

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Noora Tuominen

**MUSIIKKIOPPILAITOKSEN JOHTAMINEN LUOVANA
ASiantuntijaorganisaationa**

Rehtorien ja opettajien näkemyksiä

Hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
TAULUKKOLUETTELO	2
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta	5
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
1.3. Suomalainen musiikkioppilaitos	9
1.4. Tutkimuksen menetelmät ja rakenne	11
2. LUOVUUS JA ASiantuntijuus	15
2.1. Luovuus	15
2.2. Luova yksilö organisaatiossa	19
2.3. Asiantuntijuus	23
2.4. Asiantuntijaorganisaation luonne ja johtamisen haasteet	29
2.5. Luovan asiantuntijan motivoituminen	35
2.5.1. Motivaatio	35
2.5.2. Luova asiantuntija motivoituu sisäisesti	44
2.5.3. Työn sisältö ja työn ominaisuudet motivoivat	46
2.5.4. Organisaation ilmapiiri ja ihmisläheisyys	49
3. KÄSITYKSIÄ HYVÄSTÄ JOHTAMISESTA LUOVASSA ASiantuntijaorganisaatiossa	55
3.1. Organisaatiohumanismi	55
3.2. Jaettu johtajuus	59
3.3. Transformationaalinen johtajuus	64
3.4. Yhteenvedo kolmen johtamiskäsityksen keskeisimmistä piirteistä	68

4. LUOVUUDEN JA ASiantuntijuuden Johtaminen	
Musiikkioppilaitoksessa	70
4.1. Haastattelujen aiheet ja kohde	70
4.2. Luovuus musiikkikasvatustyössä	72
4.3. Asiantuntijuus musiikkioppilaitoksen opettajan työssä	75
4.4. Henkilöstöjohtamisen haasteet musiikkioppilaitoksessa	77
4.4.1. Vuorovaikutus	77
4.4.2. Kunnioitus ja luottamus	79
4.4.3. Vapaus	81
4.4.4. Yksilöllisyys	84
4.5. Hyvän johtamisen merkitys musiikkioppilaitoksessa	86
5. POHDINTA	89
LÄHDELUETTELO	96
LIITTEET	107
LIITE 1. Haastateltavat	107
LIITE 2. Rehtorien haastattelukysymykset	108
LIITE 3. Opettajien haastattelukysymykset	109
TAULUKKOLUETTELO	
TAULUKKO 1. Organisaatiohumanismin, jaetun johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden keskeisimmät piirteet	68

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Noora Tuominen

Pro gradu -tutkielma:Musiikkioppilaitoksen johtaminen luovana
asiantuntijaorganisaationa:

Rehtorien ja opettajien näkemyksiä

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Hallintotiede

Työn ohjaaja:

Kirsi Lähdesmäki

Valmistumisvuosi:

2011

Sivumäärä: 109

TIIVISTELMÄ:

Luovuus, innovatiivisuus ja osaaminen ovat ajankohtaisia aiheita yhteiskunnassamme. 2000-luvulla myös keskustelu asiantuntijuudesta on yleistynyt ja arkipäiväistynyt. Tänä päivänä asiantuntijuus liitetään vahvasti osaamiseen, uudistumiseen ja luovuuteen. Työmotivaatio liittyy keskeisesti asiantuntijuuden ja luovuuden johtamiseen. Tässä tutkimuksessa pohditaan minkälaiset käytännöt ja tyylit luovan asiantuntijaorganisaation johtamisessa, musiikkioppilaitoksessa lisäksi työntekijöiden työmotivaatiota ja luovuutta ja näin parantaisivat ja kehittäisivät myös koko musiikkioppilaitoksen toimintaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä on luovuus ja asiantuntijuus, ja miten ne ilmenevät musiikkioppilaitoksen toiminnassa sekä minkälainen johtaminen musiikkioppilaitoksessa edistää luovuutta, osaamista ja työmotivaatiota. Tutkimuksen teoriapohja rakentuu asiantuntijuuden ja luovuuden määrittelystä sekä niiden johtamiseen liittyvistä pohdintoista. Asiantuntijuuden ja luovuuden johtamisessa hyvään työmotivaatioon kannustaminen on keskeistä. Tämän vuoksi tutkimuksessa esitellään asiantuntijoiden motivaatioon ja motivointiin liittyviä tekijöitä sekä keskeiset motivaatioteoriat.

Teorian pohjalta muodostuneen tiedon perusteella tutkimukseen on valittu kolme käsitystä hyvästä johtamisesta. Näiden johtamiskäsitysten oletetaan vastaavan hyvin luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteisiin. Valitut johtamiskäsitykset ovat organisaatiohumanismi, jaettu johtajuus ja transformationaalinen johtajuus. Jokainen valituista johtamistavoista antaa oman painotuksensa asiantuntijuuden ja luovuuden onnistuneelle johtamiselle.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin ja tutkimusmetodinä käytetään teemahaastattelua. Empiirinen aineisto on kerätty haastatellen suomalaisten musiikkioppilaitosten opettajia ja rehtoreita.

Tutkimustulokset tukevat sitä ajattelua, että musiikkioppilaitos on luova asiantuntijaorganisaatio ja sen opettajat luovia asiantuntijoita. Tutkimustulosten perusteella musiikkioppilaitoksen opettajat motivoituvat sisäisesti ja musiikkioppilaitoksen johtamisessa tulisi pyrkiä luovan asiantuntijan työmotivaation kannalta suotuisiin olosuhteisiin. Näitä suotuisia olosuhteita haastattelujen perusteella ovat organisaatiossa vallitseva avoin vuorovaikutus, kunnioitus ja luottamus, vapaus sekä yksilöllisyys. Tutkimuksen mukaan näitä elementtejä sisältyy organisaatiohumanismiin, jaettuun johtajuuteen sekä transformationaaliseen johtajuuteen, jotka näin ollen johtamiskäsityksinä sopivat hyvin musiikkioppilaitoksen henkilöstöjohtamisen arvopohjaksi. Myös taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteissa kirjatut arvot ovat tämän tutkimuksen perusteella hyvä pohja koko musiikkioppilaitoksen luovalle ja motivoituneelle toiminnalle, niin myös musiikkioppilaitoksen luovien asiantuntijoiden johtamiselle. Luovuus ja uudistusvoima musiikkioppilaitoksessa syntyy työyhteisön sisältä, organisaation jäsenistä itsestään.

AVAINSANAT: asiantuntijuus, johtaminen, luovuus, musiikkioppilaitos, työmotivaatio

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän Pro gradu -tutkimuksen aihealue liittyy luovan asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Tutkimuksen empiirinen osio kohdistuu taiteen perusopetusta laajan oppimäärän mukaisesti antaviin musiikkioppilaitoksiin ja niiden johtamiseen luovana asiantuntijaorganisaationa.

Luovuus, innovatiivisuus ja osaaminen ovat ajankohtaisia aiheita yhteiskunnassamme. Niin yksityinen elinkeinoelämä kuin julkinen hallintokin ovat käynnistäneet monia hankkeita luovuuden tukemiseksi ja kehittämiseksi. Opetusministeriö on valmistellut kansallisen luovuusstrategian (2006) ja Eduskunta on keskustellut luovuudesta mm. filosofi Pekka Himasen raportin pohjalta. (Luova työote – tuottava työ 2005.) Monilla yhteiskunnan aloilla kokoontuvat erilaiset työryhmät miettimään luovuuden merkitystä. 2000-luvulla myös keskustelu asiantuntijuudesta on yleistynyt ja arkipäiväistynyt. Tänä päivänä asiantuntijuus liitetään vahvasti osaamiseen ja uudistumiseen. Juuri uudistumisen kautta on löydettävissä linkki myös asiantuntijuuden ja luovuuden välille.

Viimeaikaiset yhteiskunnalliset keskustelut ovat liittyneet myös työurien pidentämiseen. Peruspalveluministeri Paula Risikko (2011) toteaa Opettaja-lehden kolumnissa, että hyvinvointiyhteiskunnan turvaamisessa ykköstilalla on työurien pidentäminen. Jos eläkeikää oikeasti yritetään saada nostettua, työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeää huolehtia työntekijöiden työmotivaatiosta. Työmotivaatioon vaikuttavat monet yhteen kietoutuvat asiat, esimerkiksi työn sisältö, johtaminen ja työilmapiiri. Miten opettajat voisivat motivoitua jaksamaan työssään pidempään, kyselee Risikko. Entä miten musiikkioppilaitoksen johtamisella voidaan vahvistaa opettajan työmotivaatiota? Toivottavasti tämä tutkimus pystyy vastaamaan osaltaan tähän kysymykseen.

Olen itse opiskellut viidessä musiikkioppilaitoksessa ja tehnyt pianonsoitonopettajan työtä usean vuoden ajan erilaisissa musiikkioppilaitoksissa. Lisäksi olen kollegoiden ja ystävien kertomusten kautta saanut tietoa muutamien musiikkioppilaitosten henkilöstö-

johtamisesta, toimintatavoista ja organisoitumisesta. Niinpä kiinnostuin selvittämään, mikä on henkilöstöjohtamisen merkitys asiantuntijuuden, luovuuden ja työmotivaation esille nousemisessa luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus pyrkii selvittämään, voiko johtaminen erilaisine painotuksineen toisaalta parantaa ja tukea työntekijän halua antaa luovuutensa, asiantuntijuutensa ja osaamisensa organisaation käyttöön täysimääräisesti ja voiko johtaminen toisaalta olla luovuutta, osaamista ja työmotivaatiota vähentävä tekijä?

Työmotivaatio liittyy aiheena vahvasti asiantuntijuuden ja luovuuden johtamiseen. Tässä tutkimuksessa pohditaan minkälaiset käytännöt ja tyylit luovan asiantuntijaorganisaation johtamisessa, musiikkioppilaitoksessa lisäisivät työntekijöiden työmotivaatiota ja luovuutta ja näin parantaisivat ja kehittäisivät myös koko musiikkioppilaitoksen toimintaa. Tutkimuksessa lähdetään siitä perusajatukselta, että musiikkioppilaitoksen opettajan työmotivaatiolla on vaikutus myös oppilaiden oppimiseen ja kiinnostukseen musiikkiharrastusta kohtaan. Johtamisen ja työmotivaation vaikutus oppilaiden oppimiseen jää kuitenkin tutkimuksen varsinaisen aihealueen ulkopuolelle.

Tämä tutkimus pureutuu henkilöstöjohtamisen haasteisiin luovassa asiantuntijaorganisaatiossa musiikkioppilaitosympäristössä. Useat aiemmat tutkimukset osoittavat, että hyvä johtajuus on kriittisen tärkeä tekijä organisaation menestymiselle (esim. Buchanan & Huczynski 2001: 701). Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti enää perustella johtamisen tärkeyttä organisaatioiden toiminnassa. Tutkimus lähtee siitä ajatuksesta, että johtaminen on tärkeä peruspilari organisaation toiminnassa, kehittämisessä ja tuloksellisuudessa. Tarkoituksena on ennemminkin selvittää sitä, minkälaista johtamista tarvitaan juuri luovassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisen olosuhteiden vallitessa organisaatiossa syntyy osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta, ja miten henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa näiden suotuisten olosuhteiden syntymiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus kohdistuu musiikkioppilaitokseen luovina asiantuntijaorganisaatioina. Teorian ja kirjallisuuden pohjalta luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen liittyvät haasteet ovat kaikilla aloilla pohjimmiltaan samanlaisia. Tutkimusten tulosten voidaan ajatella löy-

hästi kuvaavan musiikkioppilaitosten ohella myös muunlaisten luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamishaasteita.

Johtajuutta, henkilöstöjohtamista ja jopa asiantuntijuuden johtamista on tutkittu paljon. Luovuuden tutkimus organisaatioiden johtamistutkimuksessa ei kuitenkaan ole ollut vielä kovin laajaa. Tuskin lainkaan on tutkittu musiikkioppilaitosten toimintaa johtamisen tai henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen näkökulma ei ole ollut keskiössä myöskään musiikkioppilaitosmaailman kehitys- ja uudistushankkeissa. Tältä kannalta tutkimusaihe on mielenkiintoinen ja se voi herätellä uusia ajatuksia musiikkioppilaitosten toiminnan kehittämässä.

1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen taustalla on läpi työn vaikuttanut kysymys siitä, kuinka musiikkioppilaitoksen luovaa asiantuntijaorganisaatiota tulisi johtaa, jotta se parhaiten pystyisi toteuttamaan perustehtävänsä tuloksellisesti ja voisi tarjota haasteellisia ja motivoivia työpaikkoja musiikkialan asiantuntijoille. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälainen johtamistapa olisi ideaali musiikkioppilaitoksessa. Tutkimuksen avainsanoja ovat mm. asiantuntijuuden johtaminen, luovuuden johtaminen, osaamisen johtaminen ja työmotivaatio.

Musiikkioppilaitoksen johtamisen tehtäväkenttä on laaja. Musiikkioppilaitoksen johtajana ja esimiehenä toimivan rehtorin työnkuva sisältää yleensä kaiken, mikä liittyy oppilaitoksen toimintaan. Rehtorin tehtävät liittyvät muun muassa talousjohtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen. Onnistuneessa johtamisessa kaikki johtamisen osa-alueet nivoutuvat toisiinsa. Tämä tutkimus rajautuu kuitenkin ensisijaisesti henkilöstöjohtamisen haasteisiin. On silti muistettava, että onnistunut henkilöstöjohtaminen edellyttää onnistumisia myös talousjohtamisessa ja pedagogisessa johtajuudessa.

Kiinnostavaa tässä tutkimuksessa on se, miten rajallisilla taloudellisilla resursseilla toimittaessa voidaan henkilöstöjohtamisen avulla saada työyhteisön jäsenten voimavarat ja osaaminen mahdollisimman hyvin käyttöön. Osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen kehittää ja palvelee koko asiantuntijaorganisaation toimintaa. On monia asiantuntijaorganisaatioita, musiikkioppilaitokset mukaan lukien, joissa luovuuden ja asiantuntijuuden kehittymiseen ei voida palkkauksella vaikuttaa. Organisaatioissa ei voida aina kehittää toimintaa lisäämällä taloudellisia resursseja. On oltava muita keinoja. Näistä yksi voi olla huomion kiinnittäminen luovuuden ja asiantuntemuksen johtamiseen.

Luovan asiantuntijaorganisaation työntekijöillä on pitkä koulutus. Musiikkioppilaitoksen opettajat ovat sekä opettamisen että musiikin asiantuntijoita. Monilla työntekijöillä on todennäköisesti paljon annettavaa organisaatiolleen, mutta onko työyhteisöissä vielä herätty hyödyntämään maksimaalisesti asiantuntijoiden ammattitaitoa? Luovat asiantuntijat saattavat olla jollain tapaa spesiaalialan asiantuntijoina vaikeita johdettavia. Tämä asettaa omat haasteensa henkilöstöjohtamiselle musiikkioppilaitoksissa.

Soitonopettajilta ja musiikkioppilaitoksilta edellytetään nykyään luovuutta, laatua ja asiantuntijuutta, joka tarkoittaa joskus myös kykyä ja uskallusta heittäytyä ja tehdä asiat uudella tavalla. Moni opettaja kantaa huolta myös kokonaisvaltaisesti musiikkioppilaitoksen toiminnasta ja kehityksestä. Toimiva ja innovatiivinen musiikkioppilaitosorganisaatio on opettajalle tärkeä toimintakehys ottaen huomioon, että koko oppilaitoksen toimintatavat vaikuttavat myös yksittäisten oppilaiden edistymiseen ja opiskelumotivaatioon.

Keskeiset kysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan ovat:

- Mitä on luovuus ja asiantuntijuus, ja miten ne ilmenevät musiikkioppilaitoksen toiminnassa?
- Minkälainen johtaminen musiikkioppilaitoksessa edistää työmotivaatiota, luovuutta ja osaamista?

Edellä mainittuja tutkimuksen pääkysymyksiä pohditaan esimerkiksi seuraavien teemojen valossa. Miten johdon tulisi tukea luovaa ajattelua ja osaamista organisaatiossa? Miten tuen käytännössä tulisi ilmetä asiantuntijaorganisaation toiminnassa? Entä minkälainen tulisi olla suhteen auktoriteetteihin ja autoritäärisyyteen? Minkälaisissa olosuhteissa musiikkioppilaitoksen opettajan motivaatio, luovuus ja asiantuntijuus parhaiten tulevat esille?

Pelkistäen tutkimus pyrkii selvittämään sitä, minkälainen tapa johtaa musiikkioppilaitoksen luovaa asiantuntijaorganisaatiota on ideaali työntekijöiden luovuuden, asiantuntijuuden ja motivaation kannalta sekä näin ollen koko organisaation toiminnan kannalta. Kuinka musiikkioppilaitosta siis tulisi johtaa luovana asiantuntijaorganisaationa?

Seuraavassa luvussa esitellään perustietoja tutkimuksen empiirisestä ympäristöstä eli suomalaisesta musiikkioppilaitoksesta.

1.3. Suomalainen musiikkioppilaitos

Suomalainen musiikkioppilaitosjärjestelmä on yleisesti tunnettu sekä hyväksi ja ansiokkaaksi tunnustettu. Musiikinopetusta järjestetään erilaisissa organisaatioissa esim. kansalaisopistoissa, yksityisissä musiikkioppilaitoksissa, kunnallisissa musiikkioppilaitoksissa, erilaisilla kursseilla ja leireillä sekä myös yksityistuntien muodossa. Osa musiikkioppilaitoksista on opetustuntikohtaisen valtionavun piirissä, osa toimii yksityisellä rahoituksella. Tietyt musiikkioppilaitokset antavat opetusta taiteen perusopetuksen muodossa. Ammattiopinnoissa soittamista ja laulamista voi opiskella konservatorioissa, ammattikorkeakouluissa ja Sibelius-Akatemiassa.

Taiteen perusopetusta annetaan musiikin alalla joko laajan tai yleisen oppimäärän mukaan. Molempien oppimäärien tavoitteena on luoda edellytyksiä musiikin elinikäiselle harrastamiselle ja edistää oppilaan luovuutta ja sosiaalisia taitoja. Musiikin opetuksella pyritään myös säilyttämään ja kehittämään kansallista musiikkikulttuuria. (oph 2010). Tavoitteellisinta soiton- ja laulunopetusta harrastajille tarjotaan taiteen perusopetuksen

laajan oppimäärän muodossa lukuisissa musiikkioppilaitoksissa eri puolella Suomea. Suuri osa suomalaisista musiikin laajan oppimäärän mukaista opetusta tarjoavista musiikkioppilaitoksista kuuluu Suomen Musiikkioppilaitosten Liittoon. Näistä tällä hetkellä kunnallisia on 55 % ja yksityisiä 45 %. Suomen valtio tukee vuosittain näiden musiikkioppilaitosten toimintaa noin 60 miljoonalla eurolla. (Sallinen 2010.)

Suomalaisen musiikkielämän menestyksen yhtenä perusedellytyksenä on pidetty suomalaista koko maan kattavaa tasokasta musiikkioppilaitosjärjestelmää. Opetushallituksen määrittelyn mukaan taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän mukainen opetus on tavoitteellista ja perustuu valtakunnallisiin taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteisiin. Laajan oppimäärän mukainen musiikin taiteen perusopetus kannustaa oppilaita keskittyneeseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn. Se antaa myös valmiuksia musiikkialan ammattiopintoihin. Laajan oppimäärän mukaiset opinnot rakentuvat varhaisiän musiikkikasvatukseen, musiikin perustason ja musiikkiopistotason opinnoista. (oph/taiteen perusopetus 2010.)

Musiikin laajan oppimäärän mukaista opetusta antavien oppilaitosten opettajien koulutustausta on yleensä korkea. Vakinaisiin virkoihin tai toimiin on omat pätevyysvaatimuksensa. Musiikkioppilaitoksen opettajaksi tähtäävät nykyään Suomessa joko ammattikorkeakoulussa tai Sibelius-Akatemiassa. (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998.) Ennen musiikkialan ammattiopintoja musiikkioppilaitoksen opettajalla on yleensä takanaan useiden vuosien opinnot muissa musiikkioppilaitoksissa. Korkea-asteen opintoihin siirtyminen musiikkialalla edellyttää, että henkilöllä on suoritettuna vähintään taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän mukaiset opinnot.

Opetustarjonta laajan oppimäärän mukaista opetusta tarjoavissa musiikkioppilaitoksissa on perinteisesti ollut kohtuullisen yhdenmukaista, mutta viime aikoina on alettu nähdä myös erikoistumisen merkitys ja mahdollisuus musiikkioppilaitosten toiminnassa. Opetussuunnitelman perusteet antavat mahdollisuuden myös yksilöllisille ratkaisuille ja yksilölliselle opetustarjonnalle. (Nordman 2010; Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2002.)

Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet määrittelee myös ne arvot, joille suomalaisen musiikkioppilaitoksen työskentelyn tulisi perustua. Oppilaan aktiivista roolia korostavasta oppimiskäsityksestä seuraa, että opiskelu ympäristön tulee antaa oppilaille mahdollisuus asettaa omat tavoitteensa, oppia työskentelemään itsenäisesti ja yhdessä toisten kanssa sekä löytää itselleen sopivia työskentelytapoja. Keskeistä on vuorovaikutus opettajan ja oppilaan välillä ja oppilaiden kesken sekä erilaisten oppimis-, työskentely- ja arviointitapojen huomioon ottaminen. (Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2002.)

Tavoitteena on, että opiskelu ympäristössä vallitsee avoin, rohkaiseva ja myönteinen ilmapiiri. Hyvä opiskelu ympäristö mahdollistaa oppilaan vuorovaikutustaitojen, aloitekyvyn ja pitkäjänteisyyden kehittymisen. Se myös kannustaa oppilaan aktiivisuutta, luovuutta, itsenäistä ajattelua ja oppimismotivaatiota ja mahdollistaa turvallisen kasvun ja kehityksen. Onnistumisen kokemukset, jotka musiikissa usein syntyvät pitkäjänteisen työskentelyn kautta, kasvattavat oppilaan uskoa omaan kykyihinsä. Opiskelu ympäristön tulee olla sellainen, että oppilaalla on mahdollisuus kykyjensä ja musiikillisen ilmaisunsa tavoitteelliseen, monipuoliseen kehittämiseen. (Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2002.)

1.4. Tutkimuksen menetelmät ja rakenne

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, jotka sopivat hyvin aiheeseen, joka edellyttää subjektiivista, syvällistä ja intensiivistä tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001: 122–123). Kvalitatiivinen tutkimusstrategia sopii erinomaisesti luovuuden ja asiantuntemuksen johtamisen kartoittamiseen musiikkioppilaitoksen todellisessa ympäristössä. Tutkimusmetodiksi valittiin teemahaastattelut. Empiirinen aineisto on kerätty haastatellen suomalaisten musiikkioppilaitosten opettajia ja rehtoreita. Haastattelu sopii tutkimuksen aiheeseen hyvin, koska tutkimuksessa on nimenomaan haluttu nähdä ihminen eli subjekti. Haastateltavalle on haluttu antaa mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti ja syvällisesti. Haastattelussa on myös mahdollista kohdata haastateltava kokonaisuutena sekä nähdä hänen ilmeensä

ja eleensä. Haastattelussa voidaan myös syventää saatavia tietoja ja tehdä lisäkysymyksiä sekä pyytää perusteluja. On myös mahdollista, että haastateltava kertoo aiheesta laajemmin kuin etukäteen on arveltu. (Hirsjärvi ym. 2001: 192.)

Haastateltaviksi asiantuntijoiksi valittiin suomalaisten musiikkioppilaitosten rehtoreita ja opettajia. Tutkimusta aloiteltaessa oli tarkoitus haastatella vain joko esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä tai pelkästään opettajia. Kuitenkin syvennyttäessä tutkimuksen aihealueeseen ja teoriaan enemmän, alkoi kypsyä ajatus molempien henkilöstöryhmien haastattelemisesta. Aihetta haluttiin tarkastella syvemmin ikään kuin mitalin molemmilta puolilta olettaen sen tuovan arvokasta lisäinformaatiota aiheeseen. Rehtoreilla uskottiin olevan kokemusta ja asiantuntemusta kertoa siitä, miten luovia asiantuntijoita hiedelmällisimmin johdetaan. Toisaalta, opettajat ovat juuri se ryhmä johon johtaminen kohdistuu, joten heidän kokemuksensa ja näkemyksensä aiheesta nähtiin myös tärkeänä informaationlähteenä.

Kuten jo aiemmin todettiin, musiikkia opetetaan Suomessa hyvin erityyppisissä musiikkioppilaitoksissa ja organisaatioissa. Selkeyden vuoksi haastatteluihin valikoitiin opettajia ja rehtoreita, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet taiteen perusopetusta musiikin laajan oppimäärän mukaisesti antavissa musiikkioppilaitoksissa. Joukossa on niin kunnallisia kuin yksityisiäkin musiikkioppilaitoksia. Kaikki oppilaitokset ovat kuitenkin opetustuntikohtaisen valtionavun piirissä. Suurin osa näistä musiikkioppilaitoksesta käyttää nimeä musiikkiopisto.

Haastateltavat suostuivat lähtemään yleisesti ottaen mielellään mukaan tutkimushankkeeseen. Niistä rehtoreista ja opettajista, joille haastattelua ehdotettiin, vain yksi rehtori kieltäytyi ja yksi opettaja ei vastannut sähköpostilla lähetettyyn haastattelupyyntöön. Tutkimukseen osallistui neljä rehtoria ja kymmenen opettajaa. Haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2010 useimmiten haastateltavan työpaikalla. Keskimäärin yhteen haastatteluun käytettiin aikaa yksi tunti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin ja analysoitiin.

Rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimuksen aiheeseen, tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Luvussa kerrotaan myös tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen rakenteesta. Lisäksi ensimmäisessä luvussa kuvaillaan tutkimuksen empiirisen osion ympäristöä eli suomalaista musiikkioppilaitosta.

Luvussa kaksi määritellään aluksi luovuuteen ja asiantuntijuuteen liittyviä ominaispiirteitä. Luvussa pohditaan myös, minkälaisissa olosuhteissa luovuus ja asiantuntijuus ilmenevät parhaiten. Tässä vaiheessa kuvataan asiantuntijaorganisaation luonnetta ja pyritään määrittelemään sitä, minkälaisia organisaatioita voidaan kutsua asiantuntijaorganisaatioiksi. Tämän pohjalta saadaan vastaus myös siihen, että musiikkioppilaitoksia voidaan pitää asiantuntijaorganisaatioina ja musiikkioppilaitosten opettajia luovina asiantuntijoina.

Edellä mainittujen määrittelyjen kautta päästään luvussa kaksi pohtimaan johtamisen haasteita luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Aiheeseen ei ole löydettävissä varsinaisia yksittäisiä teorioita. Tutkimuksen teoriapohja rakentuu asiantuntijuuden ja luovuuden määrittelystä sekä niiden johtamiseen liittyvistä pohdinnoista. Asiantuntijuuden ja luovuuden johtamiseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että motivaatio on keskeinen tekijä luovuuden ja osaamisen johtamisessa. Tämän vuoksi luvussa kaksi esitellään asiantuntijoiden motivaatioon ja motivointiin liittyviä tekijöitä sekä keskeiset motivaatioteoriat.

Luvussa kolme esitellään edellisessä luvussa muodostuneen tiedon pohjalta valitut kolme käsitystä hyvästä johtamisesta. Näiden johtamiskäsitysten oletetaan kirjallisuuden valossa vastaavan hyvin luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteisiin. Jokainen valituista johtamistavoista antaa oman painotuksensa asiantuntijuuden ja luovuuden onnistuneelle johtamiselle.

Luku neljä sisältää tutkimuksen empiirisen osion. Siinä kuvataan haastattelujen aiheita ja haastateltavien joukkoa sekä analysoidaan ja raportoidaan asiantuntijahaastatteluisia

saadut tiedot. Analyysin tuloksena syntyy käsitys siitä, mitä luovuus ja asiantuntijuus musiikkioppilaitostyössä käytännössä ovat ja minkälaisissa olosuhteissa opettajan luovuus, asiantuntijuus ja työmotivaatio parhaiten tulevat esille.

Luvun viisi pohdinnassa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja etsitään empiirisen osan yhtymäkohtia luvussa kolme esiteltyihin johtamiskäsityksiin sekä hahmotellaan mahdollisia aiheesta nousevia jatkotutkimusteemoja.

2. LUOVUUS JA ASIANTUNTIJUUS

2.1. Luovuus

Luovuus on tänä päivänä keskustelun ja tutkimuksen kohteena yhä useammin. Luovuutta pohditaan kehitys- ja oppimispsykologisena ilmiönä niin tieteen, taiteen kuin arkielämän ilmiöitäkin selitettäessä. Luovuuden hyödyntäminen on koettu ajassamme tärkeäksi. Tämän vuoksi aikaisempaa enemmän on alettu kiinnittää huomiota luovan prosessin olemukseen, sen merkitykseen jokaisen ihmisen yksityisessä elämässä, kaikkialla koulutuksessa ja oppimisessa sekä jokaisella edistyksellisellä työpaikalla. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999: 181–182.)

Luovuuden perusajatus on se, että ihminen uskaltaa tehdä jotakin itselleen hyvin tärkeää ja tyydyttävää, jotain uutta ja omaperäistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että luovuuteen välttämättä liittyisi omaperäistä neroutta. Usein luovuus asustaa paikoissa, joista sitä ei heti arvata etsiä, hyvin tavallisissa ihmisissä. Jokamiehen luovuus ilmenee vapaana itsensä toteuttamisena esimerkiksi työssä ja harrastuksissa. Tavallinen jokamiehen luovuus lisää elämän mielekkyyttä ja onnellisuutta ja tehostaa organisaatioiden toimintaa monella tavoin. (Uusikylä 1999: 6.) Luovuus ei ole vain harvojen ja valikoitujen etuoikeus. Käytännössä kaikissa ihmisissä on vaihteleva määrä synnynnäistä luovuutta. (Florida 2005: 79.) Luovuus voidaan määritellä kaikille mahdolliseksi asenteeksi ja yksilön tajunnalliseksi ilmiöksi. Vartiainen viittaa Winnicottiin ja Kurkelaan määritellään luovuuden elämänasenteeksi, jolloin luovuus on ensisijaisesti henkistä hyvinvointia ja johtaa vain satunnaisesti suureen produktiivisuuteen tai poikkeuksellisiin saavutuksiin. (Vartiainen 2009: 63.)

Luovuutta voidaan lähestyä eri suunnilta. Toisaalta luovuus on jokaisen ulottuvilla, mutta toisaalta se on myös erityislahjakkuuksien ylin taso. (Uusikylä 1999: 6.) Jan-Erik Ruth toteaa kirjassa *Luovuuden Ulottuvuudet*, että laajasti hyväksytty määritelmä luovuudelle on se, että luovuutta on jonkin uuden ja omaperäisenä pidetyn oivalluksen syntymä. Monien tutkijoiden mielestä juuri omaperäisyys on pohjimmiltaan luovuuden synonyymi. Toinen luovuudelle tyypillinen ominaisuus on joustavuus. Silloin kun ajat-

telu on rohkeaa, ajatus voi vapaasti poiketa tutuista kaavoista ja johtaa uusiin ajatuksiin. (Ruth 1985: 15.)

Uusikylän (1999: 6, 13–14) mukaan on tärkeää huomata, että luovuus ilmenee aina jollakin erityisalalla. Tällaisia aloja voivat olla esimerkiksi musiikki, kuvataiteet, kirjallisuus, liike-elämä, politiikka, tiede, maanviljely jne. Albert Einstein oli luova fyysikko, mutta kuinka luova runoilija tai säveltäjä hän olisi ollut? Luovuutta voi joskus olla vaikeaa tunnistaa, jos sen kohde on laaja-alainen. Esimerkiksi opettamisessa tai liike-elämässä luovuutta on vaikeampi arvioida kuin perinteisillä luovilla aloilla kuten arkkitehtuuri, kuvataiteet tai musiikki. Muun muassa E. Paul Torrance on tutkinut jo vuosikymmeniä luovan opetuksen merkitystä. Opettajan työssä vaaditaan luovuutta ja luovaa asennoitumista, jotta oppilaidenkin luovuus voi kasvaa ja kukoistaa. (Torrance 1970.)

Yleisesti luovuutta pidetään myönteisenä ja tavoiteltavana asiana. Melko yksimielisiä ollaan myös siitä, että luovuus on tärkeä elementti yhteiskunnassa ja sen kehittymistä pitäisi tukea niin kouluissa kuin työelämässäkin. Samalla Uusikylä (1999: 6) kuitenkin muistuttaa, että liian usein luovuus jää vain tyhjiksi puheiksi ja kuolleiksi sanoiksi hallitusohjelmiin, opetussuunnitelmiin ja organisaatioiden visiopuheisiin.

Luovuuteen liittyy oleellisesti kyky laatia synteesejä. Einstein luonnehti omaa työtään ”kyvyksi yhdistellä asioita”. (Florida 2005: 78.) Tämän lisäksi luova toiminta edellyttää itsevarmuutta ja uskallusta ottaa riskejä. Ihminen tarvitsee tervettä itsekunnioitusta voidakseen toimia ja ajatella rohkeasti ja omaperäisesti huolimatta muiden esittämästä arvostelusta. Itseään voi epäillä, mutta epäily ei voi olla hallitsevaa luovassa prosessissa. (Boden 1962: 255; Florida 2005: 78.)

Luovaan toimintaan liittyy aina riski epäonnistumisesta. Luovan yksilön on oltava henkisesti vahva ja rohkea kestääkseen epäonnistumiset. Luovuuden suhde itsensä toteuttamiseen ja ihmisen kokemukseen itseystä tekee luovuudesta herkän ja henkilökohtaisen asian. Luovassa prosessissa yksilön minuus asettuu yleisesti tarkasteltavaksi ja altistuu haavoittumiselle ja syvään osuvalle kritiikille. Kun luovaan toimintaan liittyy riski minuuden hajoamisesta tai menettämisestä, voisi olla helpompaa pysyä tavanomaisissa

ratkaisuissa. Näin pelko ja onnistumisen pakko saattavat nousta luovuuden kokemisen esteeksi. (Kemp 1996: 248, 250; Uusikylä 1999: 7; Vartiainen 2009: 63.)

Luovuus on myös kykyä tuottaa epätavallisia ratkaisuja. Kun luovasti ajatteleva henkilö kohtaa ongelman, saattaa hän pyrkiä ratkaisuun ensisijaisesti niiden häilyvien ja hedelmällisten oivallusten avulla, jotka ovat hänen tietoisuutensa rajoilla. Vähemmän luova ajattelutapa pyrkii ratkaisemaan ongelmat aiempiin kokemuksiin ja hyväksi havaittuihin menetelmiin nojaten. (Green 1977: 126; Huuhka 2004: 181.)

Kymmenistä tai jopa sadoista luovuuden tieteellisistä määritelmistä Uusikylä (1999: 15–16) on määritellyt seuraavat viisi päätyyppiä:

1. Määritelmät, jotka perustuvat asioiden uudelleen jäsentelyyn. Luova yksilö kehittää havaintojensa pohjalta vanhoista, tutuista elementeistä täysin uusia kokonaisuuksia.
2. Lopputulosta eli innovaatiota korostavissa määritelmissä pidetään tärkeänä syntyvän produktin eli innovaation uutuutta.
3. Esteettiset tai ekspressiiviset määritelmät pitävät tärkeimpänä jokaisen yksilön oikeutta luovaan itsensä toteuttamiseen. Tuotoksen eli innovaation laatu on toissijainen.
4. Psykoanalyttiset määritelmät yhdistävät luovuuden psyyken tietoisten ja tiedostamattomien voimien vuorovaikutukseen.
5. Ongelmanratkaisua korostavat määritelmät painottavat luovaa ajatteluprosessia. Innovaatioilla ja lopputuloksilla ei ole niin suurta arvoa. Luova ajatteluprosessi on jo itsessään tärkeää ja hyödyllistä.

Nykyään ei ole tapana asettaa voimakkaasti vastakkain loogista ja luovaa ajattelua. Päinvastoin ajatellaan, että luovuuden ja loogisuuden vuorovaikutuksesta syntyy paras lopputulos. Luovuus voi ilmetä monin eri tavoin. Joidenkin yksilöiden luovuudessa on älyllä ja loogisuudella suuri merkitys. Toisilla taas luovuus painottuu persoonallisiin piirteisiin kuten rohkeuteen, riippumattomuuteen, kunnianhimoon, intuitiivisuuteen jne. (Uusikylä 1999: 17–18.)

Jorma ja Kristiina Heikkilän mukaan (2001: 218) käsitys luovuudesta vaihtelee hiukan kansakunnasta toiseen. On esitetty, että eurooppalaiset katsoisivat menneisyyteen, amerikkalaiset hylkäisivät menneisyytensä ja japanilaiset kuljettaisivat menneisyyttä mukanaan. Viimeksi mainittu kuvaa hyvin japanilaisten tyyliä toimia luovasti. Japanilainen luovuus ilmenee pyrkimyksenä jatkuvaan asioiden parantamiseen. Amerikkalaiselle kulttuurille tyyppillistä sen sijaan on entisen, menneen hylkääminen ja pyrkiminen läpimurron tavoin uusiin valtauksiin ja innovaatioihin.

Yksi luovuuden tutkimuksen merkittävimmistä tutkijoista Robert J. Sternberg painottaa luovuuden tutkimuksen teorian kehittämisen sosiaalisen ympäristön vaikutuksen nostamista mukaan tutkimukseen. Hänen mukaansa on sellaisia koteja, kouluja, työpaikkoja ja kulttuureja, joissa luovuus pyritään tukahduttamaan, mutta on myös sellaisia ympäristöjä, joissa luovuutta ja innovatiivisuutta tuetaan. (Sternberg 1988; Uusikylä 1999: 18.) Myös Winnicottin määrittelemä luovuuden mahdollistava *potentiaalinen tila* edellyttää tukea antavaa ympäristöä. *Potentiaalinen tila* on tajunnallinen ilmiö, kun taas ympäristö on ulkoista todellisuutta. Tukea antava ympäristö tarjoaa riittävää turvaa sekä yksilön itseyden kyseenalaistamatonta arvostusta. Luovuuden kannalta riittävästi tukea antava ympäristö merkitsee ennen kaikkea ihmisten suhtautumista toisiinsa, esimerkiksi lapsen, nuoren, aikuisen tai vaikkapa työyhteisön jäsenen arvostavaa kohtaamista ja kohtelua. (Winnicott 1971: 89, 139, 142; Kurkela 2004: 150–151; Vartiainen 2009: 69.)

Kun luovuuden edistämisestä puhutaan paljon, on hyvä muistaa, että luovuus ei saisi koskaan olla pakollista. Pakon alla luovuus menettää merkityksensä ja kääntyy itseään vastaan. On ikävää, jos luovuudesta tulee pelkkä organisaation imagoa ohjaava fraasi, vaikka todellisuudessa toimintaa ohjaavat nopean tehotuotannon vaatimukset. Luovuus vaatii aikaa, eikä luovaa prosessia voi pakolla nopeuttaa. (Uusikylä 1999: 7.)

2.2. Luova yksilö organisaatiossa

Ei siis ole itsestään selvää, että luovuus olisi ainoastaan yksilön henkilökohtainen ominaisuus, joka puhkeaa kukkaan tiettyjen persoonallisuuspiirteiden vaikutuksesta. Monet tutkijat ovat korostaneet luovuuden yhteisöllistä perustaa. Yksilön luovuuden toteutumiselle on olemassa valmis yhteisö, näyttämö yleisöineen. Yleisön muodostavat samalla alalla toimivat kollegat, yhteisön yleisesti tunnetut auktoriteetit sekä arvostelijat ja menesnaatit. Heillä on valtaa nostaa esiin uusia luovia kykyjä tai estää joidenkin pääsy näkyville. Kateus, oppiriidat, taiteelliset erot arvostuksineen ja yleensä kaikki inhimillisen elämän vivahteet hyvine ja huonoine puolineen ovat mukana siinä kokonaisuudessa, joka liittyy luovaan taiteeseen, tieteeseen tai muuhun yhteiskunnalliseen toimintaan. Luovuuden on vaikea päästä esille, jos sopiva tukijaryhmä puuttuu. (Uusikylä 1999: 14.)

Vaikka luovuutta voidaan ensisijaisesti pitää luovana asenteena, joka puhkeaa kukkaansa tietynlaisissa yhteisöllisissä olosuhteissa, on luovuustutkimus nostanut esille joitakin luovuuteen liittyviä persoonallisuuspiirteitä. Huuhkan (2004: 185) mukaan luovan persoonallisuustyyppin ominaispiirteitä ovat luova ajattelutapa, emotionaalinen herkkyys, voimakkaat tunteet, kenties myös impulsiivisuus sekä taipumus epäsosiaalisuuteen ja lapsellisuuteen. Luovalle työyhteisön jäsenelle on tyypillistä halu itsenäiseen työskentelyyn, joka joskus nähdään myös taipumuksena sooloiluun. Henkisen vapauden tunne on luovuudelle välttämätön, se on luovan henkilön luovuuden edellytys. Juuri tällainen persoonallisuustyyppi on Huuhkan mukaan yleinen kulttuurialan työyhteisöissä.

Huuhka (2004: 185) viittaa Pelziin (1992) joka puolestaan määrittelee luovan ihmisen käyttäytymisen osatekijät seuraavalla viidellä tavalla:

1. Korkea autonomian aste
2. Tarve vaihtuviin toimintoihin
3. Epäsopu hierarkian kanssa
4. Korkea suoritustarve
5. Agressio.

Luovalle ajattelulle on tyypillistä, että se ei ole sidoksissa tiukkoihin aikatauluihin tai virallisiin työaikoihin. Luova ajattelu etenee ihmisen tietoisien hallinnan ulkopuolella, omien aikataulujen mukaan. Tähän prosessiin ei luova yksilö itsekään edes niin halutesaan välttämättä pysty kovin paljon vaikuttamaan. (Huuhka 2004: 186–187.)

Epärealistiset tai muuten liian tiukat aikataulut työssä vähentävät luovuuden esiintymistä organisaatioissa. Uusien ideoiden syntyminen, oppiminen ja kognitiiviset prosessit edellyttävät aikaa ja rauhaa. Jos näille ihmismielen prosesseille ei anneta riittävästi tilaa ja aikaa, on luovuuden esiintyminen lähes mahdotonta. (Amabile, Hadley & Kramer 2003: 12–20.) Aikapaine siellä, missä nopeus ei oikeasti ratkaise mitään, on turha stressitekijä. Tiukat määräajat ja keinotekoisesti luodun kiireen aiheuttama näennäistehokkuus olisi usein syytä ottaa kriittiseen tarkasteluun. (Keltikangas-Järvinen 2008: 223.) Aina ei ole kuitenkaan mahdollista pidättäytyä tiukoista aikatauluista. Tällöin esimiehen toiminta voi kuitenkin edesauttaa luovuudelle otollisen ilmapiirin muodostumisessa. Avoin vuorovaikutus esimieheen ja selkeät yhdessä sovitut tavoitteet mahdollistavat luovat ratkaisut myös hektisinä hetkinä. (Amabile ym. 2003: 12–20.)

Luovan työn yhteydessä saattaa olla vaikea määritellä milloin ja missä ihmisen työnteko tapahtuu. Luova ideahan voi tapahtua milloin ja missä vain; yöllä, vapaa-ajalla, lenkkeillessä tai jopa unen ja valveen rajamailla. Huomionarvoista on, että luovissakin organisaatioissa työaika on usein tarkoin säädelty ja määritelty. Tulee muistaa, että tämä ei ole ihanteellinen ratkaisu luovan työntekijän itsensä eikä organisaation tuloksenkaan kannalta. (Huuhka 2004: 186–187.) Suomalaisessa työkuultuurissa katsotaan liikaa työtuntien määrää. Tutkimusten mukaan erilaiset tautot, välipäivät ja vuorotteluvapaat lisäävät tuottavuutta. (Cronberg 2010.)

Myös Korpelainen ja Lampikoski (1997: 84–85) muistuttavat, että luovilla ihmisillä on paljon fyysistä ja henkistä energiaa. He työskentelevät paljon, mutta työn määrää on vaikea mitata työtunneissa. Heidän alitajuntansa työskentelee vielä virallisten työtuntien jälkeenkin. Luovien ihmisten työskentely ei ole myöskään niin säännöllistä kuin työehtosopimusten standardit. Luovaan ajatteluun kuuluu latautumisen- ja hautumisaikaa, joka saattaa näyttäytyä organisaatioissa näennäisenä tyhjäksi toimituksena.

Luovat yksilöt eivät juuri pelkää epäonnistumista, kritiikkiä tai naurunalaiseksi joutumista organisaatiossa. He uskaltavat ottaa riskejä niissä asioissa, joita pitävät tärkeinä. Tämä johtuu osittain siitä, että he luottavat voimakkaasti itseensä ja arvostavat kykyjään. Luova yksilö ei välttämättä ole organisaatiossa se kaikkein sosiaalisin. Hänellä saattaa olla vain harvoja hyviä ystäviä työyhteisössä. (Korpelainen & Lampikoski 1997: 84.) Rutiinityö ei ehkä kiinnosta luovaa organisaation jäsentä, sillä hänellä on monipuoliset kyvyt, joilla hän mukautuu vaativampiin tilanteisiin. Hän saattaa olla myös kriittinen ja skeptinen organisaation jäsen ja usein lisäksi rehellinen ja sitkeä. (emt. 85.)

Luova yksilö saattaa olla itsekeskeinen. Useimmiten hän on avoin uusille kokemuksille ja ideoille. Hän on emotionaalisesti vastaanottavainen, mutta hänen persoonallisuudessaan saattaa esiintyä epävakaita piirteitä. Hän ei läheskään aina ole tyytyväinen itseensä ja saavutuksiinsa. Lisäksi hän on spontaani, innostunut, itsepäinen ja originelli. Luovalla ihmisellä on seikkailumieltä ja hän saattaa olla myös vaikutteille altis sekä jossain määrin ahdistunutkin. Yleensä luova yksilö työyhteisössä on huumorintajuinen, verbaalisesti lahjakas ja hän käyttää usein kuvakielistä ilmaisua. (Korpelainen & Lampikoski 1997: 85–86.)

Luovuutta arvostava ja siihen virittävä johtaja ymmärtää, että luovuus voi menestyä vain sellaisissa ympäristöissä ja organisaatioissa, joissa ihmiset tuntevat olevansa vapaita ilmaisemaan avoimesti kaikkein hulluimmat ja huikkeimmat ideansa. Ihmiset peittävät usein epäonnistumisen pelkonsa vaikenemalla tai vanhoihin rutiineihin tukeutumalla. Luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri rohkaisee ihmisiä kokeilemaan uusia omaperäisiä ideoita ilman pelkoa epäonnistumisen seurauksista. Aikuisen luovuutta voidaan stimuloida myös kannustamalla lapsenmieliseen uteliaisuuteen. Luovat ihmiset ovat herkkiä ympärillä oleville uusille asioille ja heillä on kyky yllättyä. Organisaatiossa tulisi olla lupa ja rohkeus kysyä tyhmiä ja intellektuellisesti naiiveja kysymyksiä sekä pohtia ääneen näkökantoja, joita ei ymmärretä. (Lampikoski & Emden 1999: 70–94.)

Luovalle organisaatiolle tyypillisiä tekijöitä ovat

- työn haasteellisuus
- vapaa ilmapiiri
- keskinäinen luottamus
- leikkimielisyys
- rakentavat väittelyt
- hedelmälliset konfliktit
- riskinottohalukkuus. (Uusikylä 1999: 73.)

Esimiehenä luovuuden virittäjä on hyvä kuuntelija. Hän kerää taitavasti tietoa organisaation sisältä ja sitä ympäröivästä maailmasta. Kun ihmisten ideoihin ja näkemyksiin suhtautuu empaattisesti, he uskaltavat esittää kantojaan avoimesti ja kriittisestikin. Johtajan on osattava kysyä oikeita kysymyksiä oikeilta tahoilta. (Lampikoski & Emden 1999: 70–94.)

Esimiehen on hyvä ymmärtää luovien persoonallisuuksien taipumusta itsenäiseen työkentelyyn. He haluavat itse asettaa itselleen haasteita. Toiminnan motivaatio on sisäsyn-tyistä, ei ulkoa johdettua. Luovien asiantuntijoiden toimintaa näyttää leimaavan taiteilijamainen asennoituminen. Heillä on uteliaisuuteen perustuva leikinomainenkin kiihko saada aikaan uutta ja omaperäistä. Saavutukset ja menestys työssä motivoivat luovaa asiantuntijaa. (Lampikoski & Emden 1999: 70–94.)

Luova toiminta työssä merkitsee sitä, että sen varassa syntyy lisäarvoa, jolla on myönteistä merkitystä sekä organisaation toiminnan tulokselle että asiakkaalle. Tällaiseen lähestymistapaan ei siis sisälly vaatimusta, jonka mukaan luovuutta voisivat edustaa vain suuret läpimurtoinnovaatiot. Toiminta on luovaa, jos se tuottaa uusia, merkityksellisiä ratkaisuja, joiden avulla toiminnan tuloksellisuus vahvistuu. Näin määriteltynä luova toiminta ja innovatiivisuus tarkoittavat ainakin työelämässä lähes samaa. Usein innovaatiosta puhutaan vain taloudellisesti erityisen merkityksellisten uusien ratkaisujen yhteydessä. Näyttää kuitenkin siltä, että innovaation ymmärtäminen näin rajatuksi ilmi-öksi on yleisessä kielenkäytössäkin väistymässä. (Luova työote – tuottava työ 2005.)

Luovan työntekijän tunnusmerkki on motivoituneisuus työhönsä ja luovan työyhteisön tunnusmerkki puolestaan tilan ja tuen antaminen hänelle. Selkeät tavoitteet, riittävän vakaat toimintaolosuhteet, vapaus valita keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työyhteisön ja -ryhmien monimuotoisuus ovat luovan toiminnan perusedellytyksiä. Motivointuneisuus, tyytyväisyys työn tekemistä koskeviin järjestelyihin ja vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi työn tuottavuuteen. (Yksitoista askelta luovaan Suomeen 2006.)

2.3. Asiantuntijuus

Asiantuntijuus on mielenkiintoa herättävä aihe, vaikka se samalla kuulostaa 2000-luvun keskusteluissa arkipäiväiseltä. Päivittäin nousee esiin uusia asiantuntijoita. Yritykset palkkaavat asiantuntijoita, poliittinen päätöksenteko ei tule toimeen ilman asiantuntijoita ja kansalaisten elämän kulkuun liittyvät erinäiset asiantuntijat. Kaikki tämä kertoo yhteiskunnan tajunnan sisällöstä: asiantuntijuutta arvostetaan, asiantuntijuus on tavoiteltavaa, tieto tuottaa asiantuntemusta, tiedon takana on koulutus ja tutkimus. (Kirjonen 1997: 11.)

Kirjonen (1997: 11) suhtautuu kaikkiin edellä esitettyihin väittämiin asiantuntijuudesta myös osittain varauksellisesti. Hän esittää kysymyksen ”Onko asiantuntijuus itse asiassa muuta kuin vallankäyttöä?” Tavallisten ihmisten kokemukset ovat usein ristiriidassa sen kanssa, mitä asiantuntijuuden merkityksestä julkisesti puhutaan.

Kirjonen työryhmineen onkin päätenyt määrittelemään asiantuntijuuden muuttuvaksi ilmiöksi.

”Asiantuntijaksi kasvetaan oppimalla vähitellen yhdistämään optimaalisesti ymmärrys ympäristön monimutkaisuudesta ja ihmisen osaamisen laadusta hallita tätä monimutkaisuutta. Optimaalisella yhdistämisellä tarkoitetaan kykyä toistuvasti havaita uutta, analysoida, tulkita ja tarjota tuloksellisia toimintavaihtoehtoja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Osaamisen laatuun liittyy aina myös arvovallintoja, mikä viittaa toiminnan ja ratkaisujen eettisesti kestäviin perusteisiin.”(Kirjonen 1997: 13.)

Myös Raivolan ja Vuorensyrjän (1998: 24) mukaan asiantuntijuus kehittyy sellaiselle yksilölle, joka osaa ongelmanratkaisutilanteessa menestyksekkäästi jäsentää uudelleen jo olemassa olevia teknisiä, normatiivisia ja sosiaalisia sääntöjä. Asiantuntijuus ei siirry suoraan henkilöltä toiselle. Asiantuntijuus rakentuu pitkäjänteiselle koulutukselle, kehittymiselle ja oivallukselle.

Kirjallisuuden määritelmissä asiantuntijuus ja osaaminen liittyvät uudistumiseen ja tätä kautta läheisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Juuti 2005: 24). Nykyaikaisen asiantuntijuuden tärkeiksi elementeiksi voidaan nostaa juuri luovuus, innovatiivisuus ja tunteet. Luovan työn ohella asiantuntijuuteen liittyy tietotyön, teknisen työn, suhdetoimintatyön, mediatyön ja tiimityön piirteitä. (Eriksson-Piela 2006: 275.)

Asiantuntijuuden käsite on moni-ilmeinen ja se on edelleenkin muutoksessa. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa tietotyön ja asiantuntijuuden käsitteet nousivat esille voimakkaasti 1980-luvulla. Tietotyön ja asiantuntijatyön käsitteitä käytettiin usein synonyymisesti. (Eklund 1992: 15.)

Ruotsissa ilmestyi vuonna 1986 Sveibyn ja Rislingin teos ”Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning”. Ruotsinkielen sana ”kunskap” on kuitenkin merkitykseltään laajempi kuin pelkkä tieto fakta-mielessä. Merkitys on laajempi kuin pelkkä informaation jakaminen tai tiedottaminen. Kyse on pohdiskelevasta tiedosta, oivaltamisesta ja ymmärtämisestä. 1990-luvulla on myös suomalainen liikkeenjohdon kirjallisuus alkanut käyttää käsitteitä asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatio erillään tietotyön käsitteestä. (Eklund 1992: 15, 30.)

Asiantuntijuuteen liittyy monia muitakin tuntomerkkejä korkeatasoisen tiedon ja osaamisen lisäksi. Asiantuntijoilla on usein korkea status ja sen mukanaan tuomaa valtaa. Asiantuntijuus on aina perustunut vankalle teoreettiselle koulutukselle ja käytännön kokemukselle. Asiantuntija on yleensä professionaali, ja onkin alettu puhua erikseen asiantuntijuuden yhteydessä professioammateista. (Eklund 1992: 15, 38.)

Asiantuntijoille ei ole helppo löytää yhteisesti hyväksytyjä määreitä ja piirteitä. Tämä voi johtua siitä, että asiantuntijuutta luonnehtii pyrkimys yksilöllisyyteen. Ainakin yksi asiantuntijoita yhdistävä yhteinen tekijä on kuitenkin löydettävissä, he ovat kaikki erilaisia. (Maunula 1997:18.)

Eklund (1992: 39) kokee asiantuntijuuden pääkriteeriksi pitkän akateemisen koulutuksen. Asiantuntijuuden määrittely koulutuksen ja profession perusteella onkin sinällään selkeää. Eklund muistuttaa itsekin, että asiantuntijuuteen tarvitaan muutakin kuin tutkinto. Kuitenkin Eklundin näkemys on jossain määrin elitistinen. Hän näkee asiantuntijuuden osaamisen ohella myös professionaalisen arvostuksena ja arvoina sekä valtakysymyksinä.

Asiantuntijuutta ja asiantuntijatyöyhteisöjä pidetään ikään kuin uusina keksintöinä. Eklund (1992: 15–16) kuitenkin muistuttaa, että sosiologiassa professioammateista ja professionalismista on tehty paljon tutkimuksia. Asiantuntijuuden juuret voidaan johtaa jo Max Weberin hallinnon byrokratiamalliin, joka perustuu viranhaltijoiden vankalle asiantuntemukselle.

Max Weberin teoriassa professioiksi kutsuttiin yhteiskunnallisesti vakiintuneita ja suljettuja asiantuntijakuntia, joilla oli omat tarkasti määritellyt toimintaympäristönsä. Weberin aikaan puhuttiin paljon esimerkiksi lääkärin ja juristin ammattikunnista. Asiantuntijaprofession harjoittamisen katsottiin edellyttävän muodollista koulutusta, määrättyä yhteiskunnallista palvelutehtävää, ammatinharjoittajaa ohjaavaa eettistä normistoa ja omaa professionaalista etujärjestöä. (Weber 1968; Larson 1977; Weber 1978.)

Asiantuntijuus muutoksessa

Launis toteaa teoksessa *Muuttuva asiantuntijuus* (1997: 122), että asiantuntijatyö ja asiantuntijuus ovat muutoksessa. Asiantuntija määritellään usein jonkin erityisalan taitavaksi henkilöksi, joka koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella pystyy vastaamaan yksityiskohtaisesti oman alansa erityiskysymyksiin. Asiantuntijuus on tällaisen taitavan asiantuntijan ominaisuus.

Asiantuntijuutta voidaan kuvailla kahdesta toisilleen vastakkaisesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma korostaa asiantuntijuuden täsmällistä tiedonkäsittelyprosessia, asiantuntijan toimintatapoja ja ratkaisumalleja. Toinen näkökulma on syntynyt kritiikkinä edelliseen. Näkemys tukeutuu intuition ja kokemuksen ensisijaisuuteen asiantuntijuudessa. Sen mukaan kehittynein asiantuntijuus on tuntumatietoa (tacit knowledge), joka kehittyy pitkän kokemuksen myötä yksilön henkilökohtaiseksi kyvyksi ja ominaisuudeksi. (Launis 1997: 122–123.)

Vaikka edellä kuvatut asiantuntijuuden luonteet ovat toisilleen osittain vastakkaisia, on kummankin ydin kuitenkin yksilöasiantuntijuudessa. Yksilö kehittyy pystysuuntaisessa ulottuvuudessa noviisista ekspertiksi. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan innosta ymmärtämään asiantuntijuutta sisällöllisesti, paikallisesti, historiallisesti ja vuorovaikutuksessa kehittyvänä toimintana. Asiantuntijatyö on muutoksessa ja uusien haasteiden edessä. Asiantuntijat eivät pysty vastaamaan näihin uusiin haasteisiin mestarillisillakaan yksilösuorituksilla. (Launis 1997: 123.)

2000-luvulla onkin alettu puhua kollektiivisesta, yhteisöllisestä asiantuntijuudesta. Yhteisöllisyyteen ja sosiaalisten taitojen merkitykseen on alettu kiinnittää huomiota nyky-yhteiskunnassa lähes kaikilla elämän alueilla. Kollektiivisuus ei välttämättä ole asiantuntijuuden yksilöllisyyttä pois sulkeva tekijä. Päinvastoin, kollektiivisuus voi jopa olla yksilöllisen asiantuntijuuden esiin nousemisen edellytys. Kollektiivisuus saattaa olla yksilöiden yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä rakentava voima. (Parviainen 2006: 9.) Jo varhainen organisaatiotutkija Mary Parker Folletkin esitti, että vasta ryhmän kautta yksilö voi löytää oman identiteettinsä (Follet 1918). Folletin (2003: 75–76) mukaan ei ole olemassa esimerkiksi psykologisia, eettisiä tai taloudellisia ongelmia, vaan ongelmia, jotka liittyvät ihmisiin ja heidän toimintaansa näillä alueilla.

Asiantuntijuuden varaan rakennetaan yhä suurempia odotuksia nyky-yhteiskunnassa. Monet organisaatiot pyrkivät maksimoimaan oman osaamisensa ja tuloksellisuutensa seulomalla parhaat asiantuntijat omiin tarpeisiinsa. Organisaatiot eivät kuitenkaan etsi palvelukseensa pelkkiä huippuasiantuntijoita, vaan hakevat asiansa osaavia yhteistyökykyisiä asiakaspalveluhenkisiä asiantuntijoita. (Pyöriä 2006: 56.) Vain yhteistyökykyi-

set asiantuntijat voidaan organisoida toimimaan kollektiivisesti. Tämä tuo organisaatiolle huomattavasti enemmän etua kuin yksittäiset yhteistyökyvyttömät ammattilaiset. (Parviainen 2006: 366.)

Työelämän organisaatiorakenteiden muutokset tukevat ja mahdollistavat rajojen ylityksiä ja uudenlaisen asiantuntijuuden kehittymistä. Asiantuntijat työskentelevät yhä useammin samanaikaisesti monissa tilanteissa, joissa he sovittavat asiantuntemustaan yhteen. Asiantuntijan moninaiset toimintayhteydet mahdollistavat rajojen ylitykset. Asiantuntijat saattavat toimia erilaisissa työryhmissä ja olla monissa yhteistyötilanteissa asiakkaiden ja eri viiteryhmiä kanssa. Erilaisissa tilanteissa ja sosiaalisissa ympäristöissä syntyy erilaisia asiantuntemuksen yhdistelmiä. Tällaisissa erilaisissa tilanteissa asiantuntijatietojen ja -taitojen kriteerit ovat moninaiset ja yhteistyön tuloksena saattaa syntyä hyvin erilaisia ideoita ja ratkaisuja. Arkipäivän asiantuntijuus liikkuu yli organisaatioiden ja hierarkkisten rajojen. (Launis 1997: 128.)

Nykyisten käsitysten mukaan asiantuntijuus on muuttuvaa ja sen kehittämisen keskeinen menetelmä on oppiminen (Pohjalainen 2006: 41). Asiantuntijuutta ei ehkä ole enää mielekästä määritellä yhden yksilön pysyväksi ominaisuudeksi. Asiantuntijuuden hahmottaminen yksilön ominaisuutena ja osaamisena voi tuottaa mahdottomia yksilöön kohdistuvia vaatimuksia. Uusi tapa määritellä asiantuntijuutta voidaan nähdä verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista yhdessä uusia, muuttuvia ongelmia. Tällöin asiantuntijuus nähdään toiminnan ominaisuutena. (Launis & Engström 1999: 66; Pohjalainen 2006: 41.)

Asiantuntijaorganisaation sisäistä maailmaa saattavat värittää erilaiset valtapelit, jotka Koivusen (2010) mukaan kuuluvat välttämättä asiantuntijatyöyhteisöjen luonteeseen. Asiantuntijat kilpailevat keskenään osaamisensa laadulla ja sisällöllä. Sosiaalinen vertailu kollegoihin saattaa olla tärkeä ammatti-identiteetin rakentamisen keino. Tämäkin dynamiikka johtajan on hyvä ymmärtää.

Monesti absoluuttisia totuuksia ei ole, vaan asiantuntijuus on moninaista, henkilökohtaiseen koulutukseen ja kokemukseen yhdistyvää. Kuinka nämä edellä mainitut hyvin

henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot yhdistetään organisaatiossa kollektiiviseksi asiantuntijuudeksi?

Uudenlaisen luovan ja innovatiivisen organisaatiokulttuurin asettama vaade yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden sopusointuiselle rinnakkaiselolle on suuri. Ilman yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden sopusointua ei organisaatiossa synny inspiraatiota. Yksilöiden on saatava kokea paljon tyydytystä ja mielekkyyttä työssään. Samalla työn tulisi olla ammattilaisten saumatonta yhteistyötä samojen hankkeiden parissa. (Juuti 2010: 20.)

Liiallinen kilpailu vaurioittaa saumatonta yhteistyötä. Liiallisen keskinäisen kilpailun ilmapiirissä yksilöt haluavat saada työstä arvostusta vain itselleen. Tällöin perustehtävä, jota ollaan yhdessä tekemässä jää toissijaiseksi. Perustehtävän tulosten korkeatasoisuus on kuitenkin ainoa oikea menestyksen kriteeri nykyaikana. Korkeatasoisia tuloksia ei useinkaan saavuteta sooloillen, vaan rakentavaa yhteistyötä tehden. (Juuti 2010: 20.)

On ymmärrettävää, että jokainen haluaa olla paras asiantuntija. Tämä ajaa yksilöt liialliseen kilpailuun. Kilvoittelu voi olla positiivinen voimavara, jos kilvoittelu muuttuu työskentelyn taustalla vaikuttavaksi myönteiseksi voimaksi. Tällöin kilvoittelu tähtää toimintojen ja perustehtävän laadun sekä tulosten parantamiseen eikä oman aseman tavoitteluun. Kielteisessä tapauksessa kilpailu tähtää ensisijaisesti oman aseman tavoitteluun ja vain toissijaisesti toimintojen kehittämiseen. Tällainen kilpailu ruokkii kateutta, joka puolestaan verottaa työskentelyä ja toiminnan laatua. Kateus saa helposti rinnalleen muita kielteisiä tunteita kuten mielipahaa, katkeruutta ja kiukkua. Nämä tunteet eivät anna tilaa luovuuden syntymiselle. Kun työyhteisön tunnetila on tulehtunut, siellä ei voi olla oma itsensä vaan on puolustauduttava muita vastaan. Puolustautuminen verottaa voimavaroja ja vaikuttaa haavoittavasti organisaation toimintaan ja perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen. (Juuti 2010: 20–21.)

Kun asiantuntijuus määritellään kollektiiviseksi ilmiöksi ja toiminnan ominaisuudeksi, nousee koko organisaation toiminta ja erityisesti sen johtaminen keskeiseksi asiantuntijuutta ja luovuutta vahvistavaksi voimaksi. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan minkälaisia johtamishaasteita luovan asiantuntijaorganisaation erityisluonne asettaa.

2.4. Asiantuntijaorganisaation luonne ja johtamisen haasteet

Asiantuntijaorganisaatioita määritellään monin erilaisin kriteerein. Kirjallisuudessa asiantuntijuus ja osaaminen näyttävät liittyvän uudistumiseen ja tätä kautta läheisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Temmes (1992) määrittelee asiantuntijaorganisaation sen tehtävien ja institutionaalisen aseman perusteella. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaation tehtävissä on runsas osuus suunnittelua ja ongelmien analysointia sekä tutkimusta. Organisaation tarkoituksena on tuottaa uutta tai olennaisesti jalostettua tietoa. Asiantuntijaorganisaation tehtävien onnistunut suorittaminen edellyttää henkilöstöltä erityistä asiantuntemusta. Temmeksen mukaan kaikkien näiden edellytysten tulee olla samalla kertaa voimassa. Näin ollen selviksi asiantuntijaorganisaatioiksi osoittautuvat monet valtion tutkimuslaitokset. Merkittäviä asiantuntijasaarekkeita on myös useissa ministeriöissä ja keskushallituksissa. (Temmes 1992; Eklund 1992: 64–65.)

Temmeksen kriteerit ovat tiukat. Hänen institutionaalisen määrittelynsä mukaan suurin osa sairaaloista, kouluista ja terveyskeskuksista jäisi asiantuntijaorganisaation käsitteen ulkopuolelle. Eklund (1992: 65) pitää Temmeksen hallinnollista ja institutionaalista näkökulmaa tarpeellisena, mutta muistuttaa, että käytännön työn kannalta on välttämätöntä perehtyä asiantuntijatyön ja työyhteisön ongelmiin ja ratkaisumahdollisuuksiin.

Eklundin mukaan tärkein asiantuntijuuden mitta on pitkä akateeminen koulutus ja siihen liittyvät työyhteisölliset piirteet. Asiantuntijaorganisaatiot voivat olla hyvin erilaisia. Yhteistä kaikille on organisaation jäsenten pitkään koulutukseen perustuvan asiantuntemuksen käyttö ongelmanratkaisussa. Asiantuntijaorganisaatiot ovat siis usein professionaalisia. Asiantuntijaorganisaatiossa on yleensä asiantuntijoiden lisäksi muuta avustavaa henkilökuntaa, esimerkiksi toimistohenkilökuntaa. Heidän työnsä organisaation kannalta on merkittävää, mutta kuitenkin alisteista ja avustavaa varsinaisten asiantuntijoiden työlle. (Eklund 1992: 62–63.)

Eklundin (1992: 63) mukaan seuraavat tunnusmerkit kuvaavat asiantuntijaorganisaatioita:

1. Organisaatio tuottaa uutta tietoa ja uusia ratkaisuja.
2. Organisaation antamat neuvot ja ohjeet ovat yksilöllisiä
3. Organisaation henkilökunnan keskeinen osa yleensä koostuu akateemisesti pitkälle koulutetuista henkilöistä – professionaaleista
4. Organisaation henkilökuntamenot ovat yleensä selvästi suuremmat kuin pääomamenot
5. Organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.

Esitettyjen määrittelyiden sisään mahtuu monenlaisia organisaatioita aina yhden hengen yrityksistä yliopistoihin asti. Muutamina esimerkkeinä Eklund (1992: 64) mainitsee asiantuntijavirastot, terveyskeskukset, sairaalat, lääkärikeskukset, mainostoimistot, arkikitehtitoimistot, erilaiset konsultti- ja koulutusorganisaatiot sekä koulut. Eklundin määrittelyn perusteella voidaan siis lähteä siitä ajatuksesta, että suomalaiset musiikkioppilaitokset koulutusorganisaatioina ovat asiantuntijaorganisaatioita. Erityisesti musiikkioppilaitosten kohdalla voidaan painottaa Eklundin määritelmän kohtia 2, 3 ja 5. Musiikkioppilaitosten opetus on yksilöllistä ja niiden henkilökunnasta suurin osa on pitkälle koulutettua. Musiikkioppilaitoksen riippuvuus henkilöstöstä on suuri.

Johtamisen haasteet

Johtamiskirjallisuudessa puhutaan asiantuntijuuden johtamisesta monin eri termein ja käsittein. Kirjallisuudessa selvitetään tiedon johtamista, osaamisen johtamista, eksperttien johtamista, aineettoman pääoman johtamista ja inhimillisen pääoman johtamista. Eri käsitteillä on pieniä painotuseroja, mutta asiantuntijuuden johtaminen sisältää nämä kaikki edellä luetellut osa-alueet.

Organisaation menestyminen perustuu luovuuteen, reagointikykyyn, osaamiseen, joustavuuteen ja uusiutumiskykyyn. Organisaatiossa johtajan keskeinen tehtävä on pyrkiä

ylläpitämään ja kehittämään näiden ominaisuuksien esiintymistä organisaation toiminnassa. (Huuhka 2004: 4.)

Asiantuntijuuden ja osaamisen johtaminen jäsentyy kirjallisuudessa uudenaikaiseksi johtamistavaksi, joka haastaa perinteiset aseman ja konkreettisiin toimenpiteisiin nojaavat johtamistavat. Luovuus ja innovatiivisuus nostavat uudistumisen asiantuntijuuden johtamisen tarkastelun keskiöön. Näin luovuudesta ja innovatiivisuudesta on tullut osa johtamiseen liittyvää diskurssia. (Juuti 2005: 20.) Asiantuntijaorganisaation tuloksellisuus edellyttää, että sen organisaatiokulttuuri on luovuutta salliva, edesauttava ja rohkaiseva. Esimiehen tehtäviin kuuluu tunnistaa mahdolliset luovuuden esteet ja pyrkiä poistamaan ne. (Maunula 1997: 31.)

Asiantuntijaorganisaatioihin kohdistuneissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota siihen, että asiantuntijaorganisaation keskeisin pääoman muoto on yksilöihin sitoutunut tietopääoma eli asiantuntijapääoma. Organisaatio toimii juuri niin hyvin kuin tämä asiantuntijapääoma on onnistuttu kytkemään koko organisaation toimintaa ohjaavaan ideaan. Siis, myös musiikkioppilaitos toimii juuri niin hyvin kuin sen työntekijöiden eli opettajien osaamis- ja asiantuntijapääoma on onnistuttu kytkemään oppilaitoksen toimintaan. Kytkemisen onnistuminen puolestaan perustuu tehtävien organisoimiseen ja muuhun sisäiseen vallankäyttöön ja johtamiseen. (Kirjonen 1997: 21.)

Asiantuntijoista ja kokeneista ammattilaisista koostuva organisaatio on erityisen vaikea johdettava, koska tavanomaiset menettelytavat eivät riitä. Asiantuntijoilla on ainutlaatuisen ja korvaamattoman tiedon ja osaamisen turvin potentiaalinen valta ohjata toimintaa, mikäli muu ohjaus on heikkoa tai puutteellista. Johtamisen eli esimiesvallan ja asiantuntijan vallan välinen suhde on näin ollen hyvin keskeinen myös asiantuntijuuden luonteen ymmärtämiseksi. (Kirjonen 1997: 21.)

Kirjosen tapaan myös Grönroos (2003: 59, 228) toteaa, että tiedon ja asiantuntijuuden johtaminen ei ole helppoa johtamista. Tieto, asiantuntijuus ja inhimillinen pääoma on siinä suhteessa organisaation aineettominta pääomaa, että organisaatio ei voi omistaa niitä. Kun työntekijä jättää organisaation tämä tietopääoma eli asiantuntijuus lähtee sa-

moissa ovissa.

Gröönroos (2003: 28) luonnehtii seuraavalla tavalla asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteita:

öSe haastaa tutun ja turvallisen autoritäärisesti ylhäältä johdetun ja organisaation kalvosarjan avulla jalkautetun strategisen johtamistradition.ö

Johtamisen perusajatuksena asiantuntijaorganisaatiossa tulisi Gröönroosin mukaan olla se, että uudistumisvoima syntyy organisaation sisältä, organisaatiosta itsestään, ei minään sanelupolitiikan tuloksena. Tämän esimiehet kokevat usein pelottavaksi. Oman vallan hajauttaminen organisaatioon koetaan vaikeaksi asiaksi, josta pelätään syntyvän vain lisää hallitsematonta kaaosta. (Emt. 228.)

Ihmiset ovat erilaisia. Erityisen erilaisia he ovat asiantuntijaorganisaatioissa. Luovia asiantuntijoita on vaikea ”käsitellä” johtamisella samanlaisiksi. Asiantuntijoilla on usein korostunut itsetunto ja yksilöllisyyden tarve, jonka pitää saada näkyä tekemisen vapautena ja sääntöjen noudattamattomuutena. ”Työpaikan Ehdottomasti Noudatettavat Pysyväismääräykset” eivät ole asiantuntijoiden ensisijaisia opuksia ja motivaation virittäjiä. (Maunula 1997: 32.)

Erilaisia luovat asiantuntijat ovat myös musiikkioppilaitoksissa. Monilla saattaa olla korostunut itsetunto ja yksilöllisyyden tarve johtuen jo siitä lähtökohdasta, että useilla musiikkioppilaitoksen opettajilla on pedagogin identiteetin ohella olemassa myös pitkältä ajalta esiintyvän muusikon identiteetti. Se, että ihminen on tottunut ja hakeutunut esiintymään yksin tai yhdessä edellyttää tietynlaista identiteettiä ja halua tulla esille oman asian, musiikillisen idean kanssa. Tämä sisäinen ominaisuus ei voi olla tulematta esille myös työyhteisössä. Tämäkin asettaa suuret haasteet musiikkioppilaitoksen johtamiselle.

Asiantuntijaorganisaation sisäistä maailmaa saattavat värittää myös erilaiset valtapelit, jotka Koivusen (2010) mukaan kuuluvat välttämättä asiantuntijatyöyhteisöjen luonteeseen. Asiantuntijat kilpailevat keskenään osaamisensa laadulla ja sisällöllä. Sosiaalinen

vertailu kollegoihin saattaa olla tärkeä ammatti-identiteetin rakentamisen keino. Tämän dynamiikka johtajan on hyvä ymmärtää.

Myös Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen (2005) ovat paneutuneet tutkimuksissaan luovan asiantuntijaorganisaation arkeen. He ovat kehitelleet ajatusta jaetusta johtajuudesta, joka tunnistaa organisaatioiden ja ihmisten johtamisen monimuotoisuuden ja ristiriitaisen arjen. He toteavat, että luovissa työyhteisöissä ja asiantuntijaorganisaatioissa perinteiset hierarkkiset ja autoritääriset johtamisnäkemykset eivät kannata riittävän pitkälle. Tarvitaan uudenlaisia ajatuksia johtajuuteen. (Emt. 7.) Heidän ajatuksiaan jaetusta johtamisesta tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.2. Jaettu johtajuus.

Asiantuntijoilla on taipumusta olla monessa mukana. Esimiestyön ja johtamisen kannalta tämä monessa mukana oleminen on koettu sekä haasteeksi, että ongelmaksi. Tutkimuksissa monikontekstisuutta on valotettu pääosin asiantuntijan psyykkisen kuormittamisen, ei sen asiantuntijuutta kehittävien ulottuvuuksien näkökulmasta. Monessa mukana olemisen on kuvattu olevan enemmän asiantuntijatyötä häiritsevä kuin sille uusia haasteita antava. (Launis 1997: 128.) Kuitenkin asiantuntijatyössä yksilö saattaa tehdä säännöllisesti työtä tietyssä organisaatiossa, mutta hänen todelliset kontaktinsa ja yhteisöllisyytensä rakentuvat muualta kuin omasta yhteisöstä käsin. Vaikka yksilö investoi rinnakkaiseen yhteisöön, hän tuottaa lisäarvoa varsinaiselle työyhteisölle ja palkan maksajalleen. Tilanne kuvaa sopimus pohjaista kypsää keskinäistä riippuvuutta ja kumpuunpanuutta. Yksilöön panostetaan, luotetaan ja hänelle annetaan vapautta. (Rovio, Nikkola & Salmi 2010: 101–102.)

Kuuluminen erilaisiin oman organisaation kehittämis- ja yhteistyöryhmiin on osoitus monessa organisaatiossa hyväksynnästä asiantuntijana. Tämä on omiaan lisäämään paineita yksimielisyyden kulttuurista. Ryhmän jäsenet pyrkivät ensisijaisesti yksimielisyyteen enemmän kuin vaihtoehtoisten toimintatapojen arviointiin. Jäsen, joka nostaa esiin asioiden ristiriitaisuuksia tai epäilee vallitsevien yhteistyökaavojen toimivuutta leimataan helposti häiriköksi. Näin syntyy helposti äänetöntä asiantuntemusta organisaatiossa. (Launis 1997: 129–130.)

Moniammatillisuus ja monikontekstisuus edellyttävätkin konkreettisia rajanylityksiä. Asiantuntijatyön rajoja Launiksen (1997) mukaan ovat 1. asiantuntijan ja asiakkaan väliset rajat, 2. sisällöllisen asiantuntemuksen väliset rajat ja 3. organisaatioiden hierarkkiset rajat. Näiden rajojen ylitykset eivät onnistu vain pelkästään keskustelemalla tai yhteisissä kokouksissa analysoiden. Tarvitaan konkreettista toimintaa, yhteisiä kokeiluja, yhteisiin tilanteisiin menoa ja siirtymistä työskentelemään toisten reviirille. Näissä tilanteissa asiantuntijat ja koko organisaatio joutuvat kohtaamaan erilaisuutta. Tilanteista selviäminen edellyttää uudenlaisia, yhteisiä käsitteenmuodostusprosesseja. Viime aikoina asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden johtamista onkin alettu lähestyä yhdistetyn tai jaetun kognition näkökulmasta. (Emt. 132.)

Asiantuntijatyön osuus ja sen merkittävyys organisaation strategisena osaamispääomana on kasvanut kaikissa organisaatioissa. Mitä asiantuntijapainotteisempaa organisaation toiminta on, sitä tärkeämpää työntekijöiden osaaminen on organisaation menestykselle. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 13–14.) Organisaatioiden kilpailukyky on lisääntyvässä määrin sidoksissa asiantuntijuuden luovuuteen. Muutosten keskellä kovelevassa kilpailussa tarvitaan innovatiivisuutta, joustavuutta ja luovaa osaamista. Näillä voidaan parantaa ja hyödyntää tehokkaammin jo käytössä olevia resursseja. (Huuhka 2004: 4.)

Työyhteisöön liittyvät jäsenet tuovat jokainen mukanaan tiettyjä kykyjä, esimerkiksi luovuutta, asiantuntemusta ja sosiaalisia taitoja. Vaikka ryhmä ei voi olla näiden kykyjen summaa älykkäämpi, se voi olla paljon sitä tyhmempi. Näin voi käydä, jos asiantuntijat eivät voi käyttää kykyjään johtuen ryhmän toimintatavoista. Tärkein tekijä organisaation tuloksen maksimoinnissa on jäsenten kyky luoda sisäistä harmoniaa, jonka puitteissa kaikki voivat käyttää kykyjään ja luovuuttaan parhaansa mukaan. Sopusointuisen ryhmän toiminta tehostuu lahjakkaiden jäsenten ansiosta, mutta ryhmät joiden sisällä esiintyy kitkaa, vihaa, pelkoa tai katkeruutta eivät hyödy lahjakaista jäsenistään lainkaan yhtä paljon. Vain sopusointuisessa ryhmässä luovuus ja lahjakkuus pääsevät oikeuksiinsa. (Goleman 2009: 201–202.)

Asiantuntijuuden johtamisen merkitys korostuu, koska asiantuntijoiden motivoituminen omasta työstään on ensiarvoisen tärkeää organisaation toiminnalle. Asiantuntijoita pidetään usein vaikeasti korvattavina. Osaamisen ja asiantuntijuuden johtamisessa painottuu ihmisten johtamisen näkökulma, siis vuorovaikutus, motivaation edistäminen, tiedon jakaminen ja yhteistoiminta. (Luoma ym. 2004: 13–14.)

Se millaisten mekanismien kautta asiantuntijanyksilön tieto voi muuttua koko organisaation toimintaa hyödyttäväksi tiedoksi ja toiminnaksi on vaativa käsitteellinen ja empiirinen haaste. Onnistunut tiedon jakaminen ei tapahdu automaattisesti itsenäisesti toimivien yksilöiden välillä, vaan tiedon jakaminen edellyttää ainakin johtamista, sitouttamista ja motivointia. Organisaatioissa asiantuntijuuden maksimaalisen hyödyntämisen ja tiedon jakamisen merkittävimpinä esteinä ovat nousseet esille johtamisen, sitouttamisen ja vuorovaikutuksen puutteelliset muodot. (Eriksson 2006: 225.)

Suomalaisen johtamiskulttuurin vahvuudet ovat olleet perinteisesti enemmän asia- kuin ihmisjohtamisessa ja prosessien oikeellisuuden varmistamisessa kuin niiden innovatiivisuuden ruokkimisessa. Uusimpien johtamisoppien mukaan työntekijän motivaatioon, oppimiseen ja vuorovaikutustaitoihin vaikuttaminen sekä innovatiivisten aloitteiden, käytäntöjen ja verkostojen tukeminen on johtamisen keskeinen tehtävä nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa. (Yksitoista askelta luovaan Suomeen 2006.)

2.5. Luovan asiantuntijan motivoituminen

2.5.1. Motivaatio

Sana motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Nykyisin termillä tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi, jonka yhteydessä puhutaan usein tarpeista, haluista, sisäisistä yllykkeistä, palkkioista ja rangaistuksista. Motiivit vaikuttavat siihen, mihin ihminen suuntaa energiansa ja mielenkiintonsa ja millä vireydellä,

aktiivisuudella ja innokkuudella hän toimii tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. (Ruohotie 1998: 36–37.)

Ruhotien (1998: 37–38) mukaan motivaatio voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Se on tiiviisti yhteydessä ihmisen ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ihmisen vapaaehtoinen toiminta, esimerkiksi opiskelu, perustuu pitkälti sisäiseen motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat vahvasti ympäristö ja ulkoiset palkkiot. Tavallisesti ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita.

Amerikkalainen motivaatiopsykologi Edward Deci (1971) kritisoi sitä, että ihmisen toimintaan ja motivaatioon voitaisiin vaikuttaa pääosin ulkoisten palkkioiden avulla. Ulkoisen motivaation käsitteen rinnalle hän loi sisäisen (intrensic) motivaation käsitteen. Tällä Deci tarkoitti sitä, että ihminen tekee jotakin siksi, että se on sinällään palkitsevaa. (Nurmi & Salmela-Aro 2002: 16; Niitamo 2002: 41.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat kuitenkin usein yhteydessä toisiinsa. Ne saattavat esiintyä yhtäaikaaisesti toisen ollessa toista hallitsevampi. Esimerkiksi erilaiset apurahat palkitsevat ja kannustavat ihmisiä myös sisäisesti. Ulkoiset palkkiot saattavat myös epäsuorasti kehittää sisäistä motivaatiota, jos ne esimerkiksi vahvistavat ihmisen uskoa omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa tai lisäävät mielenkiintoa vastaavaa toimintaa kohtaan. (Ruohotie 1998: 38–41.)

Pelkät palkkiot sinällään eivät paranna ihmisen sisäistä motivaatiota, vaan päinvastoin vähentävät sitä. Palkkiot, joiden yhteydessä annetaan positiivista ja informatiivista palautetta ovat sisäisen motivaation kannalta tehokkaimpia. (Deci & Ryan 1985: 81.) Ruhotien ja Hongan (1999: 57–59) mukaan palkkion tai palkan motivoivuus perustuu siihen, että niiden avulla yksilö voi tyydyttää muita tarpeitaan.

Yksilön sisäisen motivaation kehittymistä työelämässä voidaan pitää merkittävänä seikkana, sillä motivaatiotutkimuksien mukaan motivaatiolla ja suorituksella, sekä motivaatiolla ja luovuudella on yhteys toisiinsa (Ruohotie 1998: 46; Ruohotie & Honka 1999: 35–38). Ruohotie (1998: 46) esittää, että suoritus paranee motivaation lisääntyessä.

Motivaatiota on pyritty usein kuvailemaan erilaisilla teorioilla. Käytetyimpiä jakoja kirjallisuudessa on jako kolmeen pääryhmään; tarveteorioihin, yllyketeorioihin (kannusteteorioihin) ja odotusarvoteorioihin. Nämä teorialat ovat muodostuneet toistensa seurauksena täydentäen toinen toistaan. Eri teorioissa tarkastellaan motivaatiota hiukan eri näkökulmasta ja tilanteesta. (Ruohotie & Honka 1999: 19–24; Viitala 2004: 150–160; Juuti 2006: 45–51.) Ruohotie korostaa kuitenkin, että toistaiseksi ei ole olemassa sellaista yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, joka yhdistäisi ja määrittäisi kattavasti kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät (Ruohotie 1998: 50).

Tarveteorialat

Peltonen ja Ruohotie (1992) määrittelevät tarpeen sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka ohjaa ihmisen toimintaa tiettyyn suuntaan tasapainon saavuttamiseksi. Yksilön yritteliäisyyttä ja suoriutumishalua tietyssä tilanteessa ja hetkessä ohjaavat inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus. Motivaatioprosessia tutkineista teoreetikoista mm. Maslow, McGregor ja Alderfer ovat käyttäneet tarvekäsitettä motivaatioteorioittensa perustana. (Peltonen & Ruohotie 1992: 52; Viitala 2004: 154–160; Juuti 2006: 45–48.)

Tarpeet voidaan jaotella Alderferin (1969) kolmitasoteorian mukaisesti kolmeen tasoon. Nämä tasot on nimetty toimeentulotarpeiksi, liittymistarpeiksi ja kasvutarpeiksi. Toimeentulotarpeet ovat ihmiselle ja lajille välttämättömiä perustarpeita. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi nälän ja janon tyydyttämisen tarpeet, turvallisuuden tarve ja itsesäilytystarve. Liittymistarpeet sisältävät kaikkia niitä tarpeita, jotka liittyvät yksilön ja muiden hänen merkittäviksi kokemiensa ihmisten välisiin suhteisiin. Liittymistarpeet sisältävät ihmisen halun saada ja antaa rakkautta, henkistä tukea ja kokea kuuluvansa johonkin joukkoon. Näitä voidaan kutsua liittymismotiiviksi. Liittymistarpeet pitävät sisäl-

lään myös valta- ja kilpailumotiivin. Ihmisellä on halu saavuttaa valtaa ja vaikuttaa toisiin ihmisiin. Haluamme myös auttaa ja hoivata muita. Meissä vaikuttaa vahva kilpailuvietti. Ihminen kokeilee rajojaan kilpailemalla vertaistensa tai parempiensa kanssa. Kasvutarpeet ovat niin sanottuja minän tarpeita. Ne liittyvät yksilöön itseensä. Kasvutarpeita ovat pätemisen eli itsetehostuksen ja riippumattomuuden tarve, suoritustarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Huczynski & Buchanan 1991: 55–58; Peltonen & Ruohotie 1992: 52–53.)

Maslowin tarvehierarkia on todennäköisesti tunnetuin motivaatioteoria. Se perustuu ajatukselle siitä, että tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ensin. Vasta tämän jälkeen ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. Maslow esittää myös, että ihmisillä on tietyllä tapaa universaalit tarpeet, jotka voidaan ryhmitellä erillisiksi ryhmiksi. Teoria perustuu sille, että tyydytystä tarpeesta seuraa tyytyväisyys, mutta se ei enää motivoi. Ihmiset ovat kasvuhakuisia ja siirtyvät tarvetasolta toiselle kohti ylintä tasoa kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Kun alemman tason tarve on tyydytetty, syntyy heti uusia ylemmän tason tarpeita. Alempi tarve ei kuitenkaan katoa siirryttäessä alemmalta tasolta ylemmälle. Alemman tason tarve ei tällöin vain enää ole se kaikkein aktiivisin toiminnalle suuntaa antava tekijä. Ennen siirtymistä ylemmälle tasolle ei alemman tason tarpeiden tarvitse olla täysin tyydytettyjä. Eri tarvetasot eivät siis erotu selvärajaisesti toisistaan, vaan seuraavat toinen toistaan ikään kuin limittäin. (Peltonen & Ruohotie 1992: 54; Steers, Porter & Bigley 1996: 14; Viitala 2004: 155; Juuti 2006: 45.)

Maslowin tarvehierarkian eri tarvetasot ovat:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarve
3. Liittymisen tarve
4. Arvostuksen tarve
5. Itsensä toteuttamisen tarve

Fysiologisia tarpeita ovat biologiset elämää ylläpitävät tarpeet kuten ruoan ja juoman hankkiminen. Fysiologiset tarpeet ovat perustavinta laatua olevia tarpeita. Jos niiden tyydyttämisessä on puutteita, ei ihmiselle jää energiaa suunnata toimintaa mihinkään muuhun asiaan. Fysiologiset tarpeet ovat luonteeltaan jatkuvia ja toistuvia. Niitä on tyydytettävä yhä uudelleen. Fysiologiset tarpeet voi tyydyttää nopeasti, mutta ne vaativat säännöllisyyttä. (Huczynski & Buchanan 1991: 59–61; Peltonen & Ruohotie 1992: 53–54; Juuti 2006: 45–46.)

Kun fysiologiset tarpeet on pääosin tyydytetty, alkaa ihminen varmistua turvallisuudestaan. Maslow puhuu sekä emotionaalisesta että fyysisestä turvallisuudesta. Nykyaikana ihmisen turvallisuuden tarpeita tyydyttävät esimerkiksi vakituinen työ, vakuutukset, terveys, sosiaaliturva, uskonto ja tuttu elinympäristö, tutut naapurit, perhe ja työyhteisö. (Huczynski & Buchanan 1991: 59–61; Peltonen & Ruohotie 1992: 54–55; Juuti 2006: 46.)

Liittymisen tarpeiden kautta ihminen kokee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Tällaisia yhteisöjä voivat olla esimerkiksi työpaikka, harrastukset, perhe ja ystävyys-suhteet. Tällä tarvetasolla olevalle henkilölle ovat tärkeitä kontaktit niihin ihmisiin, joita hän arvostaa ja joilta voi saada arvostusta. Ihminen on sosiaalinen ja tarvitsee toisten ihmisten seuraa. (Huczynski & Buchanan 1991: 59–61; Peltonen & Ruohotie 1992: 55; Juuti 2006: 46.) Juuti (2006: 46) korostaakin, että työyhteisön kannalta liittymisen tarpeet ovat merkittävä tekijä yksilön organisaatioon sosiaalistumisessa. Työpaikan ihmisuhteilla voi olla hyvin suuri motivoiva vaikutus ihmiselle.

Arvostuksen tarvetta ihminen tyydyttää pyrkimällä nousemaan erityisesti esiin siitä yhteisöstä, johon kuuluu. Ihmiselle ei tällä tasolla riitä enää pelkästään se, että hänet hyväksytään. Hän haluaa olla jotakin erityistä. Hän haluaa erottua ryhmästään. Arvostuksen tarpeen tyydytys kasvattaa itseluottamusta ja tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden tunnetta. Jos arvostusta ei saavuteta, voi seurauksena olla turhuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunne, joskus jopa masennusta ja neuroottisia piirteitä. (Huczynski & Buchanan 1991: 59–61; Peltonen & Ruohotie 1992: 55; Juuti 2006: 47.) Arvostuksen tarpeilla on työyhteisössä merkittävä asema. Organisaatiossa tulisi pyrkiä tilanteisiin, joissa

mahdollisimman moni voisi tyydyttää arvostuksen tarpeita. Tämä on mahdollista, jos organisaatiokulttuuri perustuu tasa-arvoisuuden ja yksilöllisyyden kunnioittamiselle. Siis silloin kun työyhteisössä arvostetaan ja suvaitaan erilaisia ihmisiä ja heidän panostaan työyhteisön toiminnalle ja kehittämislle. (Juuti 2006: 47.)

Vaikka kaikki edellä kuvatut tarpeet olisi pääosin tyydytetty, kokee ihminen jälleen itsensä tyytymättömäksi. Hänestä tuntuu, ettei vielä käytä täysin hyväkseen omia kykyjään ja edellytyksiään. Yksilö haluaa tuntea, että pystyy vielä parempaan. Itsensä toteuttamisen tarpeet ajavat ihmistä toteuttamaan sellaisia asioita, joita hän ei kuitenkaan saavuta. Itsensä toteuttaminen on luova prosessi, jossa yksilö pyrkii kehittymään siksi, miksi hänen on mahdollista kehittyä. Koska ihmiset ovat erilaisia erilaisine vahvuuksineen ja heikkouksineen, itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti ihmisestä toiseen. (Huczynski & Buchanan 1991: 59–61; Peltonen & Ruohotie 1992: 55; Juuti 2006: 47.)

Maslowin tarvehierarkia rakentuu subjektiivisille tarpeille. Tyydyttämättömät tarpeet aiheuttavat levottomuutta, mikä saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Kun tietty tarve on tyydytetty, se ei enää toimi motivoivana tekijänä. Kun sama tarve esiintyy uudestaan, on se jälleen tyydytettävä. Fysiologiset tarpeet toistuvat ihmisen elämässä varsin usein, mutta itsensä toteuttamisen tarve on elinikäinen pyrkimys. (Huczynski & Buchanan 1991: 59–61; Juuti 1992: 37; Peltonen & Ruohotie 1992: 55.)

Työympäristössä tarvehierarkian ylemmän tason tarpeet ovat vahvempia kuin alemman tason tarpeet. Ylemmän tason tarpeiden tyydyttyminen on vahvasti yhteydessä yleisen työtyytyväisyyden ja työmotivaation kokemiseen. (Huizinga 1970: 181–182.)

Kannusteteoriat

Peltonen ja Ruohotie (1992: 58) määrittelevät kannusteen yksilön ulkopuolella esiintyvaksi ärsykkeeksi, joka aiheuttaa hänessä tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Esimerkiksi työorganisaatiossa työskentelyolosuhteet tulisi luoda sellaisiksi, että työ tarjoaa ihmiselle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Työskentelyolosuhteiden tulisi edistää

yksilön sopeutumista ja toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön tarpeet ja tapa, jolla kannusteita tarjotaan, vaikuttavat siihen, miten hyvin kannusteet tehoavat.

Käsitteet kannuste ja palkkio on erotettava Peltosen ja Ruohotien (1992: 58) mukaan toisistaan. Kannuste ennakoi palkkiota ja siitä tulee palkkio vasta sitten, kun se annetaan yksilölle. Kannuste virittää ihmisen toimimaan, kun taas palkkio puolestaan vahvistaa toimintaa ja tyydyttää tarpeen. Lisäksi kannusteet ohjaavat toimintaa antamalla vihjeitä siitä, että tietynlainen toiminta tuottaa tietyt seuraukset.

Kirjallisuudessa kannusteet jaetaan kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet. Seuraavassa ryhmässä ovat vuorovaikutuskannusteet ja kolmas ryhmä muodostuu tehtäväkannusteista. (Peltonen & Ruohotie 1992: 59.) Tämä ryhmittely on tuttu jo motivaation ja tarveteorioiden yhteydestä. Siinä yhteydessä puhuttiin toimeentulotarpeista, liittymistarpeista ja kasvutarpeista. Kannusteteorioiden mukaan ihmiset tyydyttävät tarpeitaan kannusteiden avulla. Toimeentulotarpeet tyydytetään pääosin taloudellisin ja fyysiseen ympäristöön liittyvin kannustein. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa tyydyttää yksilön liittymistarpeita. Mielenkiintoiset ja haasteelliset tehtävät antavat mahdollisuuden kasvutarpeiden tyydyttämiseen. Tällöin käyttäytymistä motivoivat menestymisen ja onnistumisen tunne sekä itsensä toteuttaminen. (Peltonen & Ruohotie 1992: 58.)

Erityisen tunnetuksi nimenomaan työmotivaation tutkijana ja teoreetikkona on tullut F. Herzberg. Useiden työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen kohdistuvien tutkimustensa perusteella hän on luonut niin sanotun kaksifaktoriteorian, jota kutsutaan myös motivaatio-hygienia -teoriaksi. Kaksifaktoriteoria perustuu ns. kriittisten tapausten menetelmälle, jossa haastateltiin 200 työntekijää. Haastateltuja pyydettiin kertomaan toisaalta heidän miellyttävänä pitämistään ja toisaalta heidän epämiellyttävänä pitämistään työkokemuksista. Tässä teoriassa Herzbergin johtoajatukseksi on se, että työtyytyväisyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin työtytymättömyyttä. Herzberg osoitti myös, että tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967; Huczynski & Buchanan 1991: 70–76; Peltonen & Ruohotie 1992: 58–60; Lämsä & Hautala 2005: 84; Juuti 2006: 28.)

Herzbergin tutkimuksissa nousi esiin kaksi eri faktoria, joita hän nimittää toimeentulofaktoriksi (hygiene factor) ja kannustefaktoriksi (motivation factor). Toimeentulofaktorin toimeentulotekijät aiheuttavat useammin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Työtytymättömyyttä aiheuttavia toimeentulotekijöitä ovat Herzbergin mukaan ensisijaisesti organisaatiossa harjoitettu henkilöstöpolitiikka ja tehottomuutta edistävä hallinto sekä vastuuntunnon johto. Muita tärkeitä tekijöitä ovat työolosuhteet, palkkaus, sosiaaliset olot, suhteet johtoon ja kollegoihin, sosiaaliset olot ja turvallisuus. Kannustefaktorin tekijät sen sijaan voivat lisätä työtyytyväisyyttä. Nämä tekijät liittyvät itse työhön ja sen sisältöön, suorituksesta saatavaan palkkioon sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Työssä kannustetekijöitä ovat menestymisen tunne ja hyvästä työsuorituksesta saatu tunnustus. Itse työ, sen sisältö ja työn tarjoamat mahdollisuudet kehittymiseen ja vastuunkantoon ovat myös erittäin tärkeitä kannustetekijöitä työyhteisössä. (Herzberg ym. 1967: 113–119; Peltonen & Ruohotie 1992: 59; Lämsä & Hautala 2005: 84.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian päähypoteesi on, että tyytyväisyyttä aiheuttavat kannustetekijät motivoivat ihmisiä tehokkaisiin suorituksiin, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät toimi motivaattoreina (Herzberg ym. 1967: 113–119; Huczynski & Buchanan 1991: 74–75; Peltonen & Ruohotie 1992: 59).

Herzbergin teoriassa motivaatiotekijät vetoavat ylempiin tarpeisiin. Nämä tarpeet saattavat voimistua myönteisten kokemusten seurauksena. Tämän vuoksi juuri haasteellinen, monipuolinen, luovuutta vaativa, mielenkiintoinen ja vaihteleva työ motivoi tehokkaasti tekijäänsä. Näin juuri työn sisällölliset piirteet voivat tulla pysyvän motivaation lähteiksi ja tuottaa pitkäaikaista tyytyväisyyttä. (Ruohotie 1998: 70.)

Odotusarvoteoriat

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi motivaatioon vaikuttavat myös havainnot ja odotukset (Peltonen & Ruohotie 1992: 61). Vroom esitti odotusarvoteorian vuonna 1964. Odotusarvoteoriassa on juuret rationaalisessa ihmiskäsityksessä. Odotusarvoteorian mukaan ihminen valitsee tietoisesti eri käyttäytymisvaihtoehtojen väliltä. Todennäköisimmin yksilö valitsee vaihtoehdon, jolla on kaikkein myönteisimpiä seurauksia hänen kannal-

taan. (Steers ym. 1996: 21.) Odotusarvoteorioissa pyritään vastaamaan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Minkä vaihtoehdon kaikista mahdollisista vaihtoehdoista ihminen valitsee? Kuinka motivoitunut henkilö on toimimaan valitsemansa vaihtoehdon vaatimusten mukaisesti? Kuinka todennäköisesti yksilö arvelee onnistuvansa valitsemassaan toiminnassa? Millaisia palkkioita hän odottaa saavansa? Kuinka paljon hän arvostaa näitä palkkioita? (Juuti 2006: 40.)

Peltonen ja Ruohotie viittaavat Lawleriin (1973) ja Vroomiin (1964) esittäessään, että yksilö motivoituu tehtävän suorittamiseen, jos hän pitää kannusteita houkuttelevina, työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja tehtävässä onnistumista haasteellisena (Peltonen & Ruohotie 1992: 61). Motivaatio on sitä korkeampi, mitä sopivampi tehtävä on vaikeustasoltaan yksilölle. Jos tehtävä on liian vaikea tai helppo, motivaatio on matala. Tehtävän suorittamisesta seuraava palkkio motivoi voimakkaasti. (Ruohotie 1998: 57.) Palkkion arvo ja houkuttelevuus taas määräytyy sen mukaan, miten hyvin kannuste vastaa yksilön tarpeita (Peltonen & Ruohotie 1992: 61).

Vroomin vuonna 1964 esittämä odotusarvoteoria on yksi kunnianhimoisimmista pyrkimyksistä selvittää organisaatiokäyttäytymistä. Odotusarvoteorian juuret ovat Lewinin ja Tolmannin teorioissa ja klassillisissa ihmisen käyttäytymistä käsittelevissä talousteorioissa. Odotusarvoteoria on siis kognitiivinen teoria, jossa ihmistä tarkastellaan ajattelevana ja järkevänä olentona. Teoria olettaa, että ihmisellä on omia uskomuksia ja odotuksia tulevista tapahtumista. (Juuti 2006: 49–50.)

Peltonen ja Ruohotie esittävät, että Vroomin mukaan odotusarvoteoria voisi selittää myös sellaisia työhön liittyviä tekijöitä kuin ammatillista mieltymystä, työmoraalia, suoritustarvetta, ryhmän kiinteyttä sekä motivaatiota tehokkaaseen suoritukseen. Suoritus organisaatioympäristössä on tämän teorian mukaan kolmen tärkeän muuttujan funktio. Nämä muuttujat ovat motivaatiotaso, kyvyt ja luonteenpiirteet sekä roolihavainnot. (Peltonen & Ruohotie 1992: 62.)

Ensinnäkin yksilön täytyy haluta suoriutumista. Välttämätön perusedellytys useimpien töiden suorittamisessa on yksilön halu tai motivaatio tehdä annetut tehtävät. Jos omaa

halua ei ole, yksilö saattaa toimia puoliteholla tai kieltäytyä kokonaan suorittamasta tehtävää. Toiseksi motivaatio ei yksin takaa tehtävästä suoriutumista, vaan yksilöllä on oltava tehtävän edellyttämät kyvyt ja taidot. On myös tärkeää, että yksilön luonteenpiirteet ovat ainakin suurin piirtein sopusoinnussa vaatimusten kanssa. Kolmantena yksilöllä tulee olla selkeä käsitys tehtävän asettamista vaatimuksista ja työn suoritustavasta. Virheelliset käsitykset voivat aiheuttaa huomattavaa työpanoksen tuhlausta ja saattaa johtaa jopa hyvin motivoituneen henkilön kohdalla heikkoon suoritukseen. (Baron & Greenberg 1989: 88–90; Peltonen & Ruohotie 1992: 62.)

Odotusarvoteorian mukaan työmotivaatiomallin tulisi perustua neljään periaatteeseen. Näiden periaatteiden mukaan ihmisillä on ensinnäkin mieltymyksiä erilaisten tulosten suhteen, jotka mahdollisesti ovat heidän saavutettavissaan. Toiseksi ihmisillä on myös odotuksia todennäköisyydestä, jolla heidän toimintansa johtaa aiottuun käyttäytymiseen tai suoritukseen. Kolmantena ihmisillä on odotuksia siitä todennäköisyydestä, jolla tietty tulokset seuraavat heidän käyttäytymistään. Lisäksi kaikissa tilanteissa yksilön valitsemia toimintoja määräävät hänen senhetkiset mieltymyksensä ja odotuksensa. (Baron & Greenberg 1990: 88–90; Peltonen & Ruohotie 1992: 62; Steers ym. 1996: 21–22.)

2.5.2. Luova asiantuntija motivoituu sisäisesti

Yksi asiantuntijaorganisaation tärkeimpiä kysymyksiä on se, miten johto kykenee motivoimaan asiantuntijansa työskentelemään tavalla, jossa he luovuttavat osaamisensa täysimääräisesti organisaation hyväksi. Palkka ja muut aineelliset palkkiot eivät riitä, vaan motivaatio syntyy yhä enemmän sisäisistä tekijöistä. Luovuus, joka on keskeinen elementti asiantuntijoiden työssä, on yhteydessä sisäiseen motivoitumiseen. Luovuuden vaaliminen ja siihen kannustaminen on tärkeää organisaation pitkän aikavälin tuloksellisuudelle ja kilpailukyvyille. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 27–33.)

Motivaation ymmärtäminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista asiantuntijoiden johtamisessa ja palkitsemisessa. Työmotivaatiolla on tärkeä ja kokonaisvaltainen merkitys. Työmotivaatio ei vaikuta vain työhalukkuuteen vaan myös vireystasoon ja tätä kautta työn laatuun ja työhyvinvointiin. (Luoma ym. 2004: 33.)

Asiantuntijoiden motivaatiota on tutkittu useissa tutkimuksissa. Tutkimustuloksissa on korostunut sisäisten motivaatiotekijöiden tärkeys ja ensisijaisuus. Tampoe (1996) on löytänyt neljä asiantuntijan ns. päämotivaattoria. Tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousi henkilökohtainen kasvu, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta käyttää omaa potentiaaliaan. Toiseksi tärkein motivaatiotekijä oli autonomisuus. Autonomisuudella viitataan työympäristöön, jossa annetut työtehtävät voidaan suorittaa organisaation strategisten suuntaviivojen sekä itsearviointin puitteissa. Kolmantena tekijänä nousi esiin työn suorittaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä haluaa suorittaa tehtävät sellaisen laadun ja standardien mukaan, että voi olla työstään ylpeä. Työtehtävän täytyy olla merkityksellinen myös organisaatiolle. Neljäntenä motivaatiotekijänä esiin nousi raha, mutta sen vaikutus motivaatioon oli selkeästi muita edellä mainittuja tekijöitä vähäisempi. (Tampoe 1996; Luoma ym. 2004: 27.)

Myös vuonna 2003 valmistuneen Asiantuntijoiden arviointi ja palkitseminen-tutkimuksen perusteella sisäiset motivaatiotekijät kuten oppiminen, työn loppuun saattaminen, haasteellisuus, sisällön kiinnostavuus sekä työn koettu arvokkuus nousivat tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi asiantuntijoiden työssä. Tässäkin tutkimuksessa tulokset osoittavat, että palkkaan ja urakehitykseen liittyvät motiivit eivät asiantuntijoilla nouse tärkeimpien motiivien joukkoon. (Kaajas, Nordlund, Troberg & Nurmela 2003: 29.)

Työsuoritusten perusteella työntekijä saa palautetta, tuloksia ja palkkioita työstään. Palaute ja seuraukset voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Henkilö voi saada palautetta esimiehiltä, työtovereilta, organisaation palkitsemisjärjestelmästä tai muilta tahoilta. Toinen palautteen lähde voi olla työ itse ja työsuorituksen aiheuttama sisäinen loppuunsaattamisen ja saavutuksen tunne. Palauteprosessi vaikuttaa työntekijän tietoisuuteen työn tavoitteista ja suorituksesta ja lisää työmotivaatiota tulevaisuudessa. (Vartiainen & Nurmela 2002: 196.)

Yksilön sisäisen työmotivaation kehittymisen kannalta on merkitystä sillä kuinka hän kokee omat taitonsa. Yksi tapa vahvistaa työn hallinnan tunnetta työyhteisössä on antaa riittävästi positiivista palautetta. Joillekin työyhteisön jäsenille riittää se palaute, minkä

he ikään kuin itse itselleen antavat työtä tehdessään, toisille taas on erittäin tärkeää saada muilta ihmisiltä tarkempaa ja eritellympää palautetta työstään. (Thomas 2002: 80–81.)

2.5.3. Työn sisältö ja työn ominaisuudet motivoivat

Juuti (2006: 66) painottaa, että työn sisältö vaikuttaa keskeisesti ihmisen työmotivaatioon. Motivaation kannalta on oleellista, missä määrin henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työn päämäärät itselleen sopiviksi haasteiksi. Merkittävää on myös, että työntekijä kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä työssään.

Kun työ luo mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät myös henkilö itse kokee tavoiteltavina, hän saa päämäärien tavoittelusta energiaa. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä myös yksilön työhyvinvointia. Jokaisen tulisi voida työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen ja joka tarjoaa riittävästi haasteita. Työn sisältöä voidaan kehittää ja laajentaa. Työtä voidaan rikastaa myös kasvattamalla yksilön vastuuta ja liittämällä työhön suunnittelua ja valvontaa. Ihmiselle tuottaa paljon mielihyvää kun voi toteuttaa omia suunnitelmiaan työssä sekä valvoa itse työnsä lopputulosta. (Juuti & Vuorela 2002: 68–69.)

Työhön liittyvät onnistumisen kokemukset edistävät ihmisen kehittymistä työssään. Kehityksen edellytyksenä on suoriutuminen haasteellisista tavoitteista. Riittävän haasteelliset tavoitteet lisäävät työntekijän motivaatiota ja halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteista suoriutuminen johtaa sisäisiin onnistumisen ja edistymisen kokemuksiin, jotka vahvistavat omanarvontunnetta ja ammatillista identiteettiä. (Ruohotie 2002: 56.)

Juuti (2006) sekä Peltonen ja Ruohotie (1987) nojautuvat Hackmanin ja Oldhamin laatimaan malliin pohtiessaan työn ominaisuuksien vaikutusta työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Tämän mallin mukaan ihminen motivoituu parhaiten ja saavuttaa hyviä tuloksia, jos hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työstään ja on tietoinen työnsä todelli-

sista tuloksista. Kannustava työ palkitsee sisäisesti. Palkkioiden saaminen on todennäköistä, jos työ edellyttää monipuolisten kykyjen hyväksikäyttöä ja työkokonaisuuden hallintaa, on merkityksellistä toisten ihmisten kannalta, sallii itsenäistä toimintavapautta ja oma-aloitteisuutta esimerkiksi aikataulujen ja työmenetelmien suhteen sekä tuottaa palautetta työsuorituksesta. (Peltonen & Ruohotie 1987: 75–76; Juuti 2006: 70–72.)

Historiallisesti työn sisällön suunnittelu sai alkunsa Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon myötä. Taylorismissa yksinkertaistettiin työvaiheet ja tutkittiin, miten jokainen vaihe voidaan suorittaa mahdollisimman tehokkaasti. Eri työvaiheet jaettiin tarkasti eri henkilöiden kesken. Tieteellinen liikkeenjohto merkitsi töiden yksinkertaistumista ja pitkälle vietyä erikoistumista. (Taylor 1972: 5–39.) Työntekijöiden taidot eivät kehittyneet ja työ tuntui monista tylsältä. Kun työntekijöiden työtyytymättömyys, poissaolot ja vaihtuvuus olivat korkealla tasolla, alkoivat muutamat yritysjohtajat ja tutkijat 1940-luvulla tehdä kokeiluja työn laajentamisesta. Nämä kokeilut tuottivat hyvää tulosta, työn tuottavuuden nousua ja työtyytyväisyyttä. Nämä kokeilut olivat ensimmäisiä askelia työn muotoilun tiellä. (Juuti 2006: 66–67.)

Myös Mauno, Pyykkö ja Hakanen (2005: 16–30) ovat pohtineet ja tutkineet työhön uppoutumista, työlle omistautumista ja työssä koettua tarmokkuutta. Nämä kolme tekijää he yhdistävät käsitteen työn imu alle. Työmotivaation tapaan työn imu voidaan nähdä yksilöllisenä, myönteisenä voimavarana, joka edesauttaa hyviä työsuorituksia ja työssä jaksamista. Vahvimmin työn imun kokemista edistävinä tekijöinä tutkimus nostaa esiin yksilön kokemuksen hyvästä oman työn hallinnasta sekä organisaatiokulttuurin ihmisläheisyyden.

Ruohotien (1998b: 63–66) mukaan työn kannustearvolla ja yksilön vaikutusmahdollisuuksilla on positiivinen vaikutus ihmisen kasvu- ja työmotivaatioon. Työn kannustearvolla hän tarkoittaa työn sisällöllistä monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuutta. Vaihteleva, haasteellinen ja itsenäinen työ luo hyvän lähtökohdan itsensä ja koko organisaation toiminnan kehittämiseksi.

Työmotivaatioteorioiden rinnalla puhutaan valtuuttamisen (empowerment) tärkeydestä työntekijöiden ja erityisesti asiantuntijoiden kannustamisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa. Valtuuttamisen ydinajatuksena voidaan pitää ihmisen vapauttamista vastuuseen työyhteisössä. Tämän mukaan hänen täytyy kokea tekevänsä merkityksellistä ja mielekästä työtä, joka mahdollistaa voimavarojen täysimääräisen käytön sekä vapauttaa luovuuteen ja vastuullisuuteen. Tämä on mahdollista, kun työn sisältö ja tavoitteet ovat yhdenmukaiset ihmisen omien ihanteiden kanssa ja ihmisellä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työympäristöönsä. (Lämsä & Hautala 2005: 232–233.)

Jaakkola ja Liukkonen (2002: 144) tarkastelevat autonomiaa yhtenä psykologisena perustarpeemme. Heidän mukaansa autonomian ja valinnan vapauden tunne syntyy siitä tietoisuudesta, että yksilön ajatuksilla ja käsityksillä on merkitystä työhön liittyvistä yksityiskohdista päätettäessä. Tällöin on mahdollista kokea aikuisen tavoin vastuuta päätösten tuloksista. Ulospäin autonomia näkyy innovatiivisuutena, aloitteellisuutena, luovuutena ja kokeilunhaluna. Liukkonen (2002) on havainnut myös sen tosiasian, että tällä vuosituhanella yhä useamman työn odotetaan olevan luonteeltaan sellaista, että sillä on visiönäärinen merkitys työntekijälle. Tämä on havaittavissa erityisesti tietotyön tekijöillä. Ihmiset ovat korkeasti koulutettuja ja he näkevät työn aiempaa enemmän mielekkäiden tavoitteiden ja mahdollisuuksien toteutumisyhteydenä. Kinnusen (2005: 126) mukaan ihmisillä onkin halu olla mukana sellaisessa merkityksellisessä työssä, jonka he kokevat hyödyllisenä ja jossa he voivat toteuttaa itseään.

Jos työ ei tarjoa riittävästi haasteita, saattaa seurauksena olla jopa työuupumusta. Kun tilanne ilman haastavia ja mielekkäitä työtehtäviä jatkuu pitkään työyhteisössä, ihminen ei kestä. Burn-out ei aina johdu kiireestä tai liian vaikeista tehtävistä. Liian vähälle keskustelulle on jäänyt työn sisällöllisten tekijöiden merkitys työuupumuksessa. (Risikko 2010.)

Luoman ym. (2004: 29–30) mukaan organisaation johtamisella voidaan vaikuttaa monin eri tavoin siihen, että asiantuntijat käyttävät osaamistaan, asiantuntijuuttaan ja luovuuttaan organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtävänä on edesauttaa työntekijöitä hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan oikeaan suun-

taan. Työmotivaation kannalta on tärkeintä, että luovassa asiantuntijatehtävässä toimiva ihminen kokee työnsä oman itsensä kannalta merkitykselliseksi. Ihminen tekee työtä parhaiten omasta halustaan ja innostaan. Työn sisältö on tärkeä tekijä. Mielenkiintoiset, merkitykselliset, haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät, joissa on mahdollista käyttää omia kykyjä motivoivat ja innostavat. Hyvä yhteishenki kollegoiden ja asiakkaiden kanssa sekä työstä saatu palaute nousevat myös esiin tärkeinä motivaatiotekijöinä. Työ, joka kannustaa tekijäänsä uudistamaan ja kehittämään toimintaa ja sen tuloksia, on paitsi hyvän, myös luovuutta tukevan työn lähtökohta (Luova työote – tuottava työ 2005).

Edellä mainitut tekijät asettavat haasteita erityisesti johtamistyölle ja esimiehille. Niemenomaan esimies pystyy vaikuttamaan siihen, miten työ muotoillaan ja organisoidaan. Hän pystyy myös poistamaan työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä kuten epäoikeudenmukaisuutta töiden jaossa. (Luoma ym. 2004: 30.)

2.5.4. Organisaation ilmapiiri ja ihmisläheisyys

Työyhteisön ilmapiiri on osa sen kulttuuria ja syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Työyhteisössä vaikuttavalla ilmapiirillä on todettu olevan merkitystä työmotivaatiolle, työtyytyväisyydelle sekä työn tuloksille. Muutoksille joustavan organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvän ilmapiiriin tekijöitä ovat muun muassa osallistuva johtaminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. (Viitala 2004: 63.)

Motivaatiotutkimusten mukaan työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on oleellinen merkitys työtyytyväisyyteen, luovuuteen ja tuottavuuteen. Siksi hyvän ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä on tärkeää. Työyhteisön ilmapiiri koetaan sitä paremmaksi, mitä yhdenmukaisemmin koetaan työyhteisössä vallitsevan hyvän yhteishengen sekä vapaan ja leppoisän ilmapiirin. Merkitystä on myös sillä, miten henkilöstö kokee saavansa tukea ja palautetta, miten huolelliseksi suunnittelu koetaan sekä miten inhimilliseltä johtamistapa tuntuu. (Palmu 2003: 130.)

Aspin ja Peltosen (1991: 176) mukaan ryhmän ilmapiiri on sen jäsenten arvostusten pohjalta syntyvä vakiintunut arvomaailma. Työyhteisön ilmapiirissä sovittuvat yhteen

yksilölliset arvot. Jos näistä arvoista muodostuva summa sopii työpaikan arvoihin, voidaan ilmapiiriä pitää hyvänä. Päinvastaisessa tapauksessa se on työyhteisön kannalta huono. Juuti (2006: 232–233) määrittelee puolestaan käytännönläheisesti työyhteisön ilmapiiriä. Hänen mukaansa ihmisten välinen vuorovaikutus luo juuri kyseiselle työpaikalle ominaisen ilmapiirin tai yhteisen tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa. Työyhteisön ilmapiiri määrittelee mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä on oleellista ja mikä vähemmän tärkeää. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa niin organisaation toimintaan kuin jokaiseen yksilöönkin organisaatiossa.

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa ryhmähengen, asenteiden ja ryhmän vireyden kautta. Sillä on näin ollen suuri merkitys yksilön motivaatiolle. Eräiden tutkimusten mukaan on mahdollista arvioida, että ilmapiiri työpaikalla voisi selittää jopa 40 % motivaatiovaihteluista. (Asp & Peltonen 1991: 177.) Juutin (1992: 246) mukaan työyhteisön ilmapiiri muodostuu yksilön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistuloksena. Asp ja Peltonen (1991: 176) muistuttavat, että myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti ilmapiiriin. Ilmapiiri muuttuu hitaasti kuten arvot yleensäkin, mutta sitä on kuitenkin helpompi muuttaa kuin esimerkiksi ihmisten elämänsäntettä tai yrityskulttuuria.

On mahdollista määritellä useita eri tekijöitä, jotka ovat välttämättömiä hyvän työilmapiirin syntymiselle. Nämä tekijät on osoitettu Suomessa tehtyjen lukuisten työilmapiiritutkimusten perusteella. Ensimmäisenä voidaan nostaa esille työyhteisön ilmapiirin, jossa tiedonkulku on ehdottoman avointa. Lisäksi henkilösuhteiden tulisi perustua luottamuksellisuuteen ja henkilöasioiden hoidon tulisi olla hyvin organisoitua. Käytännössä tämä tarkoittaa, että päämäärät ovat yhteisesti sovittuja ja hyväksytyjä. Tällaisessa organisaatiossa vuorovaikutus on avointa ja ratkaisuvaihtoehtoja punnittaessa kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Ihmiset uskaltavat tuoda näkemyksensä esille. He tietävät, että heitä kuunnellaan ja myös erilaiset näkökannat suvaitaan. Organisaation jäsenet luottavat toisiinsa ja näin muodostuu ja säilyy ongelmanratkaisulle myönteinen ilmapiiri. (Juuti 1992: 247; Juuti & Vuorela 2002: 71–72; Palmu 2003: 9–12; Viitala 2004: 63–64; Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005: 16–30.)

Työpaikan ihmissuhteilla ja työryhmillä on suuri vaikutus siihen, miten työpaikalla käyttäytyään ja miten työntekijä kokee työnsä. Työpaikan ihmissuhteet voivat olla voimakas motivaatiotekijä yksilön tulokselliseen työskentelyyn, mutta ne voivat myös vaikuttaa kielteisesti ihmisen työskentelyyn verottaen hänen voimavarojaan. On havaittu, että myönteinen, avoin ja avulias vuorovaikutus tukee ihmisten työskentelyä työpaikalla. Hyvät vuorovaikutussuhteet perustuvat keskinäiselle luottamukselle, tuelle ja kunnioitukselle. Vastaavasti epäluottamukselle, epäavuliaisuudelle, välinpitämättömyydelle, liialliselle kilpailulle ja sulkeutuneisuudelle perustuva vuorovaikutus ihmisten välillä aiheuttaa stressiä ja huonontaa työntekijän kykyä työskennellä tehokkaasti. (Juuti 1992: 98.)

Vähimmäisvaatimuksena riittävän hyvillä ihmissuhteilla työpaikalla Leskinen pitää yhteisön kykyä keskustella avoimesti kaikista asioista, myös ongelmallisista. Terveessä organisaatiossa kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia organisaation tavoitteista sekä omista ja muiden tehtävistä. Työn suunnittelussa on otettu ihmisten yksilölliset ja inhimilliset tarpeet huomioon. Työnjako on oikeudenmukainen ja selkeä. Terveessä työyhteisössä jokaisella on myös oikeus osallistua sellaiseen päätöksentekoon, joka koskee omaa työtä. Yhteisistä asioista keskustellaan yhdessä ja yhteisiä ongelmia pyritään ratkomaan yhdessä.

Ehkä kaikkein tärkeimpänä terveen organisaation piirteenä Leskinen pitää korkeaa luottamustasoa. Kun työyhteisössä vallitsee korkea luottamustaso, on myös kielteisten tunteiden ilmaiseminen ja käsitteleminen sallittua ja mahdollista. Kun luottamustaso on korkealla erimielisyyksistä ja vaikeistakin asioista keskustellaan, eikä niitä tukahduteta vaikenemalla. Toisaalta jatkuva keskusteluyhteys yksilöiden ja ryhmien välillä ennakoii ongelmat ja estää pahojen ongelmien syntymisen pitäen siten yllä organisaation terveyt-
tä. (Leskinen 1987: 116–119.)

Asp ja Peltonen (1991: 176) määrittelevät työyhteisön kannalta suotuisan ilmapiirin seuraavasti: Yleisesti ilmapiiri on suoritusta, tehokkuutta ja tuloksia arvostava. Lisäksi henkilöstö kokee työstä palkitsemisen, palautejärjestelmän, sisäisen tiedotuksen, ihmissuhteiden ja kasvumahdollisuuksien olevan kunnossa.

Hyvän työilmapiirin kehittyminen on monimutkainen prosessi, johon voidaan vaikuttaa ihmisläheisellä johtamisella.

Ihmisläheinen johtaminen

Yritysten ja organisaatioiden johtaminen jaetaan usein kahteen lohkoon. Puhutaan liikkeen johtamisesta (management) ja esimiehenä toimimisesta (leadership). Management tarkoittaa asioiden johtamista, leadership ihmisten johtamista. (Viitala 2004: 69–71; Asp & Peltonen 1991: 231.) Viime aikoina on alettu voimakkaasti puhua erityisesti johtajan leadership -tehtävän tärkeydestä. Liikkeenjohdon konsultti James McMahon toteaa kirjassa ”Mikä motivoi henkilöstöä” (Timpe 1989), että kaikista johdon käytettävissä olevista voimavaroista - rahasta, raaka-aineista, laitteista ja ihmisistä – kaikkein keskeisin voimavara on juuri ihmiset. Hänen mukaansa muista resursseista poiketen ihmisissä on suuri mahdollisuus kasvuun ja kehitykseen. Tämän ymmärtäminen tekee työntekijöiden motivoinnista johdon tärkeimmän ja haastavimman tehtävän.” (Timpe 1989: 35.)

Jo organisaatiohumanisti Likert (1969: 1) painottaa organisaation ihmisläheisyyttä. Hänen mukaansa kaikki organisaatiossa tapahtuva toiminta ja koko organisaation olemassaolo perustuu loppujen lopuksi ihmisiin, jotka muodostavat organisaation ja työskentelevät sen hyväksi.

Blaken ja Moutonin johtamisruudukkoteoria kuvastaa juuri tätä johtamisen kaksiulotteista ominaispiirrettä. Heidän teoriansa ulottuvuudet ovat huomion kiinnittäminen tuotokseen ja huomion kiinnittäminen ihmisiin. He kuvaavat johtamista ristikon muotoon puettun koordinaatiston avulla. Kun huomiota kiinnitetään paljon tuotokseen, mutta vähän ihmisiin saavutetaan korkea tehokkuuden aste organisoimalla työolosuhteet sellaisiksi, että inhimilliset tekijät häiritsevät mahdollisimman vähän. Jos taas vain ihmisiin kohdistuva huomio on suurta, organisaatioilmasto ja työtahtia luonnehtivat miellyttävyyys ja ystävällinen mieliala. Tyydyttävää tasoa edustavat suoritukset syntyvät siten, että työn asettamat vaatimukset tasapainotetaan ihmisten tarpeiden kanssa tyydyttävän motivaatiotason ylläpitämiseksi. Kun huomio kohdistuu vahvana sekä ihmisiin, että tuotokseen, organisaation jäsenet työskentelevät, koska he ovat työhönsä motivoituneita.

ta. Koska kaikki kokevat organisaation tavoitteen yhteiseksi, muodostuvat ihmissuhteet luottamuksellisiksi ja keskinäisen arvonnannon leimaamiksi. (Asp & Peltonen 1991: 243.)

Esimiehet saattavat usein todeta, että työntekijät ovat huonosti motivoituneita. Todellisuudessa tämä tarkoittaa kuitenkin, että työntekijä ei ole motivoitunut tekemään juuri sitä, mitä esimies toivoo hänen tekevän, mutta kylläkin motivoitunut tekemään jotain, mitä hän itse tai työryhmä haluaa tehtävän. Kaikissa työntekijöissä esiintyy motivoitunutta tavoitteellista käyttäytymistä, mutta ongelman ydin on siinä, että johdon ja työntekijän tavoitteet eivät aina kohtaa. Esimiehenä ei voi motivoida alaisiaan, mutta on mahdollista luoda ilmapiiri, jossa heidän on helpompi motivoitua (Timpe 1989: 35, 268, 289).

Maunon ym. (2005: 16–30) mukaan työn imun kokemista selkeimmin selittivät työn hallinta ja organisaatiokulttuurin ihmisläheisyys. Inhimillisiä tarpeita arvostava, yksilöä tukeva organisaatiokulttuuri on sellainen asia, jota organisaatiossa kannattaa kehittää, mikäli työntekijöiden kokemaa työn imua halutaan lisätä.

1990-luvulla alkaneen suuren työelämämurroksen vaikutuksesta organisaatorakenteet ovat madaltuneet. Tällaisissa matalissa asiantuntijaorganisaatioissa vanhakantainen autoritäärinen johtamistapa ei toimi hyvin. Vahvan yksilöjohtajan malli tarvitsee rinnalleen muita vaihtoehtoja. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi jaettu johtajuus (distributed leadership) ja kollektiivinen asiantuntijuus. Korkeasti koulutettu, selkeän professioidentiteetin omaava asiantuntija tarvitsee auttavaa ja tukevaa johtajuutta sekä tasavertaista otetta ja suhtautumista. (Koivunen 2010: 8.)

Perushaasteena luovan asiantuntijan johtamisessa voidaan pitää sitä, kuinka hyvin työntekijän osaaminen pystytään kytkemään pitkällä tähtäimellä organisaation toimintaan ja tuloksiin. Johtamisella pystytään vaikuttamaan siihen, kuinka sitoutunut työntekijä on antamaan osaamisensa, asiantuntijuutensa ja luovuutensa organisaation käyttöön. Tämä asettaa johtamiselle haasteen tukea, priorisoida ja arvostaa työntekijän sisäisen motivaation ja osaamisen kehittymistä sekä korkeamman tason tarpeiden tyydyttymistä. Luo-

vuuden, innovatiivisuuden ja osaamisen ilmeneminen organisaatiossa edellyttää henkisen vapauden tunnetta ja itseohjautuvuutta sekä asettaa suuria vaatimuksia työn sisällöllisille tekijöille ja organisaation yhteisöllisyydelle.

Seuraavassa on tarkasteltu kolmea eri käsitystä hyvästä johtamisesta. Näiden johtamiskäsitysten oletetaan edellä käsitellyn perusteella vastaavan luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteisiin kukin omalla tavallaan omine painotuksineen.

3. KÄSITYKSIÄ HYVÄSTÄ JOHTAMISESTA LUOVASSA ASiantuntija-ORGANISAATIOSSA

3.1. Organisaatiohumanismi

Organisaatiohumanismi, jota kutsutaan myös ihmissuhteiden koulukunnaksi, syntyi 1900-luvun puolivälissä kritiikkinä taylorismin ja byrokratian koneellistavaa ihmiskäsitystä vastaan. Humanismi tuo organisaatioon ja johtamiseen inhimillisen ulottuvuuden. Organisaatioiden johtamisessa pyritään kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota ihmiseen, yksilöihin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Salminen 1998: 115–116.) Humanistit ovat kiinnostuneita siitä, miten ihmisten hyvinvointia työyhteisössä voitaisiin lisätä. Lisäksi ymmärretään, että ihmisten työskentely ei tapahdu pelkästään taloudellisten motiivien varassa. (Juuti 2006: 230.)

Klassisen organisaatiohumanismin syntyyn on vaikuttanut erityisesti Mary Parker Follet (1868–1933). Hän vastusti autoritaarista ja mielivaltaista johtajuutta. Folletin mukaan jokaisella yksilöllä itsellään on vastuu työstään ja sen valvonnasta ja tehokkuudesta. Johtajien tehtävänä on koordinoida toimintaa, mutta raja johtajien ja työntekijöiden välillä ei ole tiukasti määritelty. Valtaa tulisi jatkuvasti siirtää ylhäältä alaspäin. Johtajien aiemmin toteuttama pakottava valta (power-over) vaihtuisi yhteistoiminnalle perustuvaan vallankäyttöön (power-with). Folletin mukaan käskyjohtajuus johtaa mm. vuorovaikutuskokemusten ja myönteisten tunnelausten vähenemiseen esimiesalaissuhteissa, yksilön omaa työtään koskevan arvostuksen horjumiseen ja yksilön vastuuntunnon vähenemiseen. (Salminen 1998: 116–117; Lämsä & Hautala 2005: 25–26.) Folletin (2003: 75–76) mukaan ei ole olemassa esimerkiksi psykologisia, eettisiä tai taloudellisia ongelmia, vaan ongelmia, jotka liittyvät ihmisiin ja heidän toimintaansa näillä alueilla.

Klassisen organisaatiohumanismin ehkä kuuluisin edustaja on G. Elton Mayo (1880–1949). Erityisen tunnetuksi Mayo on tullut koesarjastaan, jossa testattiin erilaisia tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimussarja paljasti aikanaan täysin uudenlaisia selityksiä tuottavuuden nousulle organisaatioissa. Näitä olivat mm. ryhmän

koko, johtamistapa ja työntekijöiden huomioiminen. Fyysiset olosuhteet eivät olleet niin ratkaisevassa asemassa kuin sosiaaliset normit. Myös palkkioilla ja rangaistuksilla oli pienempi vaikutus yksilön käyttäytymiseen organisaatiossa kuin oli kuviteltu. Lisäksi huomattiin, että työntekijät toimivat aina sosiaalisissa ryhmissä ja ryhmien jäseninä. (Salminen 1998: 118; Lämsä & Hautala 2005: 27–28.)

Mayon tutkimusten johdosta on ymmärretty, että ihmiset työskentelevät kaikissa organisaatioissa sosiaalisissa ryhmissä, ja tämän vuoksi työskentely vaatii ammattitaidon lisäksi myös sosiaalisia kykyjä ja ihmissuhteita. Nähtiin, että työntekijöiden motivoimisissa ja myös johtamisessa on tärkeänä tekijänä johtajan ihmissuhdetaidot. Johtajan on saatava esille alaistensa sisäinen motivaatio. (Salminen 1998: 119.)

Modernissa organisaatiohumanismissa tarkastellaan yksilön vapautumista ja tiedostamisen kasvua ja sen vaikutusta organisaatioihin, järjestelmiin ja työyhteisöihin. Tärkeitä aihealueita ovat yksilön sisäinen motivaatio, itsensä toteuttaminen, persoonallisuuden kasvu, sitoutuminen organisaatioon, yksilön vastuun tiedostaminen ja osallistuva johtajuus. Johtaminen pyritään näkemään niin, että jokainen työyhteisön jäsen pystyy toteuttamaan itseään niin johtajan kuin johdettavankin (alaisen) roolissa. Johtajan epäkypsä asenne henkilöstöä kohtaan johtaa helposti häiriöihin organisaatiossa. Onnistunut ja kypsä johtamistapa sitä vastoin kasvattaa ihmisten suorituskykyä ja tehokkuutta. (Salminen 1998: 120–121.)

Modernissa organisaatiohumanismissa pyritään luomaan työympäristö, jossa ihminen voi toteuttaa ja kehittää itseään samalla, kun hän työskentelee organisaation päämäärien hyväksi. Koulukunnassa kiinnitetään voimakkaasti huomiota motivaatioon, tunteisiin ja asenteisiin. (Juuti 1992: 231.) Moderni organisaatiohumanismi pohjautuu pitkälti Maslowin (1954) tarvehierarkiaan, jonka mukaan yksilön korkeimman asteen tarpeita ovat sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Salminen 1998: 120). Ihminen saa työstään tyydytystä ja haluaa työskennellä kehittyäkseen ihmisenä ja sosiaalisen yhteisön jäsenenä. Hyvä esimies tarjoaa puitteet ihmisarvoiselle ja kehittäväälle työskentelylle sekä sosiaalisten tarpeiden tyydytykselle. (Juuti 1992: 231.)

Kuuluisa organisaatiohumanismin teoreetikko Argyris (1957) on esittänyt, että käskyhallinnon alaisessa organisaatiossa yksilö menettää hänelle luontaisen kiinnostuksensa työhön ja henkiseen kasvuun. Kun organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, yksilön on mahdollista kehittyä ja hän pystyy näkemään selvemmin koko organisaation tavoitteet. (Argyris 1990: 31.)

Humanistit perustavat näkemyksensä myös McGregorin tunnettuun X- ja Y -teoriaan (Steers, Porter ja Bigley 1996: 29). Organisaatiohumanistit ovat omaksuneet ajattelusaan McGregorin Y-teorian mukaisen ihmiskäsityksen. Se edustaa positiivista johtamista ja ihmiskuvaa, jonka mukaan ihmiset ovat luonnostaan vastuuntuntoisia, aktiivisia ja tavoitteellisia. Ihmiselle työ on erittäin oleellinen osa elämää ja he haluavat olla vastuussa työstään ja itsestään. Ihminen pyrkii kehittämään ja ilmaisemaan itseään työnsä avulla. (McGregor 1960: 47–48.) Organisaatiohumanistit kritisoivat aiempien organisaatiokoulukuntien negatiivista ihmiskäsitystä, joka olettaa ihmisten olevan perusolemukseltaan laiskoja, passiivisia ja vastuuntunottomia. Tämä tarkoittaisi, että työ on heille vastenmielistä, he eivät halua ottaa itse vastuuta ja näin ollen tarvitsevat jatkuvaa valvontaa ja pakottamista. McGregorin X-teoria edustaa hänen mukaansa vanhanaikaisista ajattelua ihmisestä ja johtamisesta. (McGregor 1960: 33–35; Juuti 1992: 230–231; Salminen 1998: 120–121.)

Johtamisen tärkein tehtävä organisaatiohumanismissa on yksilön positiivisten mahdollisuuksien kasvattaminen organisaatiossa (Salminen 1998: 122). Tämän edellytyksenä on myönteinen tapa johtaa, jossa ihmiset nähdään positiivisessa valossa ja ymmärretään, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Myönteistä ilmapiiriä voidaan kehittää mm. kasvattamalla työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia, pyrkimällä kohti avointa ilmapiiriä, mahdollistamalla jokaiselle vaihteleva ja mielenkiintoinen työn sisältö ja antamalla yksilöille ja työryhmille myönteistä palautetta. (Juuti 1992: 232.)

Organisaatiohumanismi kannustaa avoimuuteen organisaation toiminnassa. Avoimen organisaation toiminta perustuu ihmisten väliselle jatkuvalla ja vapaaehtoisella yhteistyöllä. Viestintä on avointa ja ihmiset luottavat toisiinsa. Organisaatio pyrkii avoimeen tiedonkulkuun niin omassa toiminnassaan kuin myös ympäristön ja organisaation väli-

sessä vuorovaikutuksessa. Avoin organisaatio hakee tietoisesti ulkoista palautetta ympäristöltään ja asiakkailtaan, ja pyrkii myös oikeasti vastaamaan tähän palautteeseen toiminnassaan. Organisaatio pyrkii mahdollisimman hyvään laatuun kaikessa toiminnassaan. (Juuti 1992: 241–246.)

Työtehtävät eivät ole tiukasti määrättyjä, vaan vaihtelevat tilanteen mukaan. Jokainen työntekijä voi myös itse vapaasti valita työtapansa. Työn suunnittelua ja toteutusta ei erotella toisistaan. Organisaatiossa haetaan yhdessä parasta toimintatapaa, avoimesti keskustellen ja ottaen jokaisen näkemykset huomioon. Myös ongelmat ja kriisitilanteet pyritään kohtaamaan yhdessä. Jokaisen ihmisen näkemyksiä ja tietoja pidetään arvokaina. Organisaation päämäärät ovat kaikkien sen jäsenten hyväksymiä ja kaikki ovat myös osallistuneet niiden suunnitteluun. (Huczynski & Buchanan 1991: 460; Juuti 1992: 241–246.)

Avoin organisaatio kannustaa luovuuteen, muutokseen ja avuliaisuuteen. Se perustuu ihmisten kasvuhaluudelle, kehittymiselle, kyvykkyydelle ja yhteistyökyvyille. Vanhoissa tavoissa ja tottumuksissa ei väkisin pidättäydytä, vaan etsitään uusia, luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Suuntaa ja päämääriä ollaan tarpeen mukaan valmiita vaihtamaan nopeastikin. Ryhmätyö on yksi yleinen työmuoto uusien ideoiden löytämiseksi. (Huczynski & Buchanan 1991: 460; Juuti 1992: 245–246.)

Johtaminen perustuu luottamukseen ja kunnioitukseen henkilöstöä kohtaan. Johto ymmärtää, että ihmiset yrittävät oikeasti parastaan ja ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Inhimillisiä voimavaroja pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana, ja siksi niitä kehitetään ja pidetään yksilön henkistä kasvua ja kehitystä organisaation kannalta ensiarvoisen tärkeänä asiana. (Huczynski & Buchanan 1991: 460; Juuti 1992: 245–246.)

3.2. Jaettu johtajuus

öKaikki kokeilut valistuneesta johtamisesta ja humanistisesta esimiestyöstä voidaan nähdä siten, että niiden kuvailemissa läheisissä vuorovaikutustilanteissa jokainen ihminen muuttuu pikemminkin kumppaniksi kuin työntekijäksi.ö (Maslow)

Tätä Maslowin määritelmää mukaillen ajatus jaetusta johtajuudesta (distributed leadership) korostaa sitä, että johtajat eivät toimi yksin vaan yhdessä muiden organisaation jäsenten kanssa. Johtajuuden luonne on enemmän kollektiivinen kuin individualistinen. (Ropo ym. 2005.) Organisaation johtaminen on yksittäisen johtajan yläpuolella. Johtajuus koostuu useiden toimijoiden välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta. (Bolden 2008: 43.) Näin kollektiivisen asiantuntijuuden ja jaetun johtajuuden määritelmät kohtaavat.

Jaettu johtajuus voidaan määritellä vuorovaikutustaitoja vaativaksi, moninaisia haasteita sisältäväksi kollektiiviseksi toiminnaksi, jossa tavoitteena on yhdessä oppiminen ja ainutkertaisten ideoiden ja luovuuden aikaansaaminen. Tällöin jaettu johtajuus on hyvin lähellä oppivan organisaation käsitteistöä. Vuorovaikutus on avainsana. Johtajuus toimii suhteissa ja vaikutusverkossa ja huomio kohdistuu yksilöiden ja yksiköiden vuorovaikutukseen. Kaiken kaikkiaan korostetaan yhteisöllisiä ja yhteisiä johtaja-seuraaja suhteita hierarkkisten suhteiden sijaan. (Eriksson 2006: 226.)

1990-luvulla alkaneen suuren työelämämurroksen vaikutuksesta organisaatiorakenteet ovat madaltuneet. Tällaisissa matalissa asiantuntijaorganisaatioissa vanhakantainen autoritäärijohtamistapa ei toimi hyvin. (Koivunen 2010.) Herooisen sankarijohtajan oletetaan olevan viisaampi ja rohkeampi kuin kukaan muu organisaatiossa. Nämä oletukset ovat epärealistisia ja johtajat eivät yleensä pysty toimimaan niiden mukaisesti. Koska esimiehen oletetaan kantavan kaiken vastuun organisaation tulevaisuudesta, työntekijät eivät ole aloitteellisia. Herooiseen johtajuuteen usein liitettyllä karismaattisuudella on myös huonot puolensa. Kun yhdelle johtajalle annetaan organisaatiossa liikaa valtaa, lopputulos voi olla mitä vaan. Se on riski. Karismaattisuuden nimissä valtaa käytetään usein väärin kyseenalaisten tarkoituksien toteuttamiseksi organisaation vision jäädessä taka-alalle tyhjänä unelmana. (Koivunen 2003: 136.)

Koivunen viittaa Lebrechtiin, joka siteeraa Brechtin tekstiä teoksesta *Galileon elämä*. Teoksessa Andrea sanoo: *öOnneton on se maa, jolla ei ole sankareita.ö* Astronomi vastaa: *öEi, onneton on se maa, joka tarvitsee sankareita.ö* (Koivunen 2003: 136.) Mitä voimme tästä ajatella? Ainakin sen, että, vahvan yksilöjohtajan malli tarvitsee rinnalleen muita vaihtoehtoja. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus. Korkeasti koulutettu, selkeän professioidentiteetin omaava asiantuntija tarvitsee auttavaa ja tukevaa johtajuutta sekä tasavertaista otetta ja suhtautumista. (Koivunen 2010.)

Koivunen (2003: 138) on hahmotellut tutkimuksessaan *Leadership in Symphony Orchestras* jaettua johtajuutta, joka on uudenlainen suhtautumistapa johtajuuteen. Tässä tutkimuksessa, joka kohdistuu Tampereen ja Philadelphian orkestereihin, muusikoiden ja johtajien vastakkainasettelun nähdään heikentyvän. On havaittavissa uudenlaista suhtautumista, ymmärrystä ja arvostusta toisia ihmisiä ja heidän taitojaan kohtaan. Esimerkiksi kapellimestarin rooli on muuttumassa karismaattisesta sankarijohtajasta rooliin, jossa hän on osa orkesteria. Tämä näkökulma on musiikille luonnollinen; vuorovaikutus kapellimestarin ja muusikoiden välillä on kaikkein tärkeintä.

Myös Ropo ym. (2005: 18) muistuttavat, että useat toimialat muuttuvat asiantuntijuusaloiksi. Asiantuntijuus johtaa toisaalta erikoistuneisiin kapeisiin osaamisalueisiin ja toisaalta nostaa esiin tarpeen yhteistyölle. Yksilöosaaminen on tärkeää, mutta menestyjien on osattava toimia yhdessä. Näin ollen myös johtamisosamiseen kohdistuu uudenlaisia paineita. On vanhanaikaista nähdä organisaatio koneena, johon syötetään resursseja ja tuloksena saadaan tuotoksia. Päinvastoin organisaatio pyritään näkemään elävänä yhteisönä, jonka jäsenten väliset suhteet muodostavat vuorovaikutuksen verkoston.

Tällainen organisaatiokäsityksen muutos edellyttää muutoksia myös johtajuudessa. On todennäköistä, että yhdellä yksilöllä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa ja taitoa, kykyjä ja yhteistyöverkostoja, joita johtamistyössä tarvitaan. Uudet johtamismallit lähtevät siitä, että organisaation vuorovaikutussysteemien tehokkuus ei riipu yksittäisistä sankarijohtajista. Uusi tieteellinen lähestymistapa määrittelee johtajuuden jälkiheroistiseksi tai jae- tuksi johtajuudeksi. (Ropo ym. 2005: 19.) Sen mukaan johtaminen on suhteellinen pro-

sessi, eri tasoilla esiintyvä ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista (Fletcher & Käufer 2003).

Jaettua johtajuutta voi lähestyä kahdelta suunnalta. Ensimmäiseksi jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtävänkuvan tai vastuuden jakamista. Oletetaan, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, joka on ositettavissa. Prosessina tämä jaetun johtajuuden määrittely on varsin managerialistinen. Painopiste on johtamistehtävien osoittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla. (Ropo ym. 2005: 19.)

Toinen tapa ajatella jaettua johtajuutta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Kun organisaatiossa jaetaan tehtäviä ja vastuita, kohdataan ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana. Hänen ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa, vallanhalunsa ja aikakäsityksensä tulevat mukaan prosessiin. Näin tavoitellaan johtajuuden jakamista. Yhteiseksi tekemisessä siis kuunnellaan ja kerrotaan minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Yhteisessä prosessissa jaetaan kokemuksia, tietämättömyyttä, tietoa, arvostusta ja luottamusta. (Ropo ym. 2005: 19–20.)

Yhteistä näille kahdelle jaetun johtamisen ajattelutavalle on se, että hyvän johtajuuden lähtökohtana ei ole tarve tietää enemmän, paremmin tai kokonaisvaltaisemmin kuin muut. Oleellista ja haasteellista on halu neuvotella, heittäytyä ja laittaa itsensä persoonana likoon. Johtaja on läsnä auttamassa, ei häiritsemässä ja johtamisesta tulee kädet savessa tekemistä. (Ropo ym. 2005: 20.)

Liljan (2005: 90) mukaan johtajuuden haaste tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa syntyy siitä, että organisaation elinvoimaisuus voidaan turvata vain jaetun johtajuuden ja asiantuntijoiden itseohjautuvien valintojen kautta. Asiantuntijoiden itseohjautuvuuden tarve johtuu hänen mukaansa siitä, että asiantuntijatyö ei ole pelkästään sääntöjä tai ohjeita noudattavaa toimintaa. Lilja on pohtinut miten jaettu johtajuus saadaan aikaan ja asiantuntijoiden itseohjautuvat valinnat synkronisoitua. Hän on päätenyt siihen, että elinvoimaisessa ja uudistuvassa asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan erityinen moraalijärjestys, jota luonnehtii kaksi vaatimusta; menettelytapojen oikeudenmukaisuus-

den ja molemminpuolisen oikeuttamisen vaatimukset.

Ensimmäinen askel menettelytapojen oikeudenmukaisuuden suuntaan on se, että asiantuntijat tulevat kuulluiksi omissa ja koko organisaatiota koskevissa asioissa. Menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta voidaan vahvistaa myös sillä, että menettelytavat ovat asiantuntijoiden itse etukäteen hyväksymiä. Kuitenkaan koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus ei vielä riitä. Kaiken mahdollisen tietämyksen huomioonottaminen organisaatiossa edellyttää molemminpuolisen oikeuttamisen vaatimuksen täyttymistä. Eri osapuolilta siis vaaditaan, että he pystyvät esittämään perustelut omille jo tekemilleen valinnoilleen tai edessä oleville päätöksille. (Lilja 2005: 92–93.)

Molemminpuolisen oikeuttamisen vaatimus on ihanne. Jaetun johtajuuden ihannemalli on Liljan (2005: 94) mukaan monesti ristiriidassa sen kanssa, että päätöksiä vain on tehtävä puutteellisen tietämyksen varassa. Juridisesti määräytyvä toimivalta ei anna asiantuntijalle veto-oikeutta esimiestensä päätöksiin, vaikka organisaation moraalijärjestys pitäisikin oikeana molemminpuolisen oikeuttamisen vaatimusta. Pyrkimys tämän ihanteen täyttämiseen on kuitenkin tärkeää, jotta johtamisen menettelytavat koetaan oikeudenmukaisina. Tällöin motivaatio itseohjautuvien valintojen synkronoinnille ja yhteisölliselle oppimiselle kasvavat, ja jaetun johtajuuden edellyttämä moraalijärjestys vahvistuu.

Jaetun johtajuuden malli sopii Boldenin (2008: 43) mukaan erityisen hyvin koulumaailmaan. Tällaisessa organisaatiossa jaettu johtajuus voi laajentua myös organisaation rajojen ulkopuolelle. Hän esittää, että koulun rehtoreiden ja opettajien lisäksi johtajuus voisi jakaantua myös oppilaille, vanhemmille ja koko koulua ympäröivälle verkostolle.

Tästä lähtökohdasta ajatellen jaettu johtajuus on yhdessä oppimista ja tiedon ja merkitysten yhdessä rakentamista. Jaettu johtajuus merkitsee tiedon, arvojen ja oletusten jakamista vuorovaikutuksen keinoin. Toiminta tapahtuu tämän uuden jaetun ymmärryksen varassa. Jaettu johtajuus on sosiaalisesti rakentunutta ja kulttuurisesti herkkää. Jaettu johtajuus ei tee hierarkkista jakoa johtajien ja johdettavien välille eikä se jätä johtajuudelle asetettuja vaatimuksia ja velvoitteita yhden ihmisen harteille. (Harris 2003:

314.)

Jaettuun johtamiseen kuuluu oman ajattelun salliminen, sillä kenelläkään ei ole hallussaan kaikkea tarvittavaa tietoa. Tiedon jakaminen ja luovuus yhteisen tiedon pohjalta ovat olennaisia osaamisalueita. Parhaiten tietoa jaetaan suorassa kanssakäymisessä, jossa asioista puhutaan ja toisia kuunnellaan. Jaetussa johtamisessa ei tavoitella täydellistä harmoniaa vaan jopa särmiä, koska:

1. Johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua
2. Johtaminen antaa tilaa yhdessä tekemiselle
3. Yhteistoiminnan johtamiseen kuuluu kuunteleva visiointi
4. Kontrolli perustuu luottamukseen
5. Johtamistyö on itsensä likoon laittamista
6. Johtamistyö on moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista (Ropo ym. 2005: 32–33.)

Aisteilla ja keholla on tärkeä merkitys suhtautumisessa muihin ihmisiin ja maailmaan. Kieli ja sanat ovat vain yksi osa vuorovaikutusta. Kehon ilmaisuilla ja aistillisilla havainnoilla on suuri merkitys. Koivunen (2003: 164) on sinfoniaorkesterien johtamista tutkiessaan nostanut erityisesti esille näiden ei-verbaalisten kommunikaatiotapojen joukosta kuuntelemisen. Se on luonnollinen valinta tutkittaessa johtamista organisaatiossa, jonka toimintaan liittyy tärkeänä osana musiikki.

Kuuntelu ja kuuleminen näyttäisivät olevan yhteiskunnassamme suuresti aliarvostettuja. Tällä on mielenkiintoisia vaikutuksia ihmisten välisiin suhteisiin, myös johtamiseen. Joachim Ernst Berendt on yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka on puolustanut kuuntelemisen merkitystä ja nostanut sen esimerkiksi näkemisen edelle. Hän osoittaa tutkimuksissaan, että kuulemisen arvostaminen eri kulttuureissa yhdistyy suoraan myötätuntoon ja rauhanomaisuuteen. Pelkkään näköön luottaminen aiheuttaa aggressiota ja eripuraisuutta. Jokaisen kulttuurin ytimessä oleva viisaus ja tieto on kerätty kuuntelemalla. (Koivunen 2003: 165.)

Tärkeää tietoa ja osaamista ei ole vain johtajilla organisaation huipulla. Kellään ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa, vain tiedon osasia. Yhteiseksi jakamisen prosessissa nämä tiedon jyvät jaetaan ja niistä keskustellaan, jotta voisi syntyä jotain suurempaa eli synteesiä. Tässä prosessissa juuri kuunteleminen ja kuuleminen on kaikkein tärkein hetki; kyky vastaanottaa eikä vain antaa informaatiota. Erityisesti tehdessään tärkeitä päätöksiä esimiehen kannattaa kuunnella ensin työntekijöitä ja kerätä viisautta tätä kautta. Esimies voi luottaa, että tieto ja asiantuntemus ovat jo valmiina organisaatiossa, esimiehen työ on saada ne esiin. Kuuntelemisen merkityksestä johtamisessa ja yleensäkin työyhteisössä ja elämässä voisi lainata erään tamperelaisen orkesterimuusikon ajatuksia:

öJos soitat liian kovaa, et kuule muita. Jos soitat liian hiljaa, et kuule omaa soittoaasi. Jos sinulla on teknisiä ongelmia, on helpompaa soittaa kovaa kuin hiljaa.ö
(Koivunen 2003: 180.)

3.3. Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen eli yhteisöllinen johtajuus (transformational leadership) on jaetun johtajuuden ohella yksi johtamiskäsitysten uusimmista näkökulmista. Transformationaalisen johtajuuden ydinajatuksena on pyrkimys innoittaa ja energisoida työntekijöitä niin, että nämä kykenevät voittamaan isoja haasteita. Transformationaaliset johtajat ymmärtävät yksilöiden erilaiset motiivit ja tarpeet ja sopeuttavat toimintansa niiden mukaan. (Sydänmaanlakka 2004: 42.)

Transformationaalinen eli yhteisöllinen johtaja muuttaa työyhteisöä itsenäisemmäksi, luovemmaksi ja tehokkaammaksi omalla toiminnallaan. Transformationaalinen johtamisfilosofia painottaa visiointia, haastamista, osallistamista, esimerkillä johtamista ja palkitsemista. Johtajan tulee tietää mihin organisaatio on menossa ja visio tulee kertoa myös muille. Haastaminen tarkoittaa asioiden jatkuvaa kyseenalaistamista ja kehittämistä. Esimies antaa työntekijöille vapautta päättää itse asioista. Osallistaminen ottaa kaikki mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Yhteistoiminnan edellytys on, että esimiehen voi luottaa. Tiedonjakaminen ja tasapuolinen käyttäytyminen koetaan tärkeiksi tekijöiksi. Esimerkillä johtaminen organisaatiossa tarkoittaa mm. sitä, että esimies ottaa

vastuuta alaiselle asettamistaan tavoitteista. Jos työssä on ongelmia, esimies voi myös omalta osaltaan miettiä, mitä hän on tehnyt väärin työntekijän alisuoriutumiseen liittyen. Hyvän suorituksen palkitsemisen ei tarvitse olla materiaalista palkitsemista. Transformationaalisessa johtamisessa painottuu rehellisyys, avoimuus, keskustelu, oikeudenmukaisuus, organisaation toiminnan edistäminen, suorapuheisuus, nöyryys ja ahkeruus. (Brandt 2010.)

Transformationalisen johtajuuden synonyyminä käytetään usein karismaattisen johtajuuden käsitettä. Tämä on peräisin Bassin transformationalisen johtajuuden määrittelystä vuodelta 1985, jonka mukaan karismaattisuus on yksi transformationalisen johtajuuden osa-alue yksilöllisen huomioimisen ja älyllisen stimuloinnin ohella. (Bass 1985). Myöhemmin Bass kuitenkin selvensi käsityksiään karismasta (Bass 1999).

Nykytiedon valossa karismaattinen johtajuus ja transformationaalinen johtajuus erotetaan toisistaan. Edellinen painottaa johtajan ylivertaisia kykyjä, kun jälkimmäinen pyrkii tekemään tavoitteesta työntekijälle mahdollisimman houkuttelevan. Jälkimmäisessä tavoite ja päämäärä voivat olla jopa merkittävämpiä kuin karismaattisen johtajan toiminta. (Conger 1999.)

Yhtymäkohtia edellä käsiteltyihin kollektiiviseen asiantuntijuuteen ja jaettuun johtajuuteen voidaan transformationaalisessa johtajuudessa löytää Bennisin ja Nanusin (1986) pohdintojen valossa. Bennis ja Nanus (1986: 145–146) kuvailevat transformationaalista johtamista kollektiiviseksi ilmiöksi. Johdettavilla on tarpeita ja toiveita ja esimiehellä kyky ymmärtää näitä kollektiivisiä pyrkimyksiä. Tämän pohjalta syntyy vuorovaikutus, joka antaa johtajuudelle kollektiivisen ilmeen. Tällainen johtaminen on myös vaikutuksia aikaansaavaa, moraalisesti tarkoitushakuista ja innostavaa. Organisaation visiot ja tarkoitus rakentuvat henkilöstön avainarvoille. Näin johtaja luo vankan yhteisöarkkitehtuurin. Transformationaalinen johtajuus suosii henkistä vapautta, oikeudenmukaisuutta ja itsensä toteuttamista. Se suuntaa organisaation kollektiivisen energian yhteiseen päämäärään.

Hautala määrittelee transformationaalisen johtajuuden visioinniksi, haastamiseksi, mahdollistamiseksi, mallintamiseksi ja korkeamman tason motivaatiotarpeiden tyydyttämiseksi. Tarkoituksena on kasvattaa työntekijän ja johtajan motivaatiotasoa yksilötasolta kohti yhteistä päämäärää. (Hautala 2005: 18–19.)

Mielekkään työn ja työympäristön luominen on osa transformationaalista johtamista. Työn mielekkyys ja sisäinen tyytyväisyys syntyy siitä, että ihminen näkee työnsä tuloksen ja merkityksen. Se syntyy myös siitä, että yksilö voi itse säädellä ja kehittää työtään ja samalla kasvattaa osaamistaan. Mielekkääseen työhön liittyy ylpeys omasta työstä ja työpaikasta. Työ on tärkeä osa elämää myös muussa merkityksessä kuin toimeentulon tuojana. Työyhteisö vaikuttaa oleellisesti hyvinvointiin työssä. Työperäinen stressi ei kehity vaatimusten kasvusta, vaan siitä, että mahdollisuudet hallita ja kehittää työtä eivät samalla lisäänty tai työyhteisö ei toimi. (Kärkkäinen 2005: 79–80.)

Transformationaaliseen johtamiseen kuuluvatkin erilaiset työyhteisöjen ristiriidat ja niiden ratkaiseminen. Transformationaalissa johtajuudessa ongelmien avoin työstäminen saattaa synnyttää uudenlaista luovuutta työhön. Häiriöiden lakaiseminen sivuun pakottaa syyllistymään, hakemaan vikaa itsestä tai ahdistumaan epäselvästä tilanteesta. Luovuuteen ja uusiutumiseen pyrkivät yhteisöt tarvitsevat jäseniä, jotka kyseenalaistavat sen, mitä pidetään itsestään selvänä. Mahdollisimman hyvään laatuun ja tulokseen pyrkivissä työyhteisöissä ongelmia ei tulkita henkilökemioitten toimimattomuudeksi. Ongelmista ei tehdä yksilöllisiä tulkintoja, vaan ratkaisuja haetaan arvioimalla yhdessä toiminnan tarkoitusta ja etsimällä yksittäisten parannusten sijaan kokonaan uusi toimintaperiaate. (Kärkkäinen 2005: 81–82.)

Transformationaalinen johtajuus kohottaa sekä esimiesten että alaisten moraalialia, motivaatiota ja itseohjautuvuutta (Burns 1978; Hautala 2005: 16–35). Transformationaalinen johtajuus pyrkii etsimään, nostamaan ja tyydyttämään työntekijän korkeimpia tarpeita ja näin huomioimaan yksilön kokonaisuutena persoonana. Yksilön oman edun tavoittelu jää taustalle ja työpanos suuntautuu koko ryhmän ja organisaation hyödyksi. (Bass 1985; Hautala 2005: 16–35.) Burns (1978) transformationaalisen johtamisen teoriassa etiikka on keskeisellä sijalla. Johtaja yrittää ohjata ryhmää kohti yhteistä hyvää, joka on

hyödyllistä sekä johtajille että alaisille. Tässä valossa johtajuus lähestyy eettisen johtajuuden määritelmiä. Eettiset johtajat kunnioittavat ja palvelevat muita. He ovat oikeudenmukaisia ja rehellisiä sekä palvelevat yhteiskuntaa. (Sydänmaanlakka 2004: 58–59.)

Transformationaalinen johtajuus tarjoaa johtajuuskeskusteluun laajemman ja syvemmän lähestymistavan kuin monet aiemmat johtajuusteoriat. Johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijän syvimpiin tarpeisiin. Näin toiminnan vaikutukset ovat pitkäaikaisempia, koska johtaja pyrkii ottamaan huomioon tilanteen sekä työntekijän henkisen kypsyyden, yksilölliset erot ja potentiaalin. Näitä tietoja hyväksi käyttäen esimies voi motivoida työntekijöitä. (Hautala 2005: 19.)

Transformationaalinen johtajuus näyttäisi tutkimusten valossa johtavan työntekijän kannalta parempaan työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, ylimääräiseen työpanokseen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Myös luovuuden, innovatiivisuuden, yksilöllisen motivaation, ainutkertaisten ideoiden ja transformationaalisen johtajuuden välillä on havaittu selkeä yhteys. Näin ollen transformationaalinen johtajuus parantaa myös organisaation toiminnan tehokkuutta, tuloksia ja laatua. (Hautala 2005: 21–23.)

Luovan asiantuntijaorganisaation johtajan on ymmärrettävä henkisen vapauden arvo ja merkitys luovuuden elinehtona. Organisaation henkisen vapauden ylläpitäminen on johtajan ensiarvoinen tehtävä johdettaessa luovuutta ja asiantuntijuutta. Voikin siis arvioida, että transformationaalinen johtajuus sopii erinomaisesti luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamismalliksi. (Huuhka 2004: 168.)

3.4. Yhteenveto kolmen johtamiskäsityksen keskeisimmistä piirteistä

Edellä esitetyt kolme johtamiskäsitystä ovat sopivia luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen arvopohjaksi. Seuraavassa taulukossa 1 kootaan yhteen edellä esiteltyjen kolmen johtamiskäsityksen keskeisimmät piirteet.

	Organisaatio - humanismi	Jaettu johtajuus	Transformationaalinen johtajuus
Painotus	huomio ihmisiin ja ihmissuhteisiin	johtajuus on kumppanuutta, auttamista ja vuorovaikutusta	innoittaminen, energisointi, mahdollistaminen, uuteen haastaminen
Johtamisen tavoite	yksilön positiivisten mahdollisuuksien kasvattaminen organisaatiossa	yhdessä oppimista ja tiedon rakentamista vuorovaikutuksen keinoin	henkinen vapaus, itsensä toteuttaminen, syvimmän tason tarpeiden toteuttaminen
Arvot	luottamus, kunnioitus, vastuu, ei autoritääriinen johtamistapa	johtajuus koostuu toimijoiden välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta, ei sankarijohtajuutta	oikeudenmukaisuus, moraalit, päämäärät koko henkilöstön hyväksymiä
Toiminnan lähtökohta	sisäinen motivaatio, itsensä toteuttaminen	moniäänisen tiedon arvostaminen	yksilöllisyyden ja yksilöllisen potentiaalin huomioiminen

Taulukko 1. Organisaatiohumanismin, jaetun johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden keskeisimmät piirteet.

Organisaatiohumanismi korostaa työn kollektiivisuutta ja työhyvinvoinnin merkitystä. Johtamistapa perustuu ihmisten ja yksilöiden huomioimiseen ja autoritäärisyyden välttämiseen. Organisaatiohumanismi kannustaa sisäisen motivaation kehittymiseen ja säilymiseen, persoonallisuuden kasvuun, itsensä toteuttamiseen ja jaettuun johtajuuteen. (Salminen 1998.) Yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja tasavertaisen johtamistavan painottaminen luo selkeitä yhtymäkohtia organisaatiohumanismin ja jaetun johtajuuden välille. Toisaalta yksilön positiivisten mahdollisuuksien kasvattaminen organisaatiossa viittaa yhtäläisyyksin organisaatiohumanismin ja transformationaalisen johtajuuden välillä.

Jaettu johtajuus välttää autoritääristä johtamistyyliä ja sankarijohtajuutta. Johtajat eivät toimi yksin vaan yhdessä muiden organisaation jäsenten kanssa. Johtaja on läsnä auttamassa, ei häiritsemässä. (Ropo ym. 2005.) Jaettu johtaminen mahdollistaa luovien asiantuntijoiden itseohjautuvuuden ja tätä kautta organisaation osaamisen ja menestyksen (Lilja 2005).

Transformationaalinen johtajuus suosii henkistä vapautta, oikeudenmukaisuutta ja itsensä toteuttamista. Se suuntaa organisaation kollektiivisen energian yhteiseen päämäärään. Transformationaalinen johtajuus kohottaa sekä esimiesten, että alaisten moraalialia, motivaatiota ja itseohjautuvuutta (Burns 1978; Hautala 2005: 16–35). Transformationaalinen johtajuus pyrkii etsimään, nostamaan ja tyydyttämään työntekijän korkeimpia tarpeita ja näin huomioimaan yksilön kokonaisena persoonana (Bass 1985).

4. LUOVUUDEN JA ASiantuntijuuden JOHTAMINEN MUSIIKKI- OPPILAITOKSESSA

4.1. Haastattelujen aiheet ja kohde

Haastatteluun pyrittiin selvittämään minkälaisissa johtamisolosuhteissa musiikkioppilaitoksen opettajan luovuus, asiantuntijuus ja työmotivaatio parhaiten tulevat esille. Haastattelujen aiheet ja kysymykset on rakennettu niin, että vastauksilla saataisiin esille haastateltavien näkemys siitä, minkälainen tapa johtaa musiikkioppilaitosta on ideaali työntekijöiden luovuuden, asiantuntijuuden ja motivaation, sekä näin ollen koko organisaation tuloksellisen toiminnan kannalta. Keskeiseksi kysymykseksi siis nousee se, kuinka musiikkioppilaitoksen luovaa asiantuntijaorganisaatioita siis tulisi johtaa?

Henkilökohtaisten taustatietojen lisäksi haastateltavilta pyydettiin näkemyksiä muun muassa siitä, millaista asiantuntemusta musiikkioppilaitoksen opettajan työ edellyttää. Heitä pyydettiin myös määrittelemään luovuutta ja sen merkitystä juuri musiikkioppilaitosympäristössä. Keskeisen osan haastatteluista muodostivat haastateltavien näkemykset siitä, miten musiikkioppilaitoksen opettajia tulisi johtaa ja mitä hyötyä tällaisesta johtamisesta voisi olla. Haastatteluista nousi selkeästi esille neljä eri teemaa, jotka nähtiin tärkeinä johdettaessa musiikkioppilaitoksen luovaa asiantuntijaorganisaatiota. Nämä neljä teemaa löytyy tutkimuksen luvusta 4.4. Näiden aihealueiden lisäksi haastatteluissa saatiin tietoa myös joistain muista pääaihetta sivuavista aiheista. Tällaisessa ympäristössä väistämättä esiin nousi johtamiskäsityksen ja johtamistyylin vaikutus oppilaisiin. Samoin myös musiikkioppilaitoksen toiminnan ulkoiset resurssit kuten tilakysymykset nousivat jossain määrin esille.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 14. Neljästä oppilaitoksesta haastateltiin sekä rehtoria että opettajia. Nämä oppilaitokset ovat Kuula-opisto Vaasassa, Etelä-Pohjanmaan musiikkiopisto Seinäjoella, Käpylän musiikkiopisto Helsingissä sekä Länsi-Helsingin musiikkiopisto Helsingissä. Näiden lisäksi haastateltiin kolmea opettajaa, jotka työskentelevät muissa musiikkioppilaitoksissa. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on jo kohtuullisen pitkä työkokemus rehtorin tai opettajan tehtävistä. Valituilla rehto-

reilla on monien vuosien, jopa vuosikymmenien kokemus rehtorin työstä. Kaikilla opettajilla on vähintään kymmenen vuoden kokemus opetustöistä ja monilla hyvin pitkä pedagogin ura takanaan. Kaikki haastateltavat ovat korkeasti koulutettuja ja muodollisesti kelpoisia tehtäviinsä. Monet olivat tehneet myös lisäopintoja aina väitöskirjaan saakka.

Useat haastateltavat luokittelivat itsensä rehtorin tai opettajan työn ohella myös musiikoiksi. Joillekin kokonaisvaltainen muusikon identiteetti oli erittäin tärkeä työtä ohjaava tekijä.

öMuusikoksi olen alun perin itseni ajatellut, opettajuus on sen kolikon toinen puoli. Opettajuus kasvaa siinä myötä. Opettajan ja muusikon työ on todella linkissä keskenään.ö (opettaja)

Osa opettajista tunnisti itsessään muusikon identiteetin, mutta he luokittelivat itsensä kuitenkin erityisesti pedagogiksi.

öJokaisella on vähän eri ammattiminä. Mä en esimerkiksi ole konserttipianisti. Tää opettajan ura ollu mulla punainen lanka, joka on ollut hirveän tärkeä ja pitänyt kasassa, jos ollu omassa elämässä jotain ö (opettaja)

Kaikilla rehtoreilla oli kokemusta myös opetustyöstä ja yhdellä haastateltavista opettajista oli pitkältä ajalta kokemusta apulaisrehtorin työstä. Haastateltavien joukossa on sekä miehiä että naisia. Monet haastateltavat ovat työskennelleet useassa eri työyhteisössä ja heidän työtilanteensa vaihteli. Suurin osa toimi vakituudessa virassa tai toimeissa. Kokeneimmat haastateltavat olivat työskennelleet samassa organisaatiossa monia vuosia. Nuorimmat haastateltavat olivat työskennelleet määräaikaissa työsuhteissa eri organisaatioissa jopa kymmenen eri esimiehen alaisuudessa. He kokivat työn löytymisen haasteelliseksi. Toiset taas tunsivat välillä olevansa jopa liiankin työllistettyjä.

öEi ole uraani liittyviä päätöksiä. Ainoa päätös on, että olen hakenut töitä, sijaisena näin ö (opettaja)

öEi mulla ole uraan liittyviä päätöksiä. Olen ajautunut kaikkeen, jopa ammatinvalinta ollu itsestäänselvyys. Ikinä ei ole tarvinnut hakea töitä, aina on pyydetty.ö (opettaja)

4.2. Luovuus musiikkikasvatustyössä

Kun haastateltavilta kysyttiin mielipidettä musiikkioppilaitostyössä tarvittavaan luovuuteen, olivat vastaukset täydellisen yksimielisiä. Musiikkikasvatukseen liitetään itsestään selvänä elementtinä luovuus.

öIlman luovuutta tätä työtä ei pysty tekemään, tartu hetkeen, muuten se hetki on menetetty.ö (rehtori)

Luovuus yhdistyy musiikkikasvatuksessa useisiin eri tekijöihin. Musiikki itsessään on jo luova taidemuoto. Pohjimmiltaan musiikkikasvatustyössä on aina kysymys taiteen opettamisesta. Luovuus kuuluu keskeisenä ja tärkeänä osana musiikkiin.

öLuovuutta tarvitaan juuri siksi, että musiikki on taidemuoto, joka vaatii aina uusia näkökulmia, oikeastaan niitä vaan syntyy siitä musiikin lähtökohdista ja myös persoonien lähtökohdista.ö (opettaja)

öKyse on taiteen opetuksesta, se on hirveän abstrakti aine. Tää käsitemaailma vaatii opettajalta luovuutta, koska verbaalisesti vaikea selittää mitä opetetaan. Tekniikka eri asia, mutta me opetetaan myös sisältöä ja sen verbalisointi vaatii opettajalta aika paljon luovuutta.ö (opettaja)

Myös opetustapahtuma nähdään luovana tilanteena ja oppiminen luovana prosessina. Haastateltavat suhtautuvat luovuuteen hyvin oppilaslähtöisesti. Luovuus yhdistyy ainutkertaisuuteen ja yksilöllisyyteen niin oppimisessa kuin musiikissa yleisestikin. Koska kaikki oppilaat ovat erilaisia, vaatii opettajalta luovuutta valita keinot jokaista oppijaa parhaiten palvelevalla tavalla. Monet haastateltavat nostavat erikseen esiin nopean luovuuden, jota tarvitaan jokaisella oppitunnilla. Pedagogisena haasteena luovuus tulee esille kaikissa opetustilanteissa. Opetus pyritään pitämään elävänä, uusiutuvana ja oppilaslähtöisenä.

öLuovuutta tulisi käyttää siihen, että haistaa sen oppilaan yksilöllisyydenö (opettaja)

öPienen lapsen keskittymiskyky on mitä on. Vaikka tunti on hyvin suunniteltu, aina tulee vastaan hetkiä, että suunnitelmaa on muutettava. Tää on nopeaa luovuutta. Toisenlaista luovuutta on pitkät suunnitelmat, taiteen elävöittäminen, valmista sabluunaa ei ole. Et voi toistaa mitään opetustapahtumaa, konserttia ym. tismalleen samalla tavalla. Luovuus on sitä, että sä keksit ne keinot, jolla tavoitteeseen päästään.ö (rehtori)

Luovuus musiikkikasvatustyössä nähdään pitkälti juuri pedagogisena luovuutena ja luovana asenteena. Luovuuteen ei voi pakottaa tai käskä, se syntyy itsestään silloin, kun sille vallitsee sopivat olosuhteet. Musiikkikasvatustyössä luovuus on tiiviissä yhteydessä mielikuvitukseen, innostamiseen sekä innostumiseen. Tärkeänä nähdään myös opettajan yhteys omaan sisäiseen itseyteen, sisäiseen lapseen, jonka löytymisen avulla on helpompaa nähdä maailmaa lapsen silmin.

öYleensä luovuus on mielikuvituksen herättelyä (opettaja)

öMielikuvituksen leikki, tila, jossa luovuus on mahdollistaö (opettaja)

öTän opetuksen pitäisi olla elämään valmistamista, mun tärkein päämäärä on, että saisin lapsen innostumaan.ö (opettaja)

öOlennaista on vuorovaikutus ja leikki, että uskaltaa heittäytyä siihen lapsen maailmaan. Mulle on tärkeää löytää se oma sisäinen lapsi.ö (opettaja)

Luovuus yhdistetään luovan asenteen ohella myös perinteisiin produktiivisiin luovuuden määritelmiin kuten innovatiivisuuteen, uudistumiseen ja tuloksellisuuteen. Tuloksellisuus musiikkikasvatustyössä nähdään esimerkiksi onnellisina ja innostuneina oppilaina, joille on kehittynyt hyvä musiikkisuhde. Se liitetään myös oppimistuloksiin, hyvään soittotaitoon ja musiikin hahmotuskykyyn. Uudistumiskyky edellyttää kokeilunhalua, uskallusta ja avoimuutta. Opetussuunnitelmat muuttuvat ja erilaisten oppijoiden kanssa kokeillaan erilaisia opetusmenetelmiä. Sama asia pitää pystyä opettamaan aina uudella tavalla tilanteen mukaan. Opetus- ja esiintymistilanteet tuovat monesti yllätyksiä mukanaan. Koko oppilaitoksen toimintaa ja opetustarjontaa pyritään uudistamaan ja profiloimaan ajan hengessä varmistaen kuitenkin oppilaitoksen perustehtävän taidekasvatuserityksensä.

öLuovuudessa on kyse siitä, ettei tää opisto mee kuin juna samaa rataa. Vois olla mieluummin kuin tilausajobussi, että voidaan poiketa tonne ja tonne.ö (opettaja)

öSe on myös luovuutta, ettei pysy niissä vanhoissa, että näin olen aina opettanut ja näin on aina tehtyö (rehtori)

öTärkeintä luovuudessa on se, että syntyy jotain uutta, parhaimmat onnen tunteet tulee siitä.ö (rehtori)

öPitää olla tuntosarvet auki, jotta opetuksen sisällöt vastaa sitä, mikä yhteiskunnassa on tarve, ja toisaalta aatteellisesti pitää yllä sitä meidän perustehtävää, ei olla tuuliviirejä, ollaan kuitenkin tekemisissä niin ison asian kanssa, lapsen kasvattaminen plus taidemuoto.ö (rehtori)

Toisinaan luovuus musiikkikasvatuksessa ja musiikkioppilaitoksen johtamisessa liittyy hyvin konkreettisiin tekijöihin. Luovuus ei synny tyhjästä, vaan sillä on aina joku konkreetian taso. Luovuus tarvitsee tarttumapintaa, josta se lähtee pulppuamaan. Luovuus tyrehtyy helposti, jos pitää olla tyhjästä luova.

öKyseenalaistamisen kautta löytyy parempia malleja. Kaikki kyseenalaistettiin ja haastettiin. Luova prosessi on pirunmoinen taistelu, useasti siihen liittyy ongelma. Flow on vain pieni osa sitä ja sen etsimiseen ei ihan hirveästi kannata uhrata aikaa. Joskus luovuus on pelkkää ongelmien ratkaisua, sit se löytyy kun on ajatus ytimestä jollakin tavalla olemassa, se löytää uusia mekanismeja ja rakenteita.ö (rehtori)

Luovuudella on tiedostamaton puolensa. Sopivien olosuhteiden vallitessa saavutetaan isoja asioita, jopa innovaatioita, joissa jälkikäteen tarkasteltuna voidaan todeta olleen luovan toiminnan piirteitä. Kun tehdään yksittäisiä asioita oikein, kokonaisuus ja lopputulos voi olla enemmän kuin alun perin ajateltiinkaan.

öKun teet asiat oikein, siitä tulee enemmän kuin ne yksittäiset tekijät. Se voi olla tiedostamatontakin. Tota ei suunniteltu, mutta noin hyvä saatiin. Kun on oikeanlaisia ihmisiä keskenään, pulppuaa hienoja ideoita. Ei ole mitään syytä sanoa, että tehdään noin kun on kerta suunniteltu.ö (rehtori)

4.3. Asiantuntijuus musiikkioppilaitoksen opettajan työssä

Musiikkioppilaitoksen opettajia pidetään luovina asiantuntijoina. Heidän asiantunteuksensa koostuu monista tekijöistä, esimerkiksi musiikillisista, pedagogisista ja sosiaalisista taidoista. Musiikkioppilaitoksen opettajilla on pitkä koulutus musiikin ja pedagogiikan alalta. Musiikkipedagogin työ edellyttää monipuolista asiantuntijuutta.

öSitten tuli erikoistuminen, yhden asian asiantuntijoita. Mutta se on mennyttä aikaa, lasten ja nuorten kanssa hyvä opettaja ei ole yhden asian ihminen.ö (rehtori)

Oman instrumentin hallinta on aivan keskeinen asiantuntijuuden osa-alue. Musiikin hallinnan tulisi olla itsestään selvää ja musiikkikulttuurin siirtäminen eteenpäin oppilaille nähdään keskeisenä tehtävänä.

öInstrumentin hallinta on erittäin keskeinen asia, myös pienten lasten opettajillaö (rehtori)

öMusiikin hallinta. Jos opettajalla ei ole syvää musiikkisuhdetta, mahdoton välittää oppilaille.ö (rehtori)

öTietenkin hirveän tärkeä rooli on kasvattaa musiikin rakastajia.ö (rehtori)

Pedagogiset taidot on välttämätön osa musiikkikasvattajan asiantuntemusta. Pedagoginen kyvykkyys edellyttää kommunikointikykyä oppilaiden kanssa ja kasvattajan roolin sisäistämistä. Opetusalan asiantuntijan täytyy tuntea monipuolisesti lapsen fyysistä ja psyykkistä kehitystä. Kokonaistilanteen hahmottaminen, oppilaan potentiaalın näkeminen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen on osa opettajan ammattitaitoa.

öOpettajuus on sellaista kanssakulkemista, edellyttää kaikkein eniten kasvattajan roolia.ö (rehtori)

öMä olen kanssakulkija, haluan tarjota aitoja elämyksiä ja kokemuksia.ö (opettaja)

öOpettaja ei vaan sano niitä asioita, jotka kuulu musiikkiin, vaan kehittää myös oppilaan persoonallisuutta ja pyrkii ohjaamaan sitä hyvälle teille, mikä ei aina liity pelkästään musiikkiin vaan elämiseen ja olemiseen yleensä.ö (opettaja)

Työssä tarvitaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja oppilaiden, kollegoiden, vanhempien ja muiden yhteistyökumppanien suuntaan. Musiikillisesti, pedagogisesti ja sosiaalisesti opettajan täytyy olla joustava. Kun toimitaan erilaisten lapsien, perheiden ja kollegoiden kanssa yhteistyössä, hyvät ihmissuhde- ja yhteistyötaidot sekä harjaantunut psykologinen silmä auttaa näkemään asiat kokonaisvaltaisesti.

öOpetustaidon lisäksi tarvitaan taitoa ylläpitää kontakteja oppilaitten vanhempiin ja työkavereihin.ö (rehtori)

öTässä tulee monitaituriksi ihmissuhde- ja sosiaalisissa asioissa. Joskus oon jopa vanhempien kasvattaja! ö(opettaja)

öPitäisi olla yhteistyökykyä kollegoitte suuntaan. Se on työssä jaksamisen ja työn mielenkiintoiseksi tekemisen kannalta toivottava ammatillinen ulottuvuus.ö (opettaja)

Asiantuntijuus on karttuva pääoma, joka kasvaa ja kehittyy kokemuksen myötä. Asiantuntijalla on kykyä ja halua kehittää itseään. Pitkän koulutuksen pohjalta kasvetaan vähitellen asiantuntijaksi ja hyväksi pedagogiksi. Kokemuksen myötä syntyy sellaista osaamispääomaa, jota ei voi pelkästään kirjoista oppia ja jota kukaan ei voi ottaa asiantuntijalta pois.

öAsiantuntijuus on karttuva pääoma, opettajakin harjoittelee niitä muotoja ja asioita, miten ne ilmaistaan! ö (opettaja)

öKäytännön kokemus on a ja o. Osaaminen alkaa siitä, kun alkaa tekemään sitä työtä.ö (opettaja)

Edellisissä luvuissa esitettyjen teemojen valossa on selvää, että musiikkioppilaitosten opettajat tekevät luovaa asiantuntijatyötä. Heitä voidaan kutsua luoviksi asiantuntijoiksi ja musiikkioppilaitoksia luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Seuraavissa luvuissa käsitellään neljää haastatteluissa selkeästi esiin noussutta teemaa, jotka koettiin haasteina musiikkioppilaitoksen johtamisessa. Nämä teemat ovat vuorovaikutus, kunnioitus ja luottamus, vapaus sekä yksilöllisyys. Haastattelujen perusteella näiden neljän teeman varaan perustuva arvopohja musiikkioppilaitoksen henkilöstön johtamisessa vaikuttaa positiivisesti opettajan työmotivaatioon sekä luovuuteen.

4.4. Henkilöstöjohtamisen haasteet musiikkioppilaitoksessa

4.4.1. Vuorovaikutus

Vuorovaikutus koetaan ensiarvoisen tärkeänä tekijänä musiikkioppilaitostyössä. Opettajan ja oppilaan välillä olennaista on aito vuorovaikutus ja kommunikaatio. Vuorovaikutus virittää opettajan luovuutta ja auttaa asettumaan lapsen maailmaan, mikä kantaa eteenpäin oppimistilanteessa ja kehityksessä. Yhtä lailla vuorovaikutus ja avoin kommunikaatio kollegoihin, esimiehiin ja muihin yhteistyötahoihin päin edistää opettajan työmotivaatiota.

öSama juttu, että opettaja kokee tulevansa kuulluksi, niin oppilas kokee, että häntä kuunnellaan. Mun näkemys on se, että se vaikuttaa silloin positiivisesti motivaatioon.ö (rehtori)

Opetustyötä musiikkioppilaitoksessa pidetään tietyllä tapaa yksinäisenä työnä. Suurin osa työajasta kuluu omassa opetusluokassa yhden tai muutaman oppilaan kanssa. Tätä asetelmaa pidetään toisaalta työn antoisana puolena, koska näin opettajat oppivat tuntemaan oppilaansa yksilöinä, mutta toisaalta yksinäisessä työssä on myös haittapuolensa. Opettajat kaipaavat yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kokemuksia.

öTyö on aika yksinäistä, mutta kyllä tehdään töitä välillä myös ryhmässä ja siitä on tosi iloinen. Yhteistyö on tosi rikastuttavaa, mä opin siinä itse ja oppilaat hyötyy.ö (opettaja)

Oppilaitoksen rehtori, kollegat ja erityisesti oma ainekollegio koetaan tärkeäksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön kentäksi. Saman ainekollegion jäsenet ovat yleensä eniten tekemisissä keskenään yhteisten tutkintojen ja kehittämissuunnitelmien tiimoilta. Toimivaa yhteistyötä ja luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita erityisesti oman ainekollegion jäsenten välillä pidetään tärkeinä työmotivaatiota ja työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

öKollegat on tärkeitä. Heiltä saa tukea ja apua.ö (opettaja)

öOlin kerran yhdessä talossa opettajana, jossa koin oman kollegion kohdalta aliarvostamista, ja mä halusin sieltä mahdollisimman pian pois.ö(opettaja)

Oppilaitoksen toimintaperiaatteiden tunteminen ja niistä tiedottaminen nähdään tärkeänä. Työ edellyttää toisen osapuolen tuntemusta ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Jokaikaisen olisi hyvä pystyä kertomaan vapaasti omasta työtilanteestaan ja oppilaistaan. Aikaa kuuntelulle ja kommunikaatiolle toivotaan löytyvän. Kuuntelu ja vuorovaikutus kasvattavat luottamusta ja samalla esimieskin oppii tuntemaan työntekijänsä. Ihmisten näkökantoja tulisi kuunnella ja niiden pohjalta rakentaa etenemisen toimintamalli.

Tärkeää on tunnelma, jonka vallitessa ideoita voi esittää turvallisesti ja vapaasti. Neuvottelevaa keskusteluilmapiiriä ja kaikkien mielipiteitten huomioon ottamista pidetään toivottavana. Vaikka kyse on itsenäisestä työstä, tarvitaan yhteistyötä ja kommunikaatiota. Aina syvälliset analyysit eivät ole välttämättömiä, riittää, että esimies pyrkii luomaan edellytyksiä yhteiselle tekemiselle, yhteisille arvoille ja niistä keskustelemiselle. Vaikka työyhteisössä voikin aistia ollaanko samoilla linjoilla, olisi tärkeää todeta se kuitenkin myös sanallisesti.

öEsimerkiksi lautakuntatyö on hyvin tärkeä tilanne, jossa käytännössä tällaista arvokeskustelua käydään, vaikka siinä pintatasolla on kyse jostain muusta niin siinä lyödään pohjimmiltaan lukkoon hyvin tärkeitä asioita.ö (opettaja)

Johtamisella koetaan olevan merkitystä työyhteisön kommunikaatio- ja vuorovaikutusilmapiirin muotoutumisessa ja tätä kautta esimiestyö vaikuttaa myös opettajien työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Johtaminen on opettamisen tukifunktio myös arvojen ja pedagogisten periaatteiden tasolla. Keskustelu, kanssakäyminen, aito kiinnostus, taito kuunnella ja palaute liittyvät vahvasti ideaaliin johtamisfilosofiaan musiikkioppilaitoksessa. Myös ristiriitoja toivotaan käsiteltävän avoimesti.

öMä toivoisin, että johtamisella tavoiteltaisiin avointa, keskustelevaa työyhteisöä, jossa ristiriitoja uskalletaan tuoda esiin ja niitä pystytään käsittelemään. Työyhteisöissä, joissa ei uskalleta tuoda ristiriitoja esiin, on jotain vinossa, se tulee sitten jostain pinnan alta esille.ö (opettaja)

öKyl mä näen sen yhteisöllisyyden ylläpitämisen keskeisenä, että se oikeanlainen johtaminen pitää sen työyhteisön tiiviinä ja kiinnostavana, sellaisena mihin haluaa kuulua ja johon haluaa tuoda oman kontribuutionsa ja osaamisensa ja se heijastuu sinne orkesteriin asti. Se on minikoossa se yhteisö. Se henki, mikä siellä vallitsee, nimenomaan se yhteisöllisyys kiteytyy siellä opetuksessa. Jos yhteisöllisyyttä ei ole, kammio-opetus lisääntyy ja paha olo kapseloituu. Jos vuorovaikutusta on vähän, käännetään toiselle selkä ja tehdään vaan omaa. Siinä katoaa myös tietty suhteellisuuden taju oppilaan kannalta, ylipäänsä musiikillisten tulosten suhteen saattaa saada vähän vääriä mittasuhteita.ö (opettaja)

4.4.2. Kunnioitus ja luottamus

Toisen ihmisen kunnioittaminen sekä luottamus työntekijää kohtaan koetaan toimivan vuorovaikutuksen ohella tärkeäksi tekijäksi musiikkioppilaitoksen johtamisessa. Työyhteisön toivotaan hyväksyvän uudet ideat ja kunnioittavan ihmisten tarvetta toteuttaa itseään työssään. Opettajia tulisi kunnioittaa yksilöinä, aivan kuten oppilaitakin. Erilaisien persoonien arvoa ja voimaa työyhteisössä pidetään suurena. Vuorovaikutustilanteissa haluttaisiin pyrkiä avoimeen, toista osapuolta kunnioittavaan keskusteluun. Epäkunnioittava asenne on johtanut vuorovaikutuksen vähentymiseen ja joissain tapauksissa jopa työpaikan jättämiseen.

öMun työurani tärkein päätös on ollut, että uskalsin jättää työpaikan, jossa pomo käyttäytyi epäkunnioittavasti ja asiattomasti.ö (opettaja)

öMä en voi rähjätä opettajille. Ihmisiä pitää kohdella sillä tavalla, mikä on niille hyvä. Mä muistutan itseäni, että mun tärkein tehtävä on kasvattaa opettajien itseluottamusta, se on rehtorin tärkein tehtävä.ö (rehtori)

Johtamisilmapiiriin toivotaan olevan opettajien ammattitaitoa, osaamista ja tasa-arvoa kunnioittavan. Arvostus ja jokaisen opettajan työpanokseen luottaminen johtavat tunteeseen siitä, että töihin lähtee mielellään. Opettajilla on oman opetusalan paras asiantuntemus, heillä on sisäsyntyisesti säätelykeinoja, joilla opetuksessa edetään. Tähän asiantuntemukseen pitäisi luottaa. Luovuus ja osaaminen kehittyvät ja uusia ideoita syntyy silloin, kun on olemassa luottamus siihen, että esimies kunnioittaa uusia ajatuksia, kannustaa uusiutumiseen ja ideoiden esittämiseen, sekä myös tarttuu konkreettisesti esitettyihin ideoihin.

öRehtori voi tavallaan kannustaa luovuuteen markkinoimalla tilaa, tää on linkki työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen.ö (opettaja)

öPitää ajatella niin, että kun on kerran rekrytoinut tietyt ihmiset töihin, niin heihin luotetaan.ö (rehtori)

Luovuuden johtamisessa musiikkioppilaitoksessa pidetään tärkeänä sitä, että johto tukee ja luottaa siihen, että yksilöt kantavat itse vastuuta. Luottamukseen ja kunnioitukseen liitetään myös tärkeänä elementtinä se, että arvostus ilmaistaan. Suuri osa opettajista kokee saavansa palautetta ensisijaisesti oppilailtaan ja heidän vanhemmiltaan, mutta monet toivovat palautetta myös esimiehiltään ja kollegoiltaan. Mielipiteet vaihtelevat siitä, kuinka paljon arvostusta tulisi ilmaista sanallisesti. Joillekin sanallinen palaute ei ole välttämätöntä, vaan he kokevat, että palautteen ja arvostuksen joka tapauksessa aistii ilmapiiristä sekä esimiehen ja kollegoiden käytöksestä.

öLuovuuden edistäminen johtamisella edellyttää sitä, että johto arvostaa ja luottaa. Meillä toimii aivan loistavasti tää puoli. Varmasti kaikki voi kokea, että muhun luotetaan, ja arvostetaan saavutettuja tuloksia ja ilmaistaan se. Tän se kyllä vaatii.ö (opettaja)

öPalaute on tosi tärkeä, että sitä saa heti kun on tapahtunut jotain hyvää tai paha, että heti tulisi palaute. Vaikka että rehtori sanoo, että mä kuulin, että sun oppilaat soitti tosi hienosti, se tuntuu hyvältä.ö (opettaja)

Ihmisläheinen, kunnioittava ja arvostava johtamistapa on toivomuksena lähes kaikilla haastateltavilla. Ihmisiin keskittyminen johtamisessa nähdään vähintään yhtä tärkeänä kuin asioiden johtaminen.

öI et se arvomaailma liikkuu siellä ihmisissä lähtökohtaisesti. Siihen sitten yhdistetään asiaa.ö (opettaja)

öMun rooli on 45 ihmisen johtaminen. Niin, mä istun tällä lailla ja kuuntelen hänen huoliaan ja asioitaan.ö (rehtori)

Opettajan työskentelyä luovana asiantuntijana ja kasvattajana tulisi johdon taholta kunnioittaa myös niin, että esimies suojelee opettajaa ja opetustilannetta ylimääräiseltä paineelta ja rasitukselta. Aivan kuten opettaja suojelee oppilastaan työyhteisön ongelmilta,

esimies voi suojella opettajaa sellaisilta asioilta, joihin opettaja ei varsinaisesti itse pysty vaikuttamaan. Esimiehen tärkeä ominaisuus luovassa asiantuntijaorganisaatiossa on kyky kantaa vastuuta silloin kun se on hänen tehtävänsä. Asiantuntijatyö musiikkioppilaitoksessa on itsenäistä, mutta jonkun on kannettava vastuu päätöksistä silloinkin, jos yhteistä säveltä ei löydy. Tämä vastuu on esimiehen.

öSe neuvottelu ja keskustelu on kaikkein kivoin tapa johtaa. Jos yhteistä mielipidettä ei ole ja asia on vaikea ja pitää tehdä vaikeita päätöksiä, mä haluan ottaa 100 prosentin vastuun, en työnnä sitä työyhteisön päälle. Tärkeä osa johtajuutta on, että uskaltaa johtaa. Minä voin myös korjata tekemäni virheen, se on vapauttava asia johtajuudessa. Pikkuasioita ei kannata liikaa jahkailla niin, että asiat seisoo.ö (rehtori)

öHallinnon tehtävä on suojella opettajakuntaa esimerkiksi taloudellisilta seikoilta, joihin opettajat ei voi vaikuttaa. Avoimuus on hyvä, mutta pitää suodattaa. Johdon tehtävä on suodattaa ja suojata ylimääräiseltä kuormitukselta opettajia.ö (opettaja)

4.4.3. Vapaus

öJos opettajat on tyytyväisiä, että on kiva tulla töihin, niin siitä seuraa automaattisesti se, että oppilaat on onnellisia, iloisia ja hymyilee. Tähän päästään sillä, että mä olen mahdollisimman joustava, annan jokaisen tehdä sitä, mitä parhaiten osaa, katson myös vähän läpi sormien asioita. Niin kauan kun sitä ei ruveta hyväksikäyttämään, me ollaan aika onnellisia kaikki täällä.ö (rehtori)

Vapaa ilmapiiri ja joustavuus parantavat musiikkioppilaitoksessa työmotivaatiota sekä kannustavat luovuuteen. Musiikkioppilaitoksen opettajat toivovat suurta itsenäisyyttä ja vapautta suunnitella ja toteuttaa opetustaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Vapaus, vastuu ja itsensä toteuttaminen työssä koetaan tärkeäksi. Johdon ei toivota puuttuvan liiaksi yksityiskohtiin. Kuitenkin kaikilla olisi hyvä olla katse ”samassa pallossa”. Henkilöstöjohtaminen musiikkioppilaitoksessa voisi kannustaa opettajia opetussuunnitelmiin väljien raamien sisällä muuttamaan itse omiksi työnantajikseen ajatuksen tasolla.

öRehtorin tärkein tehtävä on pysyä poissa kehityksen tieltä. Turha puuttuminen heidän luovaan työhönsä, siitä pitää päästä pois. Ihan hirveetä sellainen turha johtaminen. Johtaminen on siiman antamista, että tekkää niin kuin parhaaksi näette.ö (rehtori)

öJos haluat, että asiat kehittyvät, niin anna kehittyä.ö (rehtori)

öHenkisen vapauden ilmapiiri on ensiarvoisen tärkeä motivaation kannalta. Mä en osaa edes kuvitella mitä se olis muuten, oon kyllä kuullu juttujaí ö (opettaja)

öRohkaisuliike pitäisi ottaa. Työnantajan kanssa on toki sopimus. Mutta opetuksessa ne raamit on niin väljät. Jos ihminen toteuttaa ne raamit ja sen sisällä muuttuu omaksi työnantajakseen, miten työni toteutan, niin työhyvinvointi on ihan eri luokkaa. Mutta kaikki eivät uskalla.ö (rehtori)

Vapaus yhdistyy asiantuntijaorganisaatioissa vastuuseen. Haastateltavat kuvaavat vastuuntunnon kasvavan vapaan ilmapiirin seurauksena.

öLuovuus edellyttää, että johto arvostaa ja luottaa ja antaa hirveän paljon vapautta, mutta mukana seuraa vastuu.ö (opettaja)

öJoustavuus. Kun annetaan vapautta, niin silloin myöskin ymmärtää ottaa vastuuta, tää liittyy mun filosofiaan.ö (rehtori)

Musiikkioppilaitoksen rehtoria luovan asiantuntijaorganisaation johtajana pidetään enemmänkin mahdollisuuksien luoja kuin johtajana. Toisaalta henkisen vapauden ilmapiirissäkin käytännön asioiden, toimintaedellytysten, pelisääntöjen ja toimintatapojen toivotaan olevan hyvin järjestettyjä ja tiedotettuja, jotta opettajien energia voisi kohdistua itse opetukseen ja sen kehittämiseen. Vaikeissa päätöksissä esimiehen oletetaan ottavan lopullinen vastuu päätöksestä ja toimintatavoista.

öLaivassa voi olla vain yksi kapteeni, ei tarkoita, että on tyranni, mutta antaa selkeät pelisäännöt kaikille.ö (opettaja)

öLuovien ihmisten organisaatioissa se rajojen asettaminen on tosi tärkeää, että vaikka annetaan tietynlainen vapaus, mutta ne ohjeet ja se miten toimitaan pitäis olla tosi selkeää, koska silloin se vapauttaa energiaa siihen luovuuteen, ettei tarvitse joka asiaa mieltä uudelleen näissä käytännön asioissa.ö (rehtori)

Rajojen asettamisen merkityksestä haastateltavien mielipiteet kuitenkin vaihtelevat. Selkeyttä ja avointa tiedottamista toivoo suurin osa, mutta rajojen asettaminen johdon ja esimiehen hallinnollisena toimenpiteenä kohdistuen työntekijöihin nähdään monen haastateltavan kohdalla myös luovuutta ja työmotivaatiota heikentävänä toimintana.

Näin ajattelevat perustelevat kantaansa sillä, että opettajat tietävät itse missä raja kulkee. Niin kauan kun asiat toimivat hyvin ja kaikki ovat tyytyväisiä, ei tarvita ulkopuolelta saneltuja ohjeita tai sääntöjä. Säännöt sääntöjen vuoksi nähdään turhina. Mieluummin haluttaisiin ratkaista yksittäiset asiat tapauskohtaisesti asia kerrallaan yhdessä keskustellen.

öKaikkea ei pidä sanella. Mun mielestä sellainen asenne, joka on enemmän salliva kuin kahlitseva, ainakin mua motivoi sellainen. Kyllä opettajat yleensä tietää mitkä ne rajat on.ö (opettaja)

öLuovuuden johtaminen ainakaan millään hallinnollisilla toimenpiteillä ei onnistu. Se herättää kovaakin vastustusta, jos ylhäältäpäin sanellaan. Hallinnollinen pakkopaita, se voi olla suuri vaara, jos otetaan käyttöön.ö (opettaja)

öMusta täällä on hirveän hyvä tehdä töitä, on hyvä olla täällä. Rehtori antaa tosi suuren vapauden tehdä ihan mitä mä haluan, että mulla on tunne, että voisin tehdä ihan mitä vain. Meillä ei tentata missä ollaan ja niin edelleen. Saan hirveän helposti ottaa vapaata, kun mulla on näitä ylimääräisiä projekteja. Muhun luoteaan, että teen sen oman työni.ö (opettaja)

Vapaa ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa konkreettisesti myös opetustilanteisiin. Se edesauttaa opettaja-oppilassuhteen ilmapiirin muotoutumista positiiviseksi ja mahdollistaa usein myös opetuksessa yksilöllisyyden, luovuuden ja monimuotoisuuden opetussäiltöjen suhteen. Jos ilmapiiri on vapaa, on todennäköisempää, että jokaiselle oppilaalle löytyy helposti juuri häntä parhaiten palvelevat ratkaisut opetussuunnitelman puitteissa.

öJos työyhteisö ei ole luovuutta ja vapautta ylläpitävä, sitä on turha odottaa opetukseltakaan, tai se on hankalaa.ö (opettaja)

öOlen sen verran kauan ollut piireissä, tunnen laitoksia ja erilaisia johtamisfilosofioita. Mä tunnen hyvin autoritäärisiä kollegoita, niin mä oon aika vakuuttunut, no ehkä niistäkin voi tulla hymyileviä soittajia, mutta että kyllä sillä on oma merkityksensä, että kuinka autoritäärisesti taloa johdetaan, kyl sen on pakko merkitä jotain.ö (rehtori)

4.4.4. Yksilöllisyys

Aivan kuten opettajan tulisi haistaa oppilaan yksilöllisyys, tulisi esimiehen olla kiinnostunut opettajan yksilöllisyydestä ja yksilöllisestä potentiaalista ja ottaa tämä huomioon oppilaitoksen opetuksen suunnittelussa. Opettaja pyrkii opetuksessaan ottamaan huomioon oppilaan vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Vastaavasti luovuuteen ja tuloksiin tähtäävä esimies ottaa huomioon musiikkioppilaitoksen opettajan vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Opettajien erilaisia taitoja kannattaa hyödyntää. Erilaisia persoonia ja heidän mukanaan tulevia erilaisia mielipiteitä ja niiden olemassaolon hyväksymistä pidetään tärkeänä työyhteisössä.

öSe liittyy juuri siihen asiantuntijuuteen, että jos joku kokee, että hän vois olla hyvä tässä, että totta kai siihen suuntaan pitää ohjata ja antaa mahdollisuus siihen.ö (rehtori)

Opettajien erilaiset elämänvaiheet, taidot ja kiinnostuksen kohteet kannattaa huomioida oppilaitoksen pedagogisessa suunnittelussa ja henkilöstöjohtamisessa. Tasapuolisuus ja yksilöllisyys eivät ole toisiaan poissulkevia arvoja. Yksilöllisyydellä johtamisarvona on paljon selkeitä yhtymäkohtia edellisessä luvussa esitettyyn vapauden arvoon asiantuntijaorganisaatiossa.

öJohtaminen voi vaikuttaa sillä tavalla, että jos päästään säännöistä pois niin nähdään oppilaita enemmän yksilöinä kuten opettajatkin pitää nähdä yksilöinä.ö (rehtori)

Työn sisältö nähdään yhtenä kaikkein tärkeimmistä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. On tärkeää löytää sopivia asiantuntijoita organisaation palvelukseen. Aivan yhtä tärkeää on muistaa huolehtia näiden asiantuntijoiden työmotivaatiosta ja sitoutumisesta. Jokaiselle musiikkioppilaitokseen palkatulle opettajalle tulisi löytyä sopiva, innostava ja yksilöllinen työn sisältö. On tärkeää, että jokainen voi tehdä työtä, joka vastaa hänen ominaisuuksiaan ja lahjakkuuttaan.

öMun tehtävä on löytää miten saada oikeat ihmiset kohtaamaan oikea työ ja oikeanlainen sisältö omalle työlleen.ö (rehtori)

Tämä johtaa pitkällä aikavälillä työmotivaation kasvuun ja säilymiseen, koska itsensä toteuttamiseen ja syvimpien tarpeiden toteutumiseen on mahdollisuus. Jokaisen opettajan opettajaprofiili pyrkii muotoutumaan erilaiseksi ja sen on annettava muotoutua erilaiseksi. Tasapäistäminen ja yksilöllisyyden unohtaminen demokratiaan ja tasapuolisuuteen vedoten voi johtaa selkeyteen ja yksiselitteisiin sääntöihin, mutta pitkällä aikavälillä se voi vaikuttaa negatiivisesti opettajan työmotivaatioon. Tämä voi vaikuttaa loppujen lopuksi negatiivisesti myös oppilaitoksen tuloksiin monin eri tavoin.

öJos tunnistaa tällaisia erityisjuttuja, niin pyrkii hyödyntämään eri opettajien erityisosaamista, kenellä on mikäkin vahvuus. Syvemmät yksilölliset tarpeet on ilman muuta motivoiva tekijä. Opettajaprofiili muodostuu eri johdon alaisuudessa hyvin erilaiseksi.ö (opettaja)

öJohto parhaimmillaan näkee kaikkien vahvuudet, keskittyy niihin ja tukee niitä. Tuo lisäarvoa oppilaiden oppimiselle ihan varmasti. Henkilökunnalle muotoutuu vähitellen oman näköisensä profiili, jokainen kantaa kortta kekoon vähän eri tyylillä.ö (opettaja)

Hyvä johtaminen musiikkioppilaitoksessa nähdään vapautena ja tilana profiloitua eri työtehtäviin sekä vapautena kokeilla uusia ideoita oman opetustyön kehittämiseksi. Luovuuteen ja kokeiluun kuuluu aina riski epäonnistumisesta. Epäonnistumisen voi nähdä oppimistapahtumana ja matkana kohti uutta. Uusiin yksilöllisiin ideoihin on syytä luovuuteen pyrkivässä työyhteisössä suhtautua positiivisesti epäonnistumisen riskistä huolimatta. Jos yksilö tai työyhteisö pyrkii virheettömyyteen tai täydelliseen riskittömyyteen, luovuus katoaa. Luovuus edellyttää lupaa epäonnistua. Kaikkien työyhteisön jäsenten ei tarvitse tehdä samoja asioita, mutta jokaiselle olisi hyvä löytyä tilaa tehdä sellaisiakin asioita, joista muut eivät asiantuntijaorganisaatiossa välttämättä ole kiinnostuneita tai joihin heillä ei ole riittäviä taitoja.

öMä haluan opettajan antaa tehdä just sitä, mitä se haluaa.ö (rehtori)

öKyllä johtaminen voi estää luovuuden ilmentymistä. Jos ei vois tehdä uusia juttuja, jos olisi liian karkeasti rajattu sisältö, että jos sanottais, että et sä voi tollasta hommaa lähteä tekemään, niin kyllä mä kokisin sen epäluottamuslauseena.ö (opettaja)

Luova asiantuntija musiikkioppilaitoksessa haluaa kehittää organisaation toimintaa ensisijaisesti juuri oman opetuksensa kehittämisen kautta. Musiikkioppilaitoksen opettajalla ei ole tarvetta saada houkuteltua kaikkia organisaation jäseniä tekemään samalla tavoin kuin hän itse tekee. Musiikkioppilaitoksella on oma perustehtävänsä ja yhteiset toimintatavat ovat tärkeitä. Tärkeämpänä motivaattorina musiikkioppilaitoksessa pidetään kuitenkin hyväksyvää ilmapiiriä, joka kannustaa erilaisuuteen ja yksilöllisyyteen.

öStereotypia, et jokaisen pitäis saavuttaa samat asiat samalla lailla saattaa olla suuri ongelma.ö (opettaja)

öKaikkia ei voi pakottaa tekemään kaikkea. Sen pitää lähteä itsestä. Siksi, että opettaja on usein siellä yksin oppilaan kanssa, sen täytyy pystyä luottamaan itseensä, muuten se työ on ahdistavaa.ö (rehtori)

öHyvä johtaminen taidelaitoksessa on sitä, että jokaisella on vähän eri työnkuva ja ammattiminä. Erilaiset opettajaprofiilit tulisi sallia. Tätä työtä jaksaa tehdä luovasti kun on sellainen tunne, että se on mun oma työ.ö (opettaja)

4.5. Hyvän johtamisen merkitys musiikkioppilaitoksessa

Tutkimuksen edellisissä luvuissa on pyritty määrittelemään sopivaa tapaa johtaa musiikkioppilaitoksen luovaa asiantuntijaorganisaatiota. Esiin on noussut erilaisia tekijöitä, jotka edesauttavat musiikkioppilaitoksessa työmotivaation kehittymistä ja säilymistä mahdollistaen näin luovuuden ja osaamisen esiintymisen ja kasvun. Tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin vuorovaikutus, kunnioitus ja luottamus, vapaus sekä yksilöllisyys. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta voidaan sanoa syntyvän ideaali henkilöstöjohtamisfilosofia musiikkioppilaitoksessa. Seuraavassa pohditaan kertauksena sitä, minkälainen merkitys tällaisella johtamisella voisi olla musiikkioppilaitokselle ja sen työntekijöille.

öIlman muuta johtaminen vaikuttaa osaamiseen, motivaatioon, innovatiivisuuteen ja sitä kautta myös oppimiseen.ö (opettaja)

Johtamisen koetaan vaikuttavan opettajan luovuuteen, osaamiseen, motivaatioon, idearikkauteen ja näin myös oppilaiden oppimiseen. Hyvän johtajuuden ansiosta työyhteisö toimii ja kehittyy parhaalla mahdollisella tavalla ja itse opettaja voi hyvin omassa ammatissaan. Kun opettaja voi työyhteisössä hyvin, työn tekeminen on innostavaa ja motivoivaa. Tällöin opettaja viihtyy ja myös oppilaat viihtyvät ja oppivat. Johtaminen vaikuttaa musiikkioppilaitoksen työilmapiiriin, jolla haastateltavat kuvaavat olevan vaikutusta työmotivaatioon.

öKyllä johtaminen on tosi tärkeätä. Se vaikuttaa just työhyvinvointiin ja opettajien motivaatioon, sehän riippuu paljon johtamistavasta. On linkki opettajan työmotivaatioon ja oppilaan oppimiseen.ö (opettaja)

öJohtaminen vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta omaan motivaatioon ja opetus-tilanteeseenö (opettaja)

Hyvä johtamistapa johtaa vastuuntuntoon, sitoutumiseen ja itsenäisyyteen musiikkioppilaitoksen opettajan työskentelyssä. Hyvän johtajuuden nähdään liittyvän tiiviisti myös työyhteisön positiiviseen ilmapiiriin, tervehenkisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Asioita käsitellään avoimessa vuorovaikutuksessa ja riitaisuudet vähenevät. Hyvässä organisaatioilmapiirissä opettaja viestittää asioita myös oppilaalle myönteisessä hengessä. Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden osalta haastateltavat painottavat samoja hyvän johtamisen elementtejä kuin organisaatiohumanismi ja jaettu johtajuus

öKyllä mä näen sen yhteisöllisyyden sellaisena keskeisenä, että se oikeanlainen johtaminen pitää sen työyhteisön tiiviinä ja kiinnostavana, mihin haluaa kuulua ja johon haluaa tuoda oman kontribuutionsa ja osaamisensa ja työpanoksensa.ö (opettaja)

Ideaali johtamistapa musiikkioppilaitoksessa kannustaa ja innostaa opettajaa transformationalisen johtamiskäsityksen mukaisesti yltämään työssään omaan maksimiinsa. Johtaminen, joka ottaa huomioon opettajan yksilöllisyyden vaikuttaa positiivisesti opettajan motivaatioon. Opettajan parhaasta mahdollisesta osaamisesta ja panoksesta hyötyy koko organisaatio ja erityisesti musiikkioppilaitoksen oppilaat. Hyvistä oppimistuloksista oppilaitokselle on paljon hyötyä ja positiivinen kierre on näin valmis.

öTyö sujuu paremmin ja itse olisin motivoituneempi opetukseen eli oppilas saisi parasta mahdollista opetusta ammattitaitoni puitteissa. Näin hyötyisi myös koko organisaatio, oppilaat ja vanhemmat olisivat tyytyväisiä ja hyvä maine ja innostunut ilmapiiri houkuttelisi mukaan myös uusia oppilaita.ö (opettaja)

öJohtaminen voi vaikuttaa sillä tavalla, että jos päästään säännöistä pois, niin nähdään oppilaat enemmän yksilöinä, kuten opettajatkin pitää nähdä yksilöinä. Mun näkemys on se, että se vaikuttaa silloin positiivisesti motivaatioonö (rehtori)

Vähemmän hyvän johtajuuden nähdään musiikkioppilaitoksessa johtavan helposti työmotivaation vähenemiseen, työn ilon vähenemiseen, riitaisuuteen sekä yhteisöllisyyden heikkenemiseen. Tällaisessa työilmapiirissä luovuus katoaa nopeasti ja osaaminen ei tule täysimääräisesti hyödynnettyä, seuraa niin sanotusti vain tuntien pitämistä.

öKyllä se motivaatioon vaikuttaisi. En sitten tiedä sulkisinko oven ja lähtisin poisí ö (opettaja)

5. POHDINTA

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä luovuus ja asiantuntijuus ovat musiikkioppilaitoksessa ja minkälaisissa olosuhteissa opettajan luovuutta ja osaamista edistävä työmotivaatio parhaiten nousee esille. Tutkimus vastaa siihen kysymykseen, minkälainen tapa johtaa musiikkioppilaitoksen luovia asiantuntijoita olisi ideaali.

Tutkimustulokset tukevat sitä ajattelua, että musiikkioppilaitos on luova asiantuntijaorganisaatio ja sen opettajat luovia asiantuntijoita. Musiikkioppilaitoksen opettajan työssä luovuus nähdään ensisijaisesti pedagogisena luovuutena, luovana asenteena ja pyrkimyksenä uudistumiseen. Opettajan työ edellyttää pitkää koulutusta ja monipuolista asiantuntemusta, joka ilmenee instrumentin ja musiikin hallintana, pedagogisena asiantuntemuksena sekä sosiaalisina taitoina. Musiikkioppilaitoksen opettaja käyttää luovuuttaan ja osaamistaan kaikilla näillä asiantuntijuuden osa-alueilla päivittäisessä työssään.

Tutkimuksessa nousi esiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, pystytäänkö musiikkioppilaitoksessa hyödyntämään luovuutta ja asiantuntemusta maksimaalisesti. Työmotivaatio ylläpitää luovuutta asiantuntijaorganisaatiossa. Luovina asiantuntijoina musiikkioppilaitoksen opettajat motivoituvat sisäisesti. Yleinen näkemys teorian pohjalta on se, että ulkoisilla tekijöillä kuten palkkauksella ei ole ratkaisevaa merkitystä luovan asiantuntijan motivoitumisessa. Tärkeämpiä motivaattoreita ovat muun muassa mahdollisuus henkiseen kasvuun ja työympäristön autonomisuus. Haastattelut tukevat tätä ajatusmallia. Uudistusvoima musiikkioppilaitoksessa syntyy työyhteisön sisältä, organisaation jäsenistä itsestään, ei minkään sanelupolitiikan tuloksena. Haastattelujen perusteella havaittiin, että johtamisella voidaan luoda sellaiset olosuhteet, joissa opettajan sisäinen motivaatio joko aktivoituu tai sammuu. Tutkimustulokset osoittavat, että johtamisella on musiikkioppilaitoksessa vaikutusta työmotivaatioon, luovuuteen ja osaamiseen sekä näin ollen koko musiikkioppilaitoksen tulokselliseen toimintaan.

Tutkimustulosten perusteella musiikkioppilaitoksen johtamisessa tulisi pyrkiä luovan asiantuntijan työmotivaation kannalta suotuisiin olosuhteisiin. Näitä suotuisia olosuhteita haastattelujen perusteella ilmentävät luvussa 4.4 esitetyt neljä tekijää. Nämä neljä tekijää ovat:

- vuorovaikutus,
- kunnioitus ja luottamus,
- vapaus sekä
- yksilöllisyys.

Näiden neljän tekijän yhdistelmästä muodostuu ideaali arvopohja musiikkioppilaitoksen luovan asiantuntijaorganisaation johtamiselle.

Luvussa 3 esiteltiin kolme eri johtamiskäsitystä, joiden arveltiin teorian perusteella sopivan hyvin luovan asiantuntijaorganisaation johtamishaasteisiin. Nämä johtamisfilosofiat olivat organisaatiohumanismi, jaettu johtajuus ja transformationaalinen johtajuus. Jokainen näistä filosofioista painotti hieman eri näkökulmasta onnistuneen johtamisen tekijöitä.

Myös haastattelut tukevat sitä näkemystä, että nämä johtamiskäsitykset sopivat hyvin musiikkioppilaitoksen henkilöstöjohtamisen arvopohjaksi. Näistä teoriaosuudessa esitetyistä kolmesta hyvän johtajuuden käsityksestä löytyy kaikista tekijöitä, jotka painottavat vuorovaikutusta, kunnioitusta ja luottamusta, vapautta sekä yksilöllisyyttä. Kuten aiemmin jo todettiin, nämä olivat ne neljä tekijää, jotka haastatteluissa nousivat vahvasti esille. Organisaatiohumanismi painottaa kaikkia neljää tekijää, erityisesti kunnioitusta ja luottamusta. Jaettu johtajuus korostaa erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä ja transformationaalinen johtaminen yksilöllisyyttä ja henkistä kasvua.

Vuorovaikutus

Haastatteluissa esiin noussut avoin vuorovaikutus liittyy olennaisesti kaikkiin teoriaosuuden kolmeen johtamiskäsitykseen. Avoin vuorovaikutus nähdään nykyaikaisessa luovan asiantuntijaorganisaation johtamisessa keskeisenä hyvän johtajuuden elementtinä. Kolmesta valitusta johtamiskäsityksestä jaettu johtajuus korostaa kenties painokkaimmin vuorovaikutuksen merkitystä. Sen mukaan vuorovaikutus on toiminnan ja johtamisen avainsana. Toiminnan tulisi tapahtua uuden vuorovaikutuksessa jaetun ymmärryksen varassa. Haastattelut tukevat vahvasti tätä näkemystä ja painottavat avoimen vuorovaikutuksen merkitystä musiikkioppilaitoksen onnistuneessa johtamisessa.

Kunnioitus ja luottamus

Kaikki kolme tutkimukseen valittua johtamiskäsitystä perustuvat kunnioitukseen ja luottamukseen ihmisten välisissä suhteissa. Eniten kunnioituksen ja luottamuksen merkitystä vaikuttaisi korostavan organisaatiohumanismi. Sen mukaan johtamisen tulee perustua luottamukseen ja kunnioitukseen henkilöstöä kohtaan. Esimiehen olisi ymmärrettävä, että ihmiset yrittävät oikeasti parastaan ja ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Myös jaettu johtajuus kannustaa esimiestä luottamaan siihen, että osaaminen ja ammattitaito on jo valmiina organisaatiossa. Haastattelut myötäilevät organisaatiohumanismin näkemystä kunnioituksen ja luottamuksen merkityksestä. Haastateltavien mukaan johtamisen musiikkioppilaitoksessa tulee perustua ensisijaisesti luottamukseen ja kunnioitukseen henkilöstöä kohtaan.

Vapaus

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen keskeinen haaste on henkisen vapauden ilmapiirin synnyttäminen organisaatioon. Luovan asiantuntijaorganisaation johtajan on ymmärrettävä henkisen vapauden arvo ja merkitys luovuuden elinehtona. Tätä näkemystä korostavat kaikki kolme tutkimukseen valittua johtamiskäsitystä. Transformatiivinen johtajuus perustuu henkisen vapauden ilmapiiriin ja vapaaseen itsensä toteuttamiseen. Myös jaettu johtajuus kannustaa organisaation itseohjautuvuuteen ja vastustaa

organisaatiohumanismin tavoin auktoriteettiin perustuvaa käsky- tai sankarijohtajuutta. Haastattelut painottavat näitä samoja hyvän johtajuuden elementtejä luovuuden ja asiantuntemuksen johtamisessa. Henkisen vapauden ilmapiiri, joustavuus ja työyhteisön autonomisuus ovat ensiarvoisen tärkeitä luovuuden ja motivaation virittäjiä musiikkioppilaitoksen opettajien työskentelyssä.

Yksilöllisyys

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisi huomioida ja ymmärtää yksilöiden erilaiset tarpeet ja motiivit ja sopeuttaa organisaation toiminta niiden mukaan. Tähän pyrkii erityisesti transformationaalinen johtaja. Myös organisaatiohumanismin mukaan johtamisen tärkein tehtävä on yksilön positiivisten mahdollisuuksien kasvattaminen organisaatiossa. Näitä ajatuksia mukailevat myös tämän tutkimuksen haastattelut. Musiikkioppilaitoksessa motivaatiota ja luovuutta saa aikaan yksilölliset ja kiinnostavat työtehtävät, joissa opettaja voi toteuttaa ja kehittää itseään samalla, kun hän työskentelee organisaation päämäärien hyväksi.

Edellä käsitellyn perusteella vaikuttaisi siltä, että musiikkioppilaitoksen rehtorin on mahdollista rakentaa omaan työyhteisöön sopiva johtamisfilosofia, joka poimii käyttökelpoiset elementit organisaatiohumanismista, jaetusta johtajuudesta ja transformationalisesta johtajuudesta sekä varmistaa, että vuorovaikutus, kunnioitus ja luottamus, vapaus sekä yksilöllisyys saavat tilaa.

Tämän tutkimuksen empiiriseen osuuteen erityistä kiinnostavuutta syntyi siitä, että haastattelujen kohteena oli niin rehtoreita kuin opettajiakin. Tutkimusasetelma mahdollistaa haastateltujen ryhmien näkemysten vertailun. Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella ei syntynyt suuria ristiriitaisuuksia rehtorien ja opettajien näkemysten välille siitä, kuinka musiikkioppilaitoksen henkilökuntaa tulisi johtaa. Haastateltavat olivat päälinjoista yksimielisiä. Jossain määrin rajojen asettaminen, avoin tiedonkulku, tasa-puolisuus tai yhteiset pelisäännöt saivat joidenkin rehtorien näkemyksissä enemmän painotusta kuin opettajien käsityksissä. Opettajien haastatteluissa sen sijaan korostui erityisen vahvasti itsensä toteuttamisen ja kehittämisen näkökulmat motivaatiota, luo-

vuutta ja osaamista edistävinä tekijöinä. On kuitenkin huomattava, että yksittäiset rehtorit olivat tässäkin aiheessa näkemyksissään täysin samaa mieltä kuin opettajat.

Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltavien ryhmien välille ei syntynyt ristiriitaisuuksia, haastatteluissa kerrottiin myös jonkin verran omista aiemmista kokemuksista tai joidenkin tutkimuksen ulkopuolisten musiikkioppilaitosten johtamiskäytännöistä. Vaikuttaisi siltä, että kaikissa Suomen musiikkioppilaitoksissa käsitykset luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta eivät ole yhtenäisiä rehtorien ja opettajien välillä tai eivät noudattele tämän tutkimuksen tuloksia. On myös mahdollista, että näissä tapauksissa näkemykset hyvästä johtajuudesta ovat yhteneväisiä, mutta yhteiset arvot ja käsitykset eivät musiikkioppilaitoksen käytännön toiminnan tasolla täysin toteudu.

Tutkimuksessa huomattiin myös, että musiikkioppilaitoksen rehtoreilla ja opettajilla on taipumus suhtautua työhönsä vastuullisesti ja hyvin oppilaslähtöisesti. Useat haastateltavat pohtivat asioita ensisijaisesti oppilaiden kannalta. Tämä on tärkeää, sillä juuri oppilaat ovat musiikkioppilaitoksen asiakkaita. Tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että oppilaitoksen johtamisella luodut olosuhteet vaikuttavat opettajan työmotivaation sekä luovuuden ja asiantuntemuksen hyödyntämisen välityksellä myös oppilaiden oppimiseen ja hyvinvointiin musiikkioppilaitoksessa. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös opettajien työmotivaatioon.

Yksi tärkeimmistä opettajan tehtävistä opetustyössä on innostaa ja motivoida oppilasta oppimaan. Nykykäsityksen mukaan opettajuus on kanssakulkemista sekä tiedon ja taidon yhdessä rakentamista, johon luonnollisena osana kuuluu pyrkimys oppilaan innostamiseen ja motivointiin. Opettajan tehtävä on miettiä, millainen oppimisilmapiiri ja millaiset opetusmenetelmät ja -käytännöt kutakin oppilasta parhaiten motivoisivat.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat vahvasti siihen, että onnistuneessa musiikkioppilaitoksen toiminnassa edellä kuvatun kaltainen mekanismi toimii myös rehtorin ja opettajan välillä. Opettajan ja oppilaitoksen johdon välinen suhde muistuttaa tietyillä tavoin oppilaan ja opettajan välistä suhdetta. Opettajan tulisi vahvistaa oppilaan motivaatiota ja johtamisen tulisi vahvistaa opettajan motivaatiota.

Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet määrittelee ne arvot, joille suomalaisen musiikkioppilaitoksen työskentelyn tulisi perustua. Opetussuunnitelman perusteet on musiikkioppilaitoksissa velvoittava ja hyvin tunnettu ohjeistus. Perusteet on kirjoitettu opiskelijoiden asemaa ajatellen. Musiikkioppilaitokset pyrkivät oikeutetusti kehittämään toimintaansa opiskelijan lähtökohdista, opiskelijaa ajatellen. Taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteilla on antinsa kuitenkin myös laajemmin. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat vahvasti siihen, että opetussuunnitelman perusteissa kirjatut arvot ovat hyvä arvopohja myös musiikkioppilaitoksen ideaalille henkilöstöjohtamiselle. Opetussuunnitelman perusteet kannustavat aktiivisuuteen, luovuuteen ja yksilöllisyyteen. Toisaalta tärkeinä tekijöinä painottuvat myös yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Musiikkioppilaitoksen ilmapiiriin tulisi olla myönteinen, rohkaiseva ja avoin. Yksilöllä tulisi olla musiikkioppilaitoksessa mahdollisuus kytkeänsä ja työskentelynsä tavoitteelliseen ja monipuoliseen kehittämiseen. Nämä opetussuunnitelman perusteissa määritellyt arvot ovat tämän tutkimuksen perusteella hyvä pohja koko musiikkioppilaitoksen luovalle ja motivoituneelle toiminnalle, niin myös musiikkioppilaitoksen luovien asiantuntijoiden johtamiselle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina kun muistetaan, että lähtökohtana on ollut laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on ollut todellisen elämän kuvaaminen, tosiasioiden löytäminen, ei niinkään olemassa olevien totuusväittämien todentaminen. Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa ei ole pyritty täysin sanoutumaan irti arvolähtökohdista, sillä arvot ovat muokanneet sitä, mitä ja miten tutkittavaa ilmiötä on pyritty ymmärtämään. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleisiä totuuksia. Tässä tutkimuksessa on saatu tulokseksi ehdollisia ja subjektiivisia tulkintoja tiettyyn aikaan, paikkaan ja ihmisryhmään rajoittuen. Mikäli haastateltavien joukko olisi ollut erilainen, tämän tutkimuksen tuloksetkin olisivat saattaneet muuttua.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että aineisto on koottu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Haastattelujen kohderyhmä ja tutkimuksen taustateoria on valittu tarkoituksenmukaisesti ja monipuolisesti. Sitä, mikä on tutkimuksessa noussut tärkeäksi, ei ole määrännyt tutkija. Tutkittavien ääni ja näkökulmat ovat päässeet esille. Tutki-

jan tehtävänä on ollut aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu sekä raportointi.

Tutkimuksesta nousee esille myös joitakin mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Esimerkiksi miten johtamisen käytännöt vaikuttavat opettajien motivaation ja luovuuden välityksellä oppilaiden oppimiseen ja asenteisiin musiikkiharrastusta kohtaan? Tai voisiko opettamisen ja johtamisen käytännöissä ja prosesseissa olla samankaltaisuutta ja yhteneväistä arvopohjaa? Olisiko esimerkiksi pedagogiikalla ja kasvatustieteillä jotakin annettavaa johtajuuskeskusteluun kehitettäessä musiikkioppilaitosten henkilöstöjohtamista? Näin voisi hyvinkin olla, jos näkökulmaksi otetaan ihminen ja yksilö tai vaikkapa tässä tutkimuksessa johtamisen kannalta tärkeiksi nousseet seikat; vuorovaikutus, kunnioitus ja luottamus, vapaus sekä yksilöllisyys.

Lopuksi siteerataan erästä musiikkioppilaitoksen rehtoria, jonka haastattelussa kiteytyy tämän tutkimuksen ydintulos:

öSitä on vaan enemmän ja enemmän tajunnut miten tärkeitä kanssaihmiset on, toisen ihmisen kunnioittaminen ja toisesta huolehtiminen. Sen arvokkuuden kun ymmärtää, niin se poikii sen, että jokainen ihminen on laulun arvoinen ja että arvostaa työyhteisössä jokaista ihmistä ja sen osaamista.ö

LÄHDELUETTELO

- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998.
- Asp, Erkki & Matti Peltonen (1991). Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n:o 23. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Amabile, Teresa M., Constance N. Hadley & Steven J. Kramer (2003). Creativity Under the Gun. Teoksessa: Harvard Business Review on The Innovative Enterprise, 1–27. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Argyris, Chris (1990, alkuperäinen 1964). Intergating the Individual and the Organization. New Jersey: Transaction Publishers.
- Baron, Robert A & Jerald Greenberg (1990). Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1986). Johtajat ja johtajuus. Helsinki: Weilin & Göös. Ekonomia.
- Bass, Bernard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 8:1, 9–26.
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. NY: Free Press New York.
- Bolden, Richard (2008). Distributed Leadership. Teoksessa: Leadership – The Key Concepts, 42-45. Toim. Antonio Marturano & Jonathan Gosling. Great Britain: Antony Rowe Ltd.
- Brandt, Tiina (2010). Yksilöä kunnioittava muutosjohtaja saa pinnat suomalaisilta alaisilta. Pohjalaisessa 8.3.2010.

- Buchanan, David & Andrzej Huczynski (2001). *Organizational Behaviour*. England: Pearson Education Ltd.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Conger, Jay A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider`s perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 10: 2, 145–170.
- Cronberg, Tarja (2010). Avoimuus kohentaa työhyvinvointia. Pohjalainen 10.11.2010.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Publishing Corp.
- Eklund, Kari (1992). *Asiantuntija -yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston painatuskeskus.
- Eriksson, Marja (2006). Viihtyykö pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa? Teoksessa: *Työelämän taitekohtia*, 222–244. Toim. Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Eriksson-Piela, Susan (2006). Arjen ja valkokankaan vaatimukset – elokuvan tekemisen kollektiivinen asiantuntijuus. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, 275–309. Toim. Jaana Parviainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenens Print.
- Fletcher, Joyce K. & Katrin Käufer (2003). *Shared leadership: paradox and possibility*. Teoksessa: *Shared Leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. Toim. Pearce & Konger. London: Sage.
- Florida, Richard (2005). *Luovan luokan esiinmarssi*. Helsinki: Talentum.

- Follet, Mary Parker (2003). A Prophet Gaining Honour. *Business Strategy Review* 14: 1, 75–76.
- Goleman, Daniel (2009). *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Green, Judith (1977). *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Grönroos, Mauri (2003). *Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Harris, Alma. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership and Management* 23, 313–324.
- Hautala, Tiina M. (2005). *Personality and Transformational Leadership. Perspective of Subordinates and Leaders*. Acta Wasaensia No. 145. Vaasan Yliopisto.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2001). *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina & Jorma Heikkilä (1999). *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Turku: Pallosalama Oy.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman (1967). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2001). *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.
- Huczynski, Andrzej & David Buchanan (1991). *Organizational behaviour*. 2. painos. Cornwall: T. J. Press Ltd.

- Huizinga, Gerard (1970). Maslow's Need Hierarchy In The Work Situation. Netherlands: Wolters-Noordhoff Publishing Groningen.
- Huuhka, Maisa (2004). Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Jaakkola, Timo & Jarmo Liukkonen (2002). Autonomian tukeminen. Teoksessa: Rahasta vai rakkaudesta? Mikä meitä motivoi? Toim. Jarmo Liukkonen, Timo Jaakkola & A. Suvanto. Jyväseudun Paino Oy.
- Juuti, Pauli (2010). Johdanto. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen, 11–24. Toim. Pauli Juuti & Esa Rovio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli (2005). Johdanto: Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa: Osa ja innovoi – osaaja innovoi, 11–26. Toim. Pauli Juuti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja 18. 2. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kaajas, Sani, Hanna Nordlund, Eliisa Troberg & Kirsi Nurmela (2003). Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatiossa. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2008). Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Helsinki: WSOY.

- Kemp, Anthony E. (1996). *The Musical Temperament*. G.B: Oxford University Press.
- Kinnunen, Tommi (2005). Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa. Teoksessa: *Osa ja innovoi – osaaja innovoi*, 123–134. Toim. Pauli Juuti. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kirjonen, Juhani (1997). Johdanto. Teoksessa: *Muuttuva asiantuntijuus*, 11–30. Toim. Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Koivunen, Niina (2010). *Asiantuntijoiden johtaminen – paradokseja ja ratkaisuja*. Pohjalainen 9.3.2010.
- Koivunen, Niina (2003). *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Korpelainen, Kari & Kari Lampikoski (1997). *Innovatiivisuus Muutosvoima*. Juva: WSOY.
- Kurkela, Kari (1993). *Mielen maisemat ja musiikki. Musiikin esittämisen ja luovan asenteen psykodynamiikka*. Helsinki: Musiikin tutkimuslaitoksen julkaisusarja nro 11.
- Kärkkäinen, Merja (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lampikoski, Kari & Jack B. Emden (1999). *Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat*. Juva: WSOY.
- Launis, Kirsti (1997). *Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä*. Teoksessa: *Muuttuva asiantuntijuus*, 122–136. Toim. Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

- Launis, Kirsti & Yrjö Engström (1999). Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: Oppiminen ja asiantuntijuus, 64–81. Toim. Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä. Juva: WSOY.
- Larson, M.S. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Leskinen, Riitta (1987). Työpaikan ihmissuhteet. Teoksessa: Lindström, Kari & Raija Kalimo (Toim.). *Työpsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos. 115–126.
- Likert, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Tokyo: Kogakusha Company, Ltd.
- Lilja, Kari (2005). Johtajuuden haaste tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Teoksessa: *Osa ja innovoi – Osaaja innovoi*, 89–95. Toim. Pauli Juuti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Liukkonen, Jarmo (2002). Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa: *Rahasta vai rakkaudesta? Mikä meitä motivoi?* Toim. Jarmo Liukkonen, Timo Jaakkola & Antti Suvanto. Jyväskylän Kirjapaino Oy.
- Luoma, Kirsi, Eliisa Troberg, Sani Kaajas & Hanna Nordlund (2004). *Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Luova työote – tuottava työ (2005). Työhallinnon julkaisu 345. Työelämälahtoiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. Työministeriö.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Mauno, Saija, Mervi Pyykkö & Jari Hakanen (2005). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*: 1, 16–30.
- Maunula, Reijo (1997). *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Niitamo, Petteri (2002). Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 40–52. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nordman, Rolf (2010). Haastattelu 28.10.2010.
- Nurmi, Jari-Erik & Katariina Salmela-Aro (2002). Modernin motivaatiopsykologian perusteet ja käsitteet. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 10–27. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Opetushallitus (2010). Taiteen perusopetus/musiikki. Saatavana 12.11.10 <URL: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/taiteen_perusopetus/musiikki.
- Opetushallitus (2010). Taiteen perusopetuksen musiikin laajan oppimäärän opetussuunnitelman perusteet 2002. Saatavana 12.11.10 <URL: http://www.oph.fi/download/123013_musiik_tait_ops_2002.pdf.
- Palmu, Harri (2003). *Osaanko kuunnella ja johtaa*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Parviainen, Jaana (2006). Esipuhe. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, 7–17. Toim. Jaana Parviainen. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1987). Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja 4. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1992). Oppimismotivaatio. Aavaranta-sarja 29. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pohjalainen, Marjut (2006). Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Vaajakoski: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Pyöriä, Pasi (2006). Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: Kollektiivinen asiantuntijuus, 55–82. Toim. Jaana Parviainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Raivola, Reijo & Matti Vuorensyrjä (1998). Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Helsinki: Sitra.
- Risikko, Paula (2011). Opettajan työhyvinvointi. Opettaja-lehti Nro 1–2. 106. vuosikerta, 20.
- Risikko, Paula (2010). Burn-out ei aina tule kiireestä. Pohjalainen 23.11.2010.
- Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietikäinen & Niina Koivunen (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Rovio, Esa, Tiina Nikkola & Olli Salmi (2010). Yksilö ryhmässä ja yhteisössä. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen, 86–102. Toim. Pauli Juuti & Esa Rovio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, Pekka (2002). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, Pekka (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, Pekka (1998b). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruth, Jan-Erik (1985). Luova persoona, prosessi ja tuote. Teoksessa: Luovuuden ulottuvuudet, 13–37. Toim. Ritva Haavikko & Jan-Erik Ruth. Espoo: Weilin + Göös.

Sallinen, Laura 2010. Sähköpostitiedustelu 4.11.2010. Suomen Musiikkioppilaitosten Liitto (SML).

Salminen, Ari (1998). Hallintotiede – organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Oy Edita Ab.

Steers, Richard M, Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley (1996). Motivation and Leadership at Work. 6th Edition. United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Sternberg, Robert J. (1988). The Triarchic Mind. A New Theory of Human Intelligence. New York: Cambridge Press.

Sydanmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tampoe, Mahen (1996). Motivating Knowledge Workers – the Challenge for the 1990s. Teoksessa: Knowledge Management and Organizational Design. Toim. M. Myers. Newton: Butterworth-Heinemann.

- Taylor, Frederick Winslow (1972). *The Principles of Scientific Management*. Teoksessa: *Scientific Management*, 5–39. Connecticut: Greenwood Press, Publishers.
- Temmes, Markku (1992). *Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Valtionhallinnon kehittämiskeskus*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Thomas, Kenneth W (2002). *Intrinsic Motivation at Work. Building Energy & Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Timpe, A. D. (toim.) (1989). *Mikä motivoi henkilöstöä*. Espoo: Weilin + Göös.
- Torrance E. Paul & R.E. Myers (1970). *Creative learning and teaching*. New York: Dodd-Mead.
- Uusikylä, Kari (1999). *Alkusanat*. Teoksessa: *Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*, 6–8. Toim. Kari Uusikylä & Jane Piirto. Juva: WSOY.
- Uusikylä, Kari (1999). *Luova yksilö, luova yhteisö*. Teoksessa: *Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*, 12–18. Toim. Kari Uusikylä & Jane Piirto. Juva: WSOY.
- Uusikylä, Kari (1999). *Luovuuden neljä elementtiä*. Teoksessa: *Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa*, 56–77. Toim. Kari Uusikylä & Jane Piirto. Juva: WSOY.
- Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). *Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, 188–212. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Vartiainen, Olli (2009). ”Erään tirehtöörin kertomukset”. Oppilasorkesterin johtaminen ja orkesteritoiminnan kehittäminen musiikkioppilaitoksessa. Kehittäjäkoulutuksen tohtorintutkinto. *Studia Musica* 41. Helsinki: Helsinki University Printing House.
- Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Weber, Max (1978). Roth, Guenther & Claus Wittich (Toim.). *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Los Angeles: University of California Press.
- Weber, Max (1968). Parsons, Talcott. (Toim.). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Winnicott, Donald W. (1994). *Playing and Reality*. London and New York: Routledge.
- Yksitoista askelta luovaan Suomeen (2006). *Luovuusstrategian loppuraportti*. Opetusministeriön julkaisuja 2006, 43.

LIITE 1. Haastateltavat

Anttila Jarmo, rehtori, Etelä-Pohjanmaan musiikkiopisto. Seinäjoki 24.11.2010.

Ekholm Anu, opettaja (piano), Käpylän musiikkiopisto. Helsinki 17.11.2010.

Ignatius Eeva, opettaja (piano), Länsi-Helsingin musiikkiopisto.

Helsinki 18.11.2010.

Kivelä Hannu, opettaja (piano), Huittisten musiikkiopisto. Vaasa 28.10.2010.

Kuusela Taina, opettaja (viulu), Hyvinkään musiikkiopisto. Helsinki 17.11.2010.

Lehto, Hannele, opettaja (viulu), Käpylän musiikkiopisto. Helsinki 17.11.2010.

Mäkilä Marja-Leena, opettaja (huilu), Käpylän musiikkiopisto.

Helsinki 17.11.2010.

Nordman Rolf, rehtori, Kuula-opisto. Vaasa 28.10.2010.

Peltonen Raili, opettaja (piano), Etelä-Pohjanmaan musiikkiopisto.

Seinäjoki 24.11.2010.

Poutanen Riitta, rehtori, Länsi-Helsingin musiikkiopisto. Helsinki 18.11.2010

Päiväläinen Raimo, rehtori, Käpylän musiikkiopisto. Helsinki 17.11.2010.

Tiainen Martti, opettaja (musiikin perusteet), Kuula-opisto. Vaasa 10.11.2010.

Vartiainen Olli, opettaja (viulu/yhteismusiikki), Länsi-Helsingin musiikkiopisto.

Helsinki 18.11.2010.

Weijjo Katriina, opettaja (viulu). Jyväskylän kansalaisopiston musiikkikoulu.

Tampere 3.12.2010.

LIITE 2. Rehtorien haastattelukysymykset

1. Minkälaiseksi miellät tällä hetkellä roolisi organisaatiossanne? Minkälainen haluaisit roolisi olevan?
2. Millaisia asiantuntijoita musiikkiopiston opettajat mielestäsi ovat? Minkälaista asiantuntijuutta musiikkiopiston opettajan työ edellyttää?
3. Tarvitaanko musiikkioppilaitostyössä luovuutta? Miten? Miksi? Miten luovia asiantuntijoita mielestäsi tulisi johtaa?
4. Mikä on johtamisfilosofiasi?
5. Miten käytännössä toteutat johtamisfilosofiaasi? Voitko kertoa esimerkkejä?
6. Voiko johtamisfilosofia ja -käytännöt vaikuttaa työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuden organisaatiossanne? Jos, niin miten ja miksi?
7. Miten on muotoutunut käsityksesi hyvästä johtamisesta?

LIITE 3. Opettajien haastattelukysymykset

1. Minkälaiseksi miellät tällä hetkellä roolisi organisaatiossanne? Minkälainen haluaisit roolisi olevan?
2. Millaisia asiantuntijoita musiikkiopiston opettajat mielestäsi ovat? Minkälaista asiantuntijuutta musiikkiopiston opettajan työ edellyttää?
3. Tarvitaanko musiikkioppilaitostyössä luovuutta? Miten? Miksi? Miten luovia asiantuntijoita mielestäsi tulisi johtaa?
4. Minkälaisen toivoisit olevan johtamisfilosofian organisaatiossanne?
5. Mitä käytännön asioita toivomaasi johtamisfilosofiaan liittyy? Toteutuvatko nämä toiveesi käytännössä? Voitko kertoa esimerkkejä?
6. Mitä hyötyä on/olisi toiveittesi mukaisista johtamiskäytännöistä sinulle itsellesi, entä koko organisaatiolle? Minkälaista haittaa uskot johtuvan siitä, jos johtaminen ei ole toiveittesi/tarpeittesi mukaista?
7. Miten on muotoutunut käsityksesi hyvästä johtamisesta?