oikeanlainen viestintä ja palautteenanto, riskinottoon kannustaminen ja epäonnistumisen salliminen, sekä joustaminen. Tutkielmassa käsitellyt keinot alaisten innovatiivisuuden tukemiseksi on koostettu liitteen nro 3 mukaiseen taulukkoon.



Kuvio: 19. Haastattelujen pohjalta kategorioidut esimiehen keinot tukea alaisten innovatiivisuuden edellytyksiä

Innovatiivisten alaisten tunnistamisen teeman alta löytyy ihmisten ryhmittelyteema innovatiivisten alaisten tunnistamiseksi. Haastateltavien kanssa keskusteltaessa alaisten tunnistamisesta esiin tuli alaisryhmiä, joihin luettiin

- ”positiivisesti ”energiset alaiset,
- kaiken tarpeettoman hösääjät,
- itsestään meteliä pitävät omien oikeuksien puolustajat ja
- pyyteettömät puurtajat.

Ryhmät eivät ole toisistaan poissulkevia, vaan jokin näiden ryhmän omaleimaisuus on huomattavasti vahvempi kuin muiden jäljelläolevien ryhmien. Yleisesti voidaan katsoa että alaisista löytyy niitä, jotka ”ovat vain töissä” ja niitä jotka ovat oma-aloitteisia, aloitteellisia ja/tai omavastuullisia. Jälkimmäiset kuvastavat innovatiivisten alaisten piirteitä. Mitä vahvempia ne ovat, sitä potentiaalisempia innovaattoreita alaiten voidaan katsoa olevan. Kiinnostuksensa hyvään ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan kohdentavat energiset alaiset ovat usein hyvinkin tuotteliaita, verkostoituneita, oppimishaluisia ja vapaa-ajallaankin aktiivisia. Esiin tulee myös tämän ryhmän nurja puoli, sillä nämä aktiivit ja idealingot ovat itseohjautuvia johtuen luontaisesta oma-aloitteisuudestaan, aloitteellisuudestaan ja omavastuullisuudestaan. He voivatkin kaikessa energisyydessään ja uteliaisuudessaan polttaa itsensä loppuun. Heitä onkin syytä tarkkailla ja välillä toppuutella rauhoittumaan.

Kannustimista ulkoisten kanssa tulee olla tarkkaavainen että ne saavuttavat vähintään kohtuullisuuden rajan. Palkka ja rahanarvoiseksi katsottavat ylimääräinen vapaa-aika ovat olleet useammin mainitsemisen arvoisia. Sisäisistä kannustimista työstä nauttiminen ja itsensä toteuttaminen tulivat kirkkaimmin esille. Kannustaminen jakaantui kahteen teemaan: työnjakoon ja esimiehen läsnäoloon. Näitä tulisi ohjata koko organisaation läpileikkaava aito innostunut läsnäolo, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Alaisten roolittamisessa merkittävänä näkökulmina korostuivat:

- alaisen tekemistä ohjaavat tekijät,

- taidot, taipumukset ja kyvyt,
- työvuorottaminen,
- työnteon rikastuttaminen,
- alaisen ajan tarve omille projekteilleen, sekä
- ajan ja energian käyttö.

Tekemistä ohjaavat rutiinit ja/taikka aktiivisuus hakeutua kohden haasteita ja uusia ideoita. Alaisten taidot, taipumukset ja kyvyt tulee ohjata roolittamista. Työajat jakaantuvat aamu,- keski-, ja iltapäivävuoroihin, joissa ilmenee yksilöllisiä eroavuuksia tehokkuudessa. Esimerkkinä tuli esille eräs toimittaja, joka kukkii yöt jolloin ajatus ei kuulemma harhaile työssä. Puolestaan työnteon rikastuttaminen alaisten roolittamisessa toimii vastavoimana rutiineihin leipiintymiseen. Näinä ovat toimineen alaisten ja vaikkapa työvuorojen keskinäinen kilpailu, työtehtävien päivittäisrotaatio ja omat lisävastuut. Eräiden haastateltavien mukaan ”hällä väliä henkilöiden” asenne on saatu juuri työtehtävien vaihdolla kääntymään. Alaisen ajan tarve omille projekteilleen tulee ottaa huomioon. Jokainen tarvitsee omaa aikaa jolloin panostaa ja toteuttaa itseään, ideoita ja rauhoittua. Sama pätee energian kohdistamiseen. Alaisille pitää tarjota mahdollisuus omiin projekteihin, jotka tukevat päätehtävän tekemistä. Samalla myös ottaa huomio alaisen taipumus ja tarpeet itsenäiseen työhön ja tiimityön kannustavaan vaikutukseen hänen omaan ja yhteisön työpanokseen. ”Työnsisällön ja työtä tekevän ihmisen taipumusten ja ammatillinen tarpeiden yhtälö tulee tehdä mahdollisimman ehjäksi. Tällöin kannustimet ovat perusteillaan ja kohdillaan”.

Vuorovaikuttamisen tiimoilla korostuivat ajan antaminen ja läsnäolo, viestintä, kuuntelu ja palautteen antaminen. Vuorovaikutusta on sekä virallista ja epävirallista. Virallista ovat kehityskeskustelut ja epävirallisempaa ovat käytäväkeskustelut. Viestintä ja palautteen antaminen annetaan ymmärtää olevan huomattavasti tehokkaampaa epävirallisella ja ihminen ihmiselle otteella. Tärkeintä on tsemppaava, välittävä ja kiinnostava ote.

Riskinotto ja epäonnistumisen sallimisen alakategorioiksi muodostuivat yhteisö, esimies, alainen itse.

Joustaminen on keino jolla voidaan jokaista yksilöllisesti ohjata tuottavampaan tulokseen. Käytävissä on väljät pelisäännöt, jossa aktiivisuudella ja vastuullisella oma-aloitteellisuudella saa vastapalkaksi luottamusta. Joustavuutta voidaan soveltaa sekä työajoissa että menetelmissä.

LÄHDELUETTELO:

- Ahmed, Pervaiz K. (1998). Culture and climate for innovation. Teoksessa: *European Journal of Innovation Management*. 1:1, 30–43. Annual Review of Psychology. 32: 439–476. Englanti: MCB University Press.
- Ahonen, Sirkka (1995). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen työtapa* 1.–2. painos. Toim. Leena Syrjälä, Sirkka Ahonen, Sirkka, Eija Syrjäläinen & Seppo Saari. Rauma: Kirjayhtymä Oy.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alderfel, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4: 142-175. New York: Academic Press.
- Amabile, Theresa (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*: 1. Yhdysvallat: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Amabile, Theresa (1990). Within you, without you: the social psychology of creativity and beyond. Teoksessa: *Theories of Creativity*. Toim. Runco, M.A. & Albert, R.S. Newbury Park. Kalifornia. Yhdysvallat: Sage Publishing Ltd.
- Angle, Harold L. (1989). Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies. (Ballinger Series on the Management of Innovation and Change). Teoksessa: *Building the Innovative Organization. Management Systems that Encourage Innovation*. Christiansen, James A (2000). New York. Yhdysvallat: St.Martin's Press Inc.
- Ansoff, Igor H. (1981). *Strateginen johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Argyris, Chris (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. Teoksessa: *Harvard Business Review*. May-June: 98–105. Cambridge. Massachusetts. Yhdysvallat: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Barron, F. (1963). *Creative person and creative process*. New York: Holt, Rinehard and Winston.
- Barron, F.B. & Harrington D..M. (1981). *Creativity, Intelligence and Personality*.
- Barron, F. (1988). Putting Creativity to Work. Teoksessa: *How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations*. Georgsdottir, Asta S. & Getz, Isaac (2004). *Creativity and Innovation Management*. 13: 3. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Basadur, Min (1995). *The Power of Innovation. How to Make Innovation as a Way of Life and Put Creative Solutions to Work*. Englanti: Pitman London.
- Bates, J.A. (1979). Extrinsic Reward and Intrinsic Motivation. A Review with Implications for the Classroom. Teoksessa: *Johtaja motivoijana*. Ropo, Arja (1983: 1). Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 3: Työpapereita 6. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Block, P. (1985). The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. Teoksessa: *Innovatiivisuutta etsimässä*. Heikkilä, Jorma. & Heikkilä, Kristiina. (2001). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bowen, David E. & Lawrel 3rd Edward E. (1995). Teoksessa: Empowering service employees. *Sloan Management Review*. Summer: 73–84. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston. Massacchusetts. Yhdysvallat: Harvard Business School Press.
- Bryman, Alan (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. Lontoo: Unwin Hyman.
- Busse, T; Mansfield, R. & Temple U. (1980). Theories of the creative process. A review and a perspective. *Journal of Creative behaviour* 1980, 14: 2, 91–103, 132. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R. & Ruth J-E. (1984: 123). Espoo: Amer Yhtymä Oy.

- Cannon, Tom (1985). Innovation, creativity and small firm organisation. *International Small Business Journal*. 4: 1, 33–41. Lontoo: Prism Business Media.
- Carr, Clay (1994). The Competitive Power of Constant Creativity. Artikkelissa: *The creativity continuum: towards a classification of creative problem solving techniques*. Mc Fadzean, Elspeth (1998). Creativity and Innovation Management. 7: 3. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Chung, K. H. (1977). Motivational Theories and Practises. Ohio. Teoksessa: Ropo, Arja (1983: 1). *Johtaja motivoijana*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 3: Työpapereita 6. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Christiansen, James A. (2000). *Building The Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation*. Palgrave Macmillan: Yhdysvallat.
- Couger, J. Daniel. (1995). *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*. Danvers Massachusetts: Yhdysvallat: Boyd & Fraser Publishing Co.
- Covin, Jeffrey G. & Miles, Morgan P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. Entrepreneurship Theory and Practise. Teoksessa: *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu ja menesty*. Heinonen, Jarna. & Vento-Vierikko, Irma (2002). Jyväskylä, Talentum Media.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1999). A Systems Perspective on Creativity. Teoksessa: *Handbook of Creativity*. Stenberg (1999). R. Cambridge. Englanti: Cambridge University Press.
- Cumming, Brian S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*. 1: 1. Bradford. Englanti.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A User-friendly Guide for Social Scientists*. Lontoo: Routledge.
- Dewey, John. (1910). *How we think* Columbia University. Yhdysvallat.

- Drucker, Peter Ferdinand (1954). *The Practice of Management*. Yhdysvallat: HarperCollins Publishers.
- Drucker, Peter Ferdinand (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Yhdysvallat: Harper & Row Publishers Inc.
- Eisenberg, Jacob (1999). How individualism-collectivism moderates the effects on rewards on creativity and innovation: A comparative review of practises in Japan and the US. *Creativity and Innovation Management*. 8: 4. Malden, Massachusetts, Yhdysvallat: Blackwell Publisher Ltd.
- Eisenhard, Kathleen M. (1989). *Building Theories from Case Studies*. *Academy of Management Review* 4: 4, 532–550. Yhdysvallat.: Stanford University.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Galunic, D. Charles (2000). *Coevolving. At Last a Way to Make Synergies Work*. *Harvard Business Review* 2000: January-February. Boston, Massachusetts. Yhdysvallat: Harvard Business School Press.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Neljäs painos. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Fayol, Henri (1949). *General and Industrial Management*. Yhdysvallat: Pitman.
- Fromm E. (1959). *The Creative Attitude*. Teoksessa *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R. & Ruth J-E. (1984: 17). Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Galbraith, Jay R. (1996). *Designing the Innovating Organisation*. Teoksessa: *How Organisations Learn*. Starkey K. Lontoo: Thomson.
- Gebert, Diether (1987). Führung und Innovation. Artikkelissa: *Risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness*. Gebert, Diether, Boerner, Sabine & Lanwehr, Ralf. T. (2003). 2003. *Creativity and Innovation Management*. 12: 1. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Gebert, Diether, Boerner, Sabine & Lanwehr, Ralf T. (2003). Risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting

- organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*. 2003. 12: 1. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Georgsdottir, Asta S. & Getz, Isaac (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*. 13: 3. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Guba E.G. & Lincoln Y.S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*. Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (1994) Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Guerrier, Yvonne. (1999). *Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants*. New York. Chichester: John Wiley & Sons.
- Guilford, J. P. (1966). *Intelligence: 1965 model*. *American Psychologist*, 21, 20–26. Washington D.C. Yhdysvallat: American Psychological Association.
- Haavikko R & Ruth J-E. (1984). *Luovuuden ulottuvuudet*. Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Hakanen, Tauno (1980). *Luovuus ja sen ohjaaminen*. Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Hakulinen, L. (1979). 4. *Suomen kielen rakenne ja kehitys*. Helsinki: Otava Oy.
- Harris, Chris (2003). *Building Innovative Teams. Strategies and Tools for Developing and Integrating High Performance Innovative Groups*. New York. Yhdysvallat: Palgrave MacMillan.
- Harvard Business Essentials (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat: Harvard Business School Press.
- Heikkilä Timo & Heikkilä Kristiina (2001a). *Dialogi- Avain innovatiivisuuteen*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Heikkilä Timo & Heikkilä Kristiina (2001b). *Luovuus ja innovatiivisuus selviytymisstrategiana muuttuvassa maailmassa* [online]. Akateeminen Yrittäjäkoulu. [cited 14 Sep 2006]. Available from World Wide Web: <http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia>

- Heikkilä, Jorma (1982). *Luovuustutkimuksen lähtökohtia*. Kasvatustieteiden tiedekunta, selosteita B: 3. Turku: Turun yliopisto.
- Heikkilä, Jorma (1984). Luovuuden osa-alueet ja niiden kehittäminen. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet* (1984). Toim. Haavikko R. & Ruth J-E. 1984: 91–115. Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina & Heikkilä, Jorma (1999). *Innovatiivisuutta etsimässä*. 4. muuttumaton painos. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.
- Heinonen, Jarna (1999). *Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-5.
- Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko, Irma (2002). *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu ja menesty*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Henry, Jane (2001). *Creativity and Perception in Management*. London. Englanti: Sage Publications.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1980). *Teemahaastattelu*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1982). *Teemahaastattelu*. Kolmas painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). *Tutki ja kirjoita*. 6. – 7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvärinen, Liisa (1990). Innovativeness and its indicators in small and medium-sized industrial enterprises. *International Small Business Journal*. 9: 1, 64–79.
- Hyvärinen, Liisa (1995). *Attributes of SME's Innovativeness in the Literature and Among Business Analysts and SME Managers*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

- Hägglund, Tor-Björn (1984). Luovuus psykoanalyttisen tutkimuksen valossa. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R. & Ruth J-E. (1984: 123). Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Hämäläinen Timo J. & Heiskala Risto (2004). *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistuskyky*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Häyrynen, Y.-P. (1980). Den individuella och sociala kreativitetens paradoxer. *Nordisk Psykologi* 1980, 3: 240–250. Teoksessa *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R & Ruth J-E. (1984: 17). Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Hölttä, Risto (1979). *Innovaatioiden omaksuminen ja leviäminen alueellisena tapahtumana*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-39.
- Hölttä, Risto (1985). *Innovaatioiden tutkiminen 1980-luvulla*. Helsinki. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-68.
- Hölttä, Risto (1989). *Multidimensional Diffusion of Innovation*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis A 66. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Jalava, Urpo. *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. 2001. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johns, Gary (1992). *Organizational Behaviour. Understanding Life at Work*. New York. Yhdysvallat: Harpercollins Publisher.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Kuudes painos. Edinburgh: Prentice Hall.
- Joutsenkunnas, Tapio. *Esimiestyö palveluyrityksessä*. 1989. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Kanter, Rosmarie (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Yhdysvallat: Basic Books.
- Kanter, Rosmarie Moss (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in American Culture*. New York. Yhdysvallat: Simon & Schuster.

- Kauppinen, Timo., Nissinen, Jouko. H., Peltonen, Matti (1990). *Joustavuus ja luovuus työelämässä*. Saarijärvi: Yritystaitojulkaisut.
- Kohtamäki, Marko., Kekäle, Tauno. & Viitala, Riitta (2004). Trust and innovation: from Spinn-Off Idea To Stock Exchange. Teoksessa: *Creativity and Innovation Management*. 13: 2. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Kolb, D., Osland, J.& Rubin, I. (2001). *Organizational Behaviour. An Experimental Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey. Yhdysvallat: Prentice-Hall.
- Kristensen, Tore (2004). The physical context of creativity. *Creativity and Innovation Management*. 13: 12. 2004. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Kuhn, Thomas (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press. Teoksessa: *Handbook of Creativity*. Stenberg. R. (1999). Cambridge. Englanti: Cambridge University Press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Lontoo: Sage Publishing Ltd.
- Lampikoski Kari & Korpelainen Kari (1997). *Innovatiivisuus muutosvoima*. Juva: Werner Söderström Oy.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. California. Teoksessa: *Johtaja motivoijana*. Ropo, Arja (1983: 1). Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 3: Työpapereita 6. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York. Yhdysvallat: Oxford University Press.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Core Capabilities and Core Rigidities. A Paradox in Managing New Product Development*. *Strategic Management Journal*, 13: 111–25.

- Levitt, Theodore (2002). *Creativity is Not Enough*. Teoksessa *The Innovative Enterprise*. Harvard Business Review. Boston. Massachusetts. Yhdysvallat: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Likert, Jane Gibson & Likert, Rensis (1976). *New Ways of Managing Conflict*. Yhdysvallat: McGraw-Hill.
- Lipiäinen, T. (2001). *Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituohannella*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Magyari-Beck, I. (1991). *Dignity of Creative Studies*. ICN Newsletter, 1: 3: 1–2.
- Majoro, S. (1988) *The Creative Gap: Managing Ideas for Profit*. London. Englanti: Longman.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York. Yhdysvallat: Harper and Row. Teoksessa Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001). *Innovatiivisuutta etsimässä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Maslow, A. (1962). *Towards a Psychology of Being*. New York. Yhdysvallat: Nostrand. Teoksessa: *Innovatiivisuutta etsimässä*. Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Maslow, A.H. (1962). *Den kreativa attityden*. Teoksessa Haavikko R. & Ruth J-E. (1984: 17). *Luovuuden ulottuvuudet*. Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Maslow, A. (1971). *The Father Reaches of Human Nature*. New York Yhdysvallat: Viking. Teoksessa: *Innovatiivisuutta etsimässä*. Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mauzy, Jeff & Harriman, Richard (2003). *Creativity Inc. Building an Inventive Organization*. Boston. Massachusetts. Yhdysvallat: Harvard Business School Publishing.
- May, R. *The Nature of Creativity* (1959). Teoksessa Anderson, H.H. *Creativity and it's Cultivation*. New York.

- McGrath, R.G. (2001). *Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight*. *Academy of Management Journal*, 44: 71–87.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York. Yhdysvallat: McGraw-Hill.
- Mednick, S.A. (1963). The Associative Basis of The Creative Process. Teoksessa: *Research in Personality* (1963). Mednick, M.T. & Mednick S.A. New York. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R. & Ruth J-E. (1984: 21–22). Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Merriam-Webster, Incorporated (2007). *Merriam Webster's Online Dictionary*. [online]. Springfield, Massachusetts, Yhdysvallat [cited 17 Mar 2007]. Available from World Wide Web: < <http://www.m-w.com/dictionary/innovativeness>>.
- Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall P.L. (1956). *The Focused Interview. A manual of Problems and Procedures*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Metsämuuronen, Jari (2002). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Miettinen, Unto (1993). *Organisaation luovuus ja sen mittaaminen*. Painatuskeskus Oy. Helsinki: Tielaitos. Tuotannon palvelukeskus, Kuopion kehitysyksikkö.
- Murray, H.A. (1959). *Explorations on Personality*. New York. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R. & Ruth J-E. (1984: 21–22). Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Murrell, K. (1985). The Development of a Theory of Empowerment: Rethinking Power for Organization Development. *Organization Development Journal* 3: 2, 34–38. Teoksessa *Innovatiivisuutta etsimässä*. Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkelä, Klaus (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä*. Niskanen, Vesa A. (1997).

3. muuttumaton painos. Helsinki. Helsingin Yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Yliopistopaino.

Niskanen, Vesa A. (1997). *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä*. 3. muuttumaton painos. Helsinki. Helsingin Yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Yliopistopaino.

Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas (1999). *Funky Business. Pelin henki – käytä päätäsi*. Toinen painos. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Normann, R. (1983). *Luova yritysjohto*. Ekonomiasarja. Espoo: Weilin & Göös Oy.

Nurmi, Raimo. *Johtaminen ja esimiestyö*. 2000. Tammer-Paino. Tampere.

Orre, T. (1987). *Työyhteisön ilmapiiri – tarpeet, arvot, motiivit ja luovuus*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Osborn, Alex Faickney (1953). *Applied Imagination*. New York. Yhdysvallat: Charles Scribners.

Otavan Suuri Ensyklopedia 3 (1977). Keuruu: Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset.

Parnes, S. J. (1977). *Guide to Creative Action*. New York. Yhdysvallat: Charles Scribners.

Parker, Philip M. & Sarvary, Miklos (1998). *Sources of Innovativeness: An Integrated Empirical Study*. Englanti: Stanford University.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Toinen painos. Lontoo: Sage Publishing Ltd.

Paul, R. J., Niehoff, B.P. & Turnley, W.H (2000). Empowerment, Expectations and the psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages. *Journal of Socio-Economics* 29: 471–485. Artikkelissa: *Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*. Ramamoorthy, Nagarajan., Flood, Patrick C., Slattery, Trucy., Sardesai, Ron

- (2005). *Creativity and Innovation Management*. 2005. 14: 2. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Peltonen, M. (1986). *Yrittäjyys*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pelz, O.P. (1988). *Creative Tension in the Research and Development Climate*. Teoksessa: *Managing Professionals in Innovative Organizations. A Collection of Readings*. Toim. Katz, R. Yhdysvallat: Ballinger Publishing Company.
- Perkins, D. (1981). *The Mind's Best Work*. Cambridge. Yhdysvallat: Harvard University Press.
- Pinchot, Gifford 3rd (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York. Yhdysvallat: Harper & Row Publishers Inc.
- Ramamoorthy, Nagarajan., Flood, Patrick C., Slattery, Trucy., Sardesai, Ron (2005). *Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*. *Creativity and Innovation Management*. 2005. 14: 2. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Rickards, Tudor (1999). *Creativity and the Management of Change*. Oxford. Englanti: Blackwell Publishers.
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3. painos. New York. Yhdysvallat: The Free Press
- Ropo, Arja (1983). *Johtaja motivoijana*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 3: Työpapereita 6. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Rossman, J. (1931). *The Psychology of the Inventor*, Inventor's Publishing, Washington DC: Yhdysvallat.
- Runco, M.A. (1999). Perspectives. Teoksessa: *Encyclopedia of Creativity*. 2, 373–376. Toim. Runco, M.A. & Pritzker, S.R. San Diego. Kalifornia. Yhdysvallat: Academic Press.

- Ruohotie, Pekka (1981). Kannustava johtaminen. Saarijärvi. Teoksessa: *Johtaja motivoijana*. Ropo, Arja (1983:1). Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 3: Työpapereita 6. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Saarinen, Pirkko (1984). Motivaation tutkimus ja luovuus. Teoksessa *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko R. & Ruth J.-E. (1984: 123). Espoo: Amer Yhtymä Oy.
- Schindehutte, Minet., Morris, Michael H. & Kuratko, Donald F. (2000). *Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function*. Journal of Marketing Theory and Practise. Spring 2000: 18–30.
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Yhdysvallat: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York. Yhdysvallat: Harper & Row.
- Seppälä, Vesa (2001). *Kauppa nuorten työalana vuosituhanen vaihteessa*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Shipton, Helen., Fay, Doris., West, Michael., Patterson, Malcolm. & Birdi, Kamal (2004). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*. 13: 12. 2004. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Smith, J. (1996). *Empowering People. How to Bring out the Best in Your Workforce*. Iso Biddles. Britannia. Guilford and King's Lynn.
- Souder, W. (1981). Encouraging Entrepreneurship in Large Corporations. Teoksessa: *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu ja menesty*. Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko, Irma (2002). Jyväskylä: Talentum Media.

- Strauss, Anselm. L. (1988). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sundgren Mats & Styhre, Alexandre (2003). *Creativity- A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development*. Massachusetts. Yhdysvallat: Blackwell Publishing Ltd.
- Suomen kielen perussanakirja, toinen osa L–R (1992). Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.
- Taylor, Frederick Winslow (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, London, Harper & Brothers.
- Thesaurus.com (2007). New Millennium™ Thesaurus, First Edition (v 1.3.1). [online]. Yhdysvallat. [cited 10 Sep 2007]. Available from World Wide Web: <<http://thesaurus.reference.com/browse/creativity>>
- Thomas, Alan B. (2003). *Controversies in Management: Issues, Debates, Answers*. Toinen painos. Routledge.
- Thomas, Kenneth W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work. Building Energy & Commitment*. San Francisco. Kalifornia. Yhdysvallat: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Thurston, B.J. & Runco, M.A. (1999). Flexibility. Teoksessa: *Encycloepedia of Creativity*. 1, 729–732. Toim. Runco, M.A. & Pritzker, S.R. San Diego. Kalifornia. Yhdysvallat: Academic Press.
- Toivola, Y. (1984). Luova toiminta organisaatiossa. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*. Haavikko, R. & Ruth J-E. Espoo: Weilin+Göös.
- Toivonen, Timo (1999). *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Trott, Paul (1998). *Innovation Management and New Product Development*. Essex. Englanti: Pearson Education Limited.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tushman, Michael & Nadler, David (1986). *Organizing for Innovation*. California Management Review 28: 3, 74–92.
- Uusitalo, Hannu (1995). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Toinen painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Valkealahti, Kyllikki (2000). *Suomalaisten johtajien motivaatioperustan ja persoonallisuuden välinen yhteys*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Van Gundy, A. (1987). Organizational Creativity and Innovation. Teoksessa: *Frontiers of Creativity Research*: 358–379. Isaksen, S. Bearly Limited. New York. Yhdysvallat.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista*. Keuruu: Otava Oy.
- Viljanen, Erkki (1986). *Tutkielman tekeminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Vogt, F. & Murrell, K. (1990). *Empowerment in Organizations. How to Spark Exceptional Performance*. San Diego. Yhdysvallat: Pfeiffer and Co.
- Wallas, Graham (1926). *The Art of Thought*. Englanti: Watts.
- West, M.A. & Richards, T. (1999). Innovation. Teoksessa: *Encycloepedia of Creativity*. 2: 45–55. Toim. Runco, M.A. & Pritzker, S.R. San Diego. Kalifornia. Yhdysvallat: Academic Press.
- Whitehead, A.N. (1978). *Process and Reality*. New York: Free Press.
- Woodman, R. W. & Schoenfeldt, L.F (1990). *An Interactionist Model of Creative Behaviour*. Journal of Creative Behaviour. 24: 279–290.
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications Ltd.

Yle Viestintä (2007). *Yle Info. Yleistä Ylestä. Lyhyesti*. [online]. Helsinki. [cited 16 Sep 2006]. Available from World Wide Web:
<<http://www.yle.fi/yleista/lyhyesti.shtml>>

Yle Viestintä (2007). *Yle Info. Yleistä Ylestä. YLEn organisaatio*. [online]. Helsinki. [cited 16 Sep 2006]. Available from World Wide Web:
<http://www.yle.fi/yleista/org_hlosto.shtml>

Yle Viestintä (2006). *Yle Info. Yleistä Ylestä. YLEn kanavat*. [online]. Helsinki. [cited 16 Sep 2006]. Available from World Wide Web:
<http://www.yle.fi/yleista/org_radio.shtml>,

Yle Viestintä (2006). *Yle Info. Yleistä Ylestä*. [online]. Helsinki. [cited 16 Sep 2006]. Available from World Wide Web:
<http://www.yle.fi/yleista/org_tv.shtml>

Yliherva, Jukka. (2004). *Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää*. [online]. Oulu. [cited 10 Sep 2007]. Available from World Wide Web:
<<http://herkules oulu.fi/isbn9514273389/isbn9514273389.pdf>>

Young, J. (1985). *What Is Creativity?* Journal of Creative Behavior 19, 77–87.

Özsomer, Aysegul., Calantone, Roger J. & Di Benedetto, Anthony (1997). *What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors*. Journal of Business & Industrial Marketing. 12: 6, 400–416. MCB Bradford. Englanti: University Press.

LIITE 1**ESIMIES ALAISTEN INNOVATIIVISUUDEN TUKIJANA****Pro Gradu- tutkielma: haastattelukysymykset**

Kun ajattelet itseäsi esimiehen roolissa:

-miten erilaisia tyyppisiä alaisissasi on aktiivisuuden osalta, ajatellen alaitesi

-yleistä toimintaa?

-aloitteellisuutta?

-oma-vastuullisuutta?

-tunnistatko heistä henkilöitä, joita kuvaus koskee ja joita ei?

-millaisia eroavuuksia olet heissä huomannut?

Kuinka kannustat alaisia aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen ja oma-vastuullisuuteen?

Millä tavoin alaisia voi ja tulee mielestäsi kehittää näiden suuntaan?

Toisilla alaisilla on enemmän draivia ja potkua hoitaa tehtäviään, kuin toisilla. Tunnistatko alaisissasi tässä suhteessa tuotteliaampia yksilöitä, kuin toiset? Miten ruokit heidän tuotteliaisuutta ja mitä vältät?

Kuinka toimit muiden alaitesi kanssa tässä asiassa?

Jokaista motivoivat eri asiat työssä. Jollekulle on tärkeää palkan suuruus, toiselle ei se niinkään vaan nauttiminen itse työstä. Mitä motivaation lähteitä otat huomioon esimiestyössäsi? Mitkä ovat niitä keinoja, joilla olet mielestäsi onnistunut motivoimaan alaisiasi? Tuleeko mieleesi asioita, jotka vaikuttavat päinvastoin?

Joustaminen on yksi keino edesauttaa alaisten innovatiivista toimintaa. Kertoisitko omia kokemuksiasi vastaavista tilanteista. Missä asioissa olet kokenut joustavuuden edesauttavan alaisten innovatiivista toimintaa? Missä menee raja joustamisen ja joustamattomuuden välillä?

Miten tärkeänä koet alaisten innovatiivisen toimimisen työssä? Millä työn osa-alueilla innovatiivisuuden merkitys korostuu/ on vähäinen?

Minkälaisissa tilanteissa ja millä tavoin alaisesi luovuus tulee esiin tai milloin toivoisit tulevan esiin?

Tuhannet kiitokset ajastasi ja vaivannäöstäsi!

LIITE 2

Hei,

Olen lopputyötäni Olli-Pekka Heinosen toimeksi antamana tekevä Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen kauppatieteilijä. Tutkielmani ohjaajani toimii samaisen opinahjon Professori Jukka Vesalainen. Olen ollut viime syksystä Emmi Ruthin kanssa yhteistyössä tutkielmaani liittyen ja tähän viitaten hän hetki sitten oli Teihin yhteydessä ns. ”ennakkovaroituksen” merkeissä.

Olisin hyvin kiitollinen, jos voisin haastatella Teitä liittyen esimiehen toimintaan alaisten innovatiivisuuden tukijana.

Toiveenani on verrata haastattelemini YLE:läisten omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä olemassa olevan tutkittavan tieteen kirjallisuuskatsaukseen. Tarkoitukseni on analysoida yllämainitun kirjallisuuden ja haastattelemini henkilöiden näkemykset ja tarkastella niitä kokonaisuuden kannalta. Pohjimmiltaan tutkimukseni lopputulosta voisikin luonnehtia esimiesten kehitysohjelmaksi alaisten innovatiivisen toiminnan tukemisessa.

Kaikki haastattelemani henkilöt esiintyvät tutkielmassani anonymoineina. Toiveenani on tuottaa itselleni, jokaiselle haastateltavalleni ja kaikille tutkielmani lukeville katsaus esimiehen toiminnasta alaisten innovatiivisuuden tukijana. Samalla jokaiselle avautuu mahdollisuus verrata tiedostamaansa omaa esimiestoimintaa suhteessa olemassa olevaan tietouteen. Haastateltavat saavat samalla puolestaan henkilökohtaisemman katsauksen.

Toivoisin, että voisin ehdottaa haastatteluni ajankohdaksi elo-syyskuun toimipaikallanne yhdessä sopivaksi katsottuna ajankohtana. Minun on toki mahdollista suorittaa haastattelu myös puhelimitse, jolloin puhelu taltioidaan. Rohkenen lähettää Teille tämän sähköpostin liitteenä haastattelukysymykset, joihin voitte halutessanne tutustua mahdollisuuksienne mukaan.

Soitan Teille lähipäivinä ja mielelläni keskustelisin kanssanne lyhyesti tarkemmin haastatteluni luonteesta. Aikaa haastatteluun menee puolesta tunnista tuntiin. Ennakkoon kysymyksiini tutustuminen nopeuttaisi haastattelun suorittamista ja antaa Teille varmasti erilaista ja mielenkiintoista ajatuksen aihetta.

Ystävällisin terveisin,

Teemu Lusua

Vanhempi kauppatieteiden harjoittaja

Vaasan Yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan johtamisen laitos

LIITE 3 Esimiehen keinoja alaisten innovatiivisuuden tukemiseen

Innovatiivisten alaisten tunnistaminen

- huomioi alaitesi yksilölliset taipumukset luovaan työskentelyyn.
- innovatiivisuuden piirteitä ovat energisyys, verkostoituminen, yleinen aktiivisuus ja oppimishalu, osin myös aktiivisuus, oma-aloitteisuus ja omavastuullisuus, jotka ilmentävät sisäistä yrittäjyyttä, itsensä aktivointia ja sisäisen voiman tunnetta.
- ohjaa alaisesi luova voima työtehtävään.
- tue alaitesi verkostoitumista tarjoamalla ja kannustamalla asiantuntemusta kehittäviin tapahtumiin ja harrasteisiin.

Kannustimista yleensä

- tarjoa aineellisia kannustimia vain aineettomien rinnalla ja tällöinkin pelkästään erityisistä ponnisteluista.

Alaisten roolittaminen

- osallista päätöksentekoon ja aktiviteetteihin, joilla vaikutus työn suorittamiseen.
- alaisille kontrolli, prosessiomistajuus, auktoriteettia, tilaa, kunniaa, mahdollisuuksia ja tietoa uuden ja vanhan tiedon yhdistämisen kautta.
- jaa informaatiota, tietoja, palkintoja ja valtaa.
- sitoudu ja tue innovatiiviseen työntekoon, sekä varmista alaisten erikoistuminen työssään.
- säännöt ovat kaikille samat, ohjeista ja valvo yksilökohtaisesti.
- ohjaa alaisiasi henkilökohtaiseen vastuuseen ja aktiivisempaan rooliin niin omasta työstään, kuin työskentelytapojensa parantamisessa ja kehittämisessä.
- mahdollista työntekijöiden osallistuminen entistä vaativampaan päätöksentekoprosessiin: tilannesidonnainen päätöksenteko-oikeus.
- autonomiaa päätöksentekoon, delegoi ja osallista alaisiasi vaikuttamaan työnsä sisältöön.
- oikea tehtävä oikealle ihmiselle niin että työ ruokkii tekijäänsä.
- työn haastavuudesta niin korkea, että alainen motivoituu yrittämään parhaansa.
- mahdollista työn sisältö yhteen henkilön taitojen, taipumusten ja kykyjen kanssa.
- ole tasapuolinen ja johdonmukainen. Poiketessa keskustele ja perustele päätöksesi avoimesti.
- ohjaa alaitesi työtehtävissä suoriutumista niin, ettei heidän fokus rönseyile liikaa.
- pidä työtehtävät mielekkäinä järjestämällä työn sisältö, tai -muoto uudelleen.
- anna alaisillesi liikkumatilaa toteuttaa luovuuttaan: luo hänen intressejään peilaava oma projekti mausteeksi tavanomaisten työrutiinien kylkeen.
- luo alaisillesi oman työn arvostusta ja ammattiympeyttä eri tiimien/ yksiköiden välisillä kilpailutilanteilla.

Vuorovaikuttaminen, ajananto ja läsnäolo

- herätä omalla esimerkillä spontaani luomisvoiman prosessi alaisissasi.
- tarkkaile alaistesi fyysisiä ja psyykkisiä resursseja: kannusta yhteisvastuullisuuteen.
- byrokratian vähentäminen ja hierarkian mataloittaminen.
- omasta työstään vieraantuvien alaisten huomioiminen: lisää oman työn suunnittelua, vapaus ja vastuu omasta työstä ja työn kehittäminen yhteisesti tiedostetun ja hyväksytyyn vision suuntaan.
- mahdollista alaisten kokemus voivansa ottaa seuraavalla kerralla vastaan vaativampia tehtäviä.
- heitä itsesi ja koko persoonasi likoon alaistesi seurassa.
- pohdi ja kehitä visiota, kommunikoi ja inspiroi ja kannusta alaiset vision mukaiseen toimintaan.
- pyri mahdollistamaan sisäisten yrittäjien toiminta, muutoin heitä ei voi johtaa.
- keskusteleminen ja kuunteleminen ovat hyveitä, kiire pahe.
- ole näkyvissä, tai ainakin mahdollisimman usein tavoitettavissa.
- kannusta alaisiasi juttusillesi pienten asioiden, jopa työn ulkopuolelle menevien kanssa.

Viestintä ja palautteen antaminen

- luo edellytyksiä sisäiselle yrittäjyydelle, sekä korosta asiakaslähtöisyyttä.
- viesti oma selkeä ja johdonmukainen linja siitä mitkä ovat toiminnan päämäärät.
- arvosta alaisiasi ja ole heidän takanaan vaikeampina hetkinä.
- anna palautetta spontaanisesti, palautetta ei koskaan koeta saatavan liikaa.
- suosi vilpittömästi ja suoraa tilannesidoksista viestiä.
- pidä viestisi pelkistettynä, selkeänä ja vältä liian abstraktia ilmaisua.
- positiivinen palaute aina julkisesti sille kenelle se kuuluu, negatiivinen palaute kahden kesken rakentavasti.
- älä koskaan vertaile alaisia keskenään, heidän suorituksia omiin aiempiin suorituksiin.

Riskinotto ja epäonnistumisen salliminen

- luo alaisillesi riskittömyyden tunne.
- anna aikaa leikkiä ideoilla ja laajentaa mahdollisuuksien kirjoa.
- kannusta riskinottoon ja kokeilemaan asioita eri tavoin.
- tee avoimia ja määrittelemättömiä tehtävänantoja.
- kannusta avoimeen kuunteluun ja keskusteluun.
- epäonnistumiset ovat osa kokonaisuutta ja niitä tulee - muuten ei ole yritetty tarpeeksi.
- kun alaisen idea ei ole toteutettava, viesti se perustellusti, ei asenteiden kautta.

Joustavuus

- ohjaa työntekoa yksilöllisillä pelisäännöillä, valvonnalla, aikatauluilla ja rutiineilla.
- pelisäännöt ovat kaikille samat, joskin joustaa, taikka tiukentaa yksilökohtaisesti.

- mahdollista jokaiselle suoriutua päätehtävästä mielekkääksi koetulla tavalla.
- joustavat tiimit, jaa vastuuta, kannusta etsimään ongelmia koko organisaation leveydellä.
- korosta epäsuoria, joustavampia toimintatapoja.
- kannusta päivittäisten ongelmien itsenäiseen löytämiseen ja ratkaisemiseen.