



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TYÖPAIKKAMMEKO LUOVA?**

**Retoriikka-analyysi organisaation luovuuden arvottamisesta  
työntekijöiden näkökulmasta**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija  
Jonna Kukkonen

Ohjaajat:  
Professori Tomi Kallio

9.7.2013  
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>TUTKIMUKSEN TARKOITUS.....</b>	<b>5</b>
1.1	Johdanto .....	5
1.2	Tutkimuksen rakenne, tavoite ja keskeiset rajaukset .....	8
1.3	Organisaation luovuuden teoreettisia lähtökohtia .....	10
1.3.1	Luovuus ilmiönä organisaatiossa .....	11
1.3.2	Luovuuden komponenttiteoria .....	15
1.3.3	Luovuutta tukevat johtamiskäytänteet .....	17
1.3.4	Luovuutta tukevat resurssit .....	20
1.3.5	Luovuus ja organisaation motivaatio .....	22
<b>2</b>	<b>MENETELMÄLLISET VALINNAT JA ANALYYSIN LÄHTÖKOHDAT ...</b>	<b>24</b>
2.1	Tutkimusote ja tutkimusstrategia .....	24
2.1.1	Kvalitatiivinen tutkimusote .....	25
2.1.2	Tapaustutkimus osana tutkimusstrategiaa .....	26
2.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aineisto .....	27
2.2.1	Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	27
2.2.2	Case-organisaatio .....	28
2.2.3	Aineiston keruu .....	29
2.2.4	Aineiston käsittely analyysiä varten .....	31
2.3	Analyysiperiaatteet .....	31
2.3.1	Retoriikka-analyysi .....	32
2.3.2	Laadullinen asennetutkimus .....	32
<b>3</b>	<b>ORGANISAATION LUOVUUDEN ARVOTTAMINEN .....</b>	<b>34</b>
3.1	Analyysin rakenne .....	34
3.2	Retoriikka-analyysi .....	35
3.2.1	”Organisaatiollamme on ominainen työskentelykulttuuri” .....	36
3.2.2	”Organisaatiomme toimii” .....	40
3.2.3	“Organisaatiomme ei toimi” .....	42
3.3	Analyysi asenteista .....	44
3.3.1	Myönteiset kannanotot .....	45
3.3.2	Kriittiset kannanotot .....	46
3.4	Organisaation luovuus – arvottaminen ja asenteet .....	47
<b>4</b>	<b>ORGANISAATION LUOVUUDEN ARVOTTAMINEN .....</b>	<b>53</b>
4.1	Johtopäätökset .....	53
4.2	Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset .....	55

## **LÄHTEET**

### **Kuviot**

Kuvio 1	Viiden kehän malli organisaation ulottuvuuksista .....	12
Kuvio 2	Organisaation luovuuden komponentit .....	16
Kuvio 3	Taustaolettamukset: Organisaation kulttuuri .....	49
Kuvio 4	Taustaolettamukset: Organisaatio toimii.....	50
Kuvio 5	Taustaolettamukset: Organisaatio ei toimi.....	51

### **Taulukot**

Taulukko 1	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja .....	25
------------	---	----



# 1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tämä tutkimus on toteutettu pro gradu -työnä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Tutkielman laatija on suorittanut opintonsa Creative Business Management (CBM) -maisteriohjelmassa, joka järjestetään yhteistyössä Aalto yliopiston taide-teollisen korkeakoulun Porin taiteen ja median laitoksen kanssa. Ohjelman suomenkielinen nimitys on luovan talouden ja johtamisen maisteriohjelma, ja sen keskeisenä tavoitteena on kouluttaa liiketoiminnan ja designprosessien asiantuntijoita, joilla on luovan talouden liiketoimintaosaamiseen sekä luovien ja designprosessien johtamiseen vaadittavaa osaamista. (Turun yliopisto viitattu 17.4.2011).

Aivan aluksi tutkimuksen aihepiiriin orientoidutaan johdannon myötä, jonka tarkoituksena on hahmotella niin tieteellinen kuin yhteiskunnallinenkin konteksti, joihin tämä tutkimus laajemmassa merkityksessään sijoittuu. Johdantoa seuraa tutkimuksen jäsentely eli tutkimuskysymysten sekä keskeisten rajausten ja tavoitteiden esittely. Ensimmäisen luvun lopuksi esitellään tutkimuksen koko aihion kannalta keskeinen teoreettinen viitekehys, jonka yhteydessä organisaation luovuuden rakentumista tarkastellaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta.

## 1.1 Johdanto

Aina esikristillisistä ajoista 1700-luvulle saakka luovuus koettiin länsimaisessa kulttuurissa mystisenä ja tavallisen ihmisen saavuttamattomissa olevana yliluonnollisena ominaisuutena. Luovuus yhdistettiin vahvasti erityislaatuisiin kykyihin ja jopa nerouteen, joka yksittäiselle ihmiselle oli suotu synnyinlahjana tai peräti ”jumalallisena inspiraationa”. Merkittävä mullistus Euroopassa pitkään hallinneissa aatteissa sekä filosofiassa, poliittisissa ja tieteellisissä perusolettamuksissa tapahtui lopulta valistuksen aikakaudella, joka historiallisesti sijoittuu 1700-luvun jälkipuoliskolle. Tuon ajan liikehdinnällä länsimaisessa kulttuurissa on ollut vaikutuksensa myös luovuuden tutkimuksen historiaan. Valistusliike nojautui vahvasti tiedon, järjen ja yksilön roolin korostamiseen yhteiskunnassa, ja tuolloin ihmisten ajattelusta riisuutuikin runsaasti uskonnollisen perinteen mukanaan tuoman mystiikan ulottuvuuksia. (Albert & Runco 1990, 17).

Varhaisimpana luovuuden tutkijana pidetään useissa yhteyksissä Francis Galtonia (1822–1911), joka ei itse ollut kuitenkaan kiinnostunut niinkään luovuuden ilmenemisestä tai sen kehittamisestä. Galtonin lähtökohtana oli kysymys lahjakkuuden perinnöllisyydestä (Tamminen 1985, 4) hänen ollessaan erityisen viehättynyt pikkuserkkunsa Charles Darwinin työstä evoluutioteorian parissa, josta Galtonin sanotaankin olleen hyvin perillä (Albert & Runco 1990, 17). Galtonin kanssa samoihin aikoihin luovuuden tutkimuksen syntyhistoriaan vaikutti osaltaan myös ranskalainen matemaatikko ja tie-

teenfilosofi Henri Poincaré (1854–1912). Poincarén kiinnostus aihetta kohtaan kumpusi hänen omista havainnoistaan Poincarén työskennellessä matemaattisten ongelmien parissa. Poincaré niin sanotusti havainnoi itseään työnteon puitteissa, ja näiden havaintojensa perusteella pyrki lopulta luomaan teoriaa erityisesti siitä, miten oivallukset syntyvät ihmismielellä. Poincaré voidaan siis sanoa olleen kiinnostunut ilmiöstä, jota nykyään nimitetään luovuuden tutkimuksen yhteydessä yleisesti luovaksi prosessiksi. (Tamminen 1985, 6.)

Laajempi tutkimuksellinen kiinnostuneisuus luovuuteen tieteellisenä aihealueena alkoi syntyä 1950- ja 1960-luvuilla amerikkalaisen tiedeyhteisön otettua aiheen tietoisesti agendalleen erityisesti psykologien aloitteesta. Tämän tietoisien mielenkiinnon suuntaamisen seurauksena alkoi hiljalleen syntyä muun muassa erilaisia luovuustestejä, jotka hyvin usein perustuivat varhaisempiin älykkyystesteihin. Muutamia vuosikymmeniä myöhemmin, 1970-luvun aikana luovuuden tutkimuksesta irtaantui suuntaus, jonka tarkoituksena oli palvella erityisesti yritysmaailman tarpeita kilpailun kiristyttyä hyvinvoinnin kasvun myötä. Luovuuden tutkimus otti hiljalleen ensimmäisiä askeliaan liiketaloustieteiden parissa, työntekijöiden luovuuden bisnespotentiaalia valjastettaessa niin yritysten markkinoinnin kuin tuotekehityksenkin vauhdittajiksi. (Tamminen 1985, 10; Sternberg & Lubert 1999, 3, 12.)

Edellä luotu lyhyt katsaus luovuuden tutkimuksen historiaan kuvaa vain pientä osaa siitä, miten moniulotteiseen diskurssiin viitataan keskusteltaessa luovuudesta tieteellisenä aihealueena. Onkin hyvä muistaa, että kyseessä on varsin nuori tutkimusalue, jota on systemaattisesti alettu tutkia vasta viime vuosisadan puolessavälissä, ja joka on levittänyt liiketaloustieteiden piiriin vain muutamia kymmeniä vuosia sitten. Luovuus tutkimuksellisenä aiheena nähdään pääsääntöisesti edelleen usein varsin suppeana ilmiönä, kuten kognitiivisena prosessina tai tiettyinä persoonallisuuden piirteinä tai se käsitetään kapeana osana laajempaa kokonaisuutta koko tutkimuksellisen kentän jatkaessa pirstaloitumistaan. Organisaatioiden luovuuden tutkimuksen näkökulmasta voidaan tämän kuitenkin ajatella olevan onnekas seikka, sillä nykyisellään teoriat ja tutkimus rakentuvat pitkälti tämän tutkimuksellisesti monialaisen, rikkoutuneen kentän; organisaatioteorioiden, psykologian sekä kognitiotieteiden aiempien saavutusten varaan. (vrt. Harisalo 2008, 285–286).

Luovuuden roolista liiketaloustieteiden parissa voidaan sanoa 2000-luvun aikana nähdyin tietynlaisen uuden aallon. Yhtenä ”hyphen” laukaisijana voidaan pitää amerikkalaisen talousmaantieteilijän Richard Floridan teosta *The Rise of the Creative Class* vuodelta 2002, joka julkaistiin myös suomeksi vuonna 2005 nimellä *Luovan luokan esiinmarssi*. Kirjassaan Florida linjaa teknologisen innovaatiotoiminnan ja luovan sisällöntuotannon samanaikaisesta laajenemisesta tulleen entistä selvemmin moottori koko talouskasvulle. Hän korostaa erityisesti nimeämänsä luovan luokan roolia nykypäivän työelämässä ja yhteiskunnassa, tarkastelemalla millaisia muutoksia tämän sosiaalisen

ryhmän käyttäytyminen ja edesottamukset aiheuttaa nyt ja tulevaisuudessa. (Florida 2005, 96.)

Onkin kiistatonta, että yhä enemmän yritykset ammentavat tuotannon käyttövoimaa työntekijöiden luovuudesta sekä kovasta osaamisesta. Yritysmaailmassa tapahtuvan liikehdinnän myötä yksittäisen ihmisen asema organisaatiossa ja työelämässä on muuttunut merkittävästi. (vrt. Ojala 2008, 18–19; Ståhle & Wilenius 2006, 23.) Oleellista on, miten yksilö osaamistaan ja luovuuttaan sekä käyttää että jalostaa. Perustietämyksen ja ammattitaidon vaatimusten kasvaessa on kyettävä kanavoimaan olemassa oleva asiantuntemus ja tieto uusiksi ratkaisuuksi, parhaimmillaan innovaatioiksi. (Ståhle & Wilenius 2006, 185–186.) Andriopoulosin ja Dawsonin (2009, 77–78) mukaan nykyinen työ- kulttuuri korostaakin luovuutta enemmän kuin koskaan. Työelämässä on vallalla useita trendejä, jotka kukin tavallaan edellyttävät luovuuden kulttuurin edistämistä organisaatioissa. Teknologian integroituminen osaksi yritysympäristöä ja inhimillistä toimintaa, asiakaskunnan korkea ja vaikeasti ennustettava vaatimustaso sekä globaali kilpailu pakottavat yritykset ulos totutuista byrokraattisista toimintamalleista. Tilanteessa, jossa tietoa on yhä enemmän ja nopeammin tarjolla, luovuus on elementti, jolla olemassa oleva tieto saadaan jalostettua uusiksi konsepteiksi tai tuotteiksi.

Työelämän vaatimusten ohella myös työntekijöiden odotukset työelämää ja -tehtäviä kohtaan ovat muuttuneet. Karkulehto ja Virta (2006, 143) ovat määritelleet niin sanotussa luovassa taloudessa toimiville yksilöille tyypillisesti tärkeitä työhön liittyviä kokonaisuuksia. Tärkeää heidän mukaansa on työskentelyn vapaus ja joustavuus sekä haasteelliseksi koetun työn tekemisen into, halu ja motivaatio. Toiseksi työntekijät ja yksilöt pitävät arvossaan omaan työhön liittyvää asiantuntemusta ja tieto-taitoa, joka usein perustuu teoreettiseen ja tutkimukselliseen tietoon sekä luovaan, kokemukselliseen käytännön osaamiseen. Kolmas tärkeä ominaisuus työssä on vastuu oman työn tuloksista itseä ja omia arvoja lähellä oleville luottamuksellisille, vuorovaikutteisille yhteisöille ja verkostoille. Myös Andriopoulos ja Dawson (2009, 78–79) ovat yhtä mieltä Karkulehdon ja Virran (2006, 143) huomioista työntekijöiden lisääntyneistä tarpeista ja odotuksista organisaatioita kohtaan. Korkean osaamisen omaava työvoima liikkuu aktiivisesti työmarkkinoilla, jolloin johdon tulee käyttää entistä enemmän resursseja lahjakkaiden työntekijöidensä motivointiin ja ennen kaikkea pitämiseen organisaation palveluksessa.

Kirjoitettaessa tätä johdantoa keväällä 2013 ei voida olla ohittamatta sitä tosiasiaa, että 2000-luvun luovuutta ja innovatiivisuutta käsittelevissä liiketalouden ammattikirjallisuudessa on vahva kaiku siitä taloudellisesta hyvinvoinnista, joka länsimaissa oli arkipäivää vielä ennen vuonna 2008 alkanutta niin Yhdysvaltoja kuin Eurooppaa riepottelutta finanssikriisiä. Kriisin laukaisema taloudellinen taantuma on epäilemättä saanut monien yritysten ja suurien organisaatioiden johdon kyseenalaistamaan kasvukauden aikana syntyneet ”ismit” ja palaamaan päätöksentekopolitiikkaan, joka perustuu entistä

enemmän idealismin sijaan taloudellisen menestyksen varmistamiseen lyhyellä tähtämällä, jolloin kulujen karsimisen myötä leikkauslistalla ovat usein myös tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta keskeiset toiminnot kuten innovaatioyksiköt ja tutkimus- ja tuotekehitystoiminta. Organisaation luovuuden edistäminen ei kuitenkaan ole ensisijaisesti taloudellinen päätös vaan se syntyy ennen kaikkea tahtotilasta rakentaa luovuutta arvostavaa yrityskulttuuria luovuutta tukevien johtamiskäytänteiden ja resurssien sekä luovuuden arvostuksen kautta (vrt. Amabile 1997, 54–55).

Nämä muutokset yhteiskunnassa, yritysten toimintamalleissa, työelämässä ja yksilön roolissa ovat tämän tutkimuksen lähtökohtina tarkasteltaessa työntekijöiden luovuuteen liittyvistä asenteista ja arvostuksista käsin sitä, miten organisaatio voi vastata ympäristön asettamiin haasteisiin tukemalla sille elintärkeää voimavaraa – luovuutta. Liiketaloustieteissä on jo hyvän aikaa sitten alettu lähestyä luovuutta näkökulmasta, jossa ilmiön tarkastelussa siirrytään aktiivisesti yksilöistä myös organisaatiotasolle. Luovuus, tai organisaatioista puhuttaessa usein samansisältöisesti käytetty termi innovatiivisuus, nähdään siis yhtäläillä organisaation kuin yksilönkin ominaisuutena ja tähän näkemykseen myös tämän tutkimuksen ydin nojaa.

Seuraavaksi tässä luvussa siirrytään käsittelemään tutkimuksen rakennetta, tarkempia tavoitteita ja keskeisiä rajoituksia. Näiden ohella kappaleessa määritellään ja rajataan lyhyesti tutkimuksessa käytettyä terminologiaa käsitteellisen selkeyden tueksi. Seuraavan kappaleen tarkoituksena on auttaa lukijaa hahmottamaan ne lähtökohdat, joista tämän tutkimuksen myöhemmin esiteltävät metodologiset valinnat on tehty. Lisäksi seuraavassa kappaleessa kiteytetään tutkimusongelma, joka toimii koko tutkimuksen punaisena lankana aina tutkimuksen otsikosta aineiston analyysiin ja johtopäätösiin asti.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne, tavoite ja keskeiset rajoitukset**

Tämä tutkimusraportti koostuu neljästä erillisestä osuudesta. Ensimmäisessä luvussa avataan laajemmin tutkimuksen taustavaikuttimia, rajataan asetettuja tavoitteita tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten esittelyn kautta sekä selvennetään tutkimuksessa käytettävää käsitteistöä. Ensimmäistä lukua seuraa käytettyä metodologiaa ja aineistoa esittelevä tutkimuksen toinen pääluku. Toisessa luvussa käydään läpi menetelmälliset lähtökohdat ja kuvataan valittu tutkimusote, tutkimusstrategia sekä aineistonkeruu. Lisäksi toisessa luvussa kuvaillaan tutkimusaineisto ja sen käsittely sekä jäsennetään tutkimukseen sovellettuja analysointiperiaatteita. Kolmannessa luvussa käsitellään aineiston analyysi, varsinaiset tutkimustulokset sekä niistä tehdyt tulkinnat. Neljäs luku toimii yhteenvetona, jossa esitellään tulosten pohjalta syntyneet johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimuksesta, sekä arvioidaan tutkimusta sen tieteellisen ja käytännön kontribuution näkökulmista.



Tutkimuksen aihepiirin valintaan vaikutti erityisesti kaksi määrittävää tekijää. Ensimmäinen vaikutin oli tutkijan opintotausta luovaan talouteen erikoistuneessa koulutusohjelmassa. Lisäksi vahva rooli aiheen muotoutumisessa oli sillä, että tutkimuksessa oli mukana toimeksiantaja, jolloin tutkimukselle asetui tieteellisen roolinsa ohella myös tärkeä käytännön merkitys kohdeorganisaatioissa suunniteltavien kehitystoimenpiteiden kannalta.

Tutkimuksen otsikoksi muodostui: *Työpaikkammeko luova? Retoriikka-analyysi organisaation luovuuden arvottamisesta työntekijöiden näkökulmasta*. Tarkemman fokuksen ja tarkoituksen linjaamiseksi tutkimukselle on määritelty tutkimussuunnitelmavaiheessa valintoja ja analyysiä ohjaavat tavoitteet sekä yksittäinen tutkimusongelma, johon pyritään esittämään vastaus tutkimuksen johtopäätöksissä.

Kiteytetysti tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kartoittaa ja kuvailla organisaation luovuuteen liittyvää asennoitumista ja luovuuden arvottamista kohdeorganisaation työntekijöiden näkökulmasta. Keskeinen tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymyksen muotoon: *Miten kohdeorganisaation työntekijät arvottavat organisaationsa luovuuden?*

Tutkimusongelmaa päästään lähemmäs paloittelemalla kokonaisuus pienempiin osiin. Ongelman erittelyssä avustavat tarkennetut tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia myöhemmin kolmannessa luvussa esiteltävän analyysin yhteydessä. Tutkimuskysymyksiksi on jäsennetty seuraavat kolme kokonaisuutta:

- Millaisia taustaolettamuksia työntekijöillä on liittyen kohdeorganisaation kulttuuriin ja toimintaan?
- Miten kohdeorganisaation edellytykset tuottaa organisaatiotason luovuutta arvotetaan työntekijöiden keskuudessa?
- Millaisia asenteita kohdeorganisaation luovuutta kohtaan työntekijöiden keskuudesta voidaan havaita?

Tutkimuksessa ei käsitellä tai havainnoida yksilötason luovuutta, vaan kiinnostuksen kohteena on erityisesti organisaatiotason luovuus. Rajaus on tehty toisaalta aiheen pitämiseksi riittävän tiiviinä tutkimuksen toteutusta ajatellen, mutta myös siksi, että organisaatiotason luovuus on aihepiirinä vähemmän laadullisesti tutkittu osa-alue (vrt. Harisalo 2008, 285; King & Anderson, 2002, 5–6.) Luovuuden käsitettä ei käytetä tässä tutkimuksessa samansisältöisesti innovaation tai innovoinnin kanssa. Innovaation käsitteeseen liittyy vahvasti ulottuvuus ideoiden varsinaisesta toteutuksesta ja tuotteistuksesta luovuuden varassa. Tässä tutkimuksessa innovaatiolla tarkoitetaan erityisesti tuotekehitystä, uutta ja toteuttamiskelpoista ratkaisua ja luovuudella puolestaan yleisemmin kykyä ja edellytyksiä ajatella uudella tavalla ja pyrkimystä löytää uusia ratkaisuja. (Harisalo, 2008, 288–289; Strömmer 1999, 62.)

Arvottaminen nähdään tässä tutkimuksessa asenteeseen liittyvänä evaluatiivisena aspektina. Arvottaminen ilmenee erityisesti tietyn ärsykkeen ja sen aiheuttaman vastatoimen välimaastossa. Asenteellisiksi luokiteltavat vastareaktiot ovat luonteeltaan arvotta-

via, ja arvottamisen kautta liitetään merkityksiä erilaisiin kokonaisuuksiin. Arvottaminen voidaankin lyhyesti määritellä jonkin kokonaisuuden katsomiseksi hyväksi tai pahaksi. Arvottaminen on kriittinen osa asennoitumista ja se on pohjimmiltaan hyväksymistä tai hylkäämistä, suosimista tai epäsuosimista, pitämistä tai torjumista, lähestymistä tai loitontumista, houkuttumista tai vastenmielisyyttä tai vastaavia reaktioita. (Eagly & Chaiken, 1993, 3.)

Retorinen analyysi tarjoaa monipuolisuudessaan lukuisia keinoja osoittaa tekstiin – tämän tutkimuksen puitteissa siis litteroituun haastatteluaineistoon – sisältyviä arvostuksia. Retorisessa analyysissä arvoja etsitään väitteiden perusteluista sekä asioiden kuvaustavoista. Arvoja voidaan löytää esimerkiksi myönteisesti ladatuista termeistä, vertauksista ja metaforista, lauseiden rakenteesta, asioiden esitysjärjestyksestä. (Kakkuri-Knuutila, 1998, 264).

Edellä käsiteltyjen tutkimuksen tavoitteen, tutkimusongelman ja keskeisten rajausten jälkeen aihepiiriin virittäytymistä jatketaan tutustumalla seuraavassa kappaleessa esiteltävään teoreettiseen viitekehykseen organisaation luovuudesta. Seuraavissa kappaleissa aiheeseen tutustutaan lähemmin organisaation luovuuteen liittyvän kirjallisuuden myötä sekä tarkastelemalla tutkimuksen aihepiirin ja tavoitteen kannalta keskeistä teoreettista mallinnusta, johon myöhemmin esiteltävä aineiston analyysi osaltaan pohjautuu. Tutkimukseen valittu mallinnus avataan yksityiskohtaisesti aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta, jonka tarkoituksena on kuvata myös sitä, miten laajasta tutkimuksellisesta teemasta on kyse kun aihepiirinä on luovuuden esiintyminen organisaatiotasolla.

### **1.3 Organisaation luovuuden teoreettisia lähtökohtia**

Kappaleen 1.3 myötä tutkimuksen ensimmäisessä pääluvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen kannalta keskeisiä teoreettisia ulottuvuuksia, organisaatiota ja organisaatiotason luovuutta. Ensiksi kappaleessa 1.3.1 selvennetään sitä, miten näitä monimutkaisia, asiat ja ihmiset yhteen sitovia kudelmia eli organisaatioita, voidaan teoreettisesti, sanoilla selittäen kuvata. Lisäksi samassa kappaleessa tutustutaan siihen, millaisena elementtinä luovuus voidaan organisaatioiden yhteydessä käsittää. Kappaleessa 1.3.2 puolestaan esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeinen teoreettinen mallinnus organisaation luovuudesta, ja samaan mallinnukseen syventymistä jatketaan aina tämän ensimmäisen pääluvun loppuun asti.

### 1.3.1 *Luovuus ilmiönä organisaatiossa*

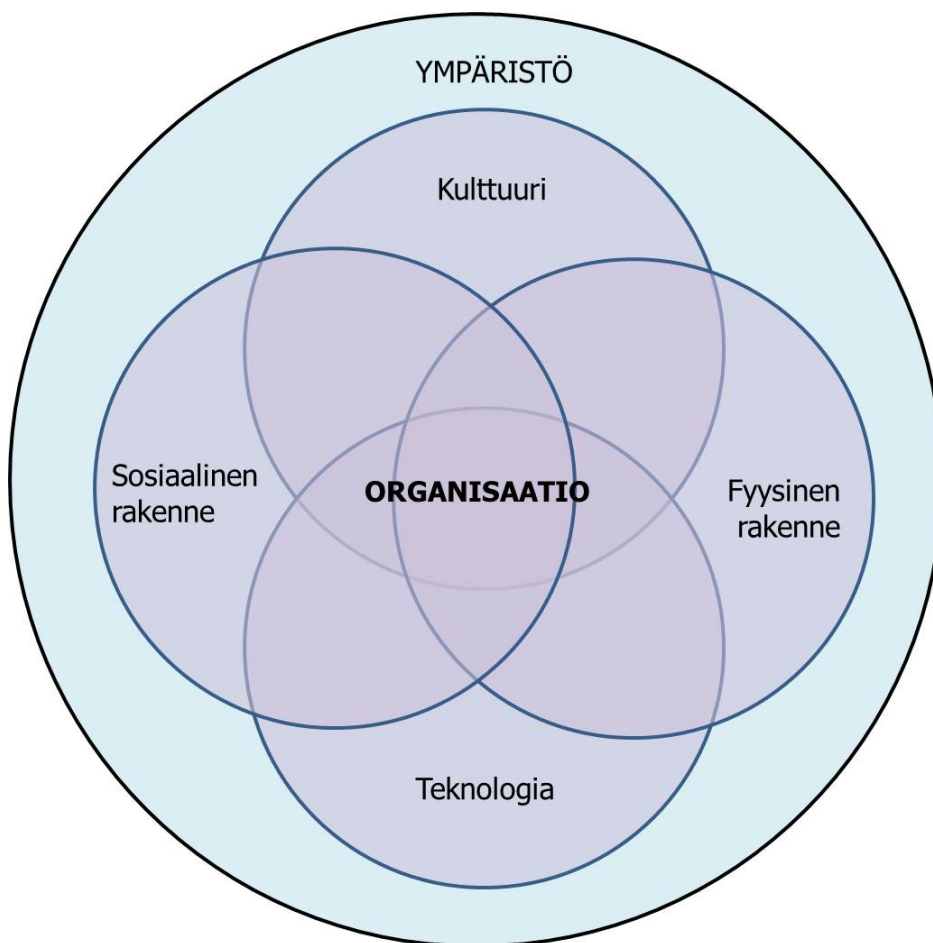
Päivittäisessä arjessa organisaatioihin suhtaudutaan tavanomaisesti varsin itsestään selvinä, luontaisina rakennelmina, joiden olemukseen tai ulottuvuuksiin emme yleensä kiinnitä erityisen suurta huomiota. Mikäli kuitenkin tarkkailemme herkemällä katsella ympäristöämme ja sitä sosiaalista maailmaa jossa toimimme, saatamme huomata sen rakentuneen pitkälti toisiinsa limittyneiden ja kiinnittyneiden organisaatioiden varaan (Scott 1987, 3–4). Ensivaikutelmaltaan yksinkertaisen käsitteen – organisaation – taustalla on valtavan monitahoinen ja abstrakti kokonaisuus, jonka merkitystä ja toimintaa on monin tavoin pyritty ilmentämään niin sanallisesti kuin visuaalisestikin. Vaikka käytännöllisesti katsoen kysymys onkin hyvin arkipäiväisestä ilmiöstä, on käsitteen määrittely silti tarpeen, sillä erilaisten määritelmien avulla voidaan avata laajempia näkökulmia organisaatioon, kuten tässä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä. (vrt. Harisalo 2008, 17).

Organisaatio voidaan kaikessa lyhykäisyydessään määritellä Baronin ja Greenbergin (2008, 5) tapaan rakenteelliseksi sosiaaliseksi systeemiksi, joka koostuu sovittujen yhteisten tavoitteiden hyväksi yhdessä työskentelevistä yksilöistä ja ryhmistä. Harisalon (2008, 17–19, 31) mukaan organisaatiossa on kysymyksessä järjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. Harisalo kategorisoi neljä erilaista tapaa organisaation määrittelemiseksi. Näitä ovat tavoite- ja tehokkuusmalli, säilymismalli, vaihdantamalli ja tulkinnallinen mielikuva. Kukin määritelmä sisältää nimityksessään viitteen siihen keskeiseen lähtökohtaan, mitä organisaatiosta ajatellaan ja miten sitä tutkitaan tai kehitetään.

Tavoite- ja tehokkuusmallissa organisaation määritelmässä korostuvat tavoitteet ja organisaation rooli tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatio nähdään huolellisesti suunniteltuna järjestelmänä, jonka kehitystä ja suunnitelmia ohjaa ensisijaisesti tehokkuus. Säilymismallissa organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä, joiden keskinäisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Vaihdantamalli korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta. Vaihdantamallissa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, miten toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaation kehittymismahdollisuuksia. (Harisalo, 2008, 17–19.) Tässä tutkimuksessa huomio on kiinnitetty erityisesti ihmisten kanssakäymiseen ja sitä strukturoiviin tekijöihin, jolloin Harisalon (2008, 19) luokittelussa tutkimuksen näkökulma organisaation määritelmään on tulkinnallinen mielikuva. Näin ollen organisaation määrittelyssä korostuvat erityisesti ihmisten eri asioille antamat merkitykset, ja niihin vaikuttavat tekijät, jolloin organisaation ilmirakenteet jäävät pienemmälle huomiolle. Näkökulma on tutkimuksen aiheen kannalta luonnollinen, sillä luovuus organisaation itse synnyttämän resurssina on varsin hankalasti mitattavissa (ta-

voite- ja tehokkuusmalli), säilytettävissä (säilytysmalli) tai tarkasteltavissa ulkoisten vaikutteiden näkökulmasta (vaihdantamalli).

Varsin selkeän erittelyn organisaation eri ulottuvuuksista on luonut Hatch (1997, 15), joka esittää organisaation muodostuvan teknologiasta, sosiaalisesta rakenteesta, kulttuurista ja fyysisestä rakenteesta, jotka nivoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa yhdessä yhteisessä ympäristössä. Visuaalisesti hän on kuvannut organisaatiokäsitystään viiden kehän mallilla:



Kuvio 1 Viiden kehän malli organisaation ulottuvuuksista (Hatch 1997, 15)

Kuviossa 1 ympäristöllä tarkoitetaan niin organisaatioiden välistä, kuin yleistäkin ympäristöä, kuten yhteiskuntaa sekä kansainvälisesti ja globaalisti organisaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teknologian osuus organisaation käsitteessä on kuvata organisaatiolla käytössään olevia konkreettisia työkaluja, prosesseja sekä informaatiota ja tietoa siitä, miten edellä mainittuja teknologioita käytetään. Sosiaaliset rakenteet puolestaan kuvaavat mallinnuksessa sitä, miten kaikki organisaatiot muodostuvat sosiaalisista elemen-

teistä, mukaan lukien ihmiset, heidän asemansa sekä ryhmät ja yksiköt, joihin he kuuluvat. Organisaation kulttuuritaso ilmentää sekä kansallista, alueellista, teollista että amatillista kulttuuria, mutta organisaatio voidaan myös itsessään nähdä useiden alakulttuureiden kokoelmana tai välineenä, eli niin sanottuna artefaktina laajemman kulttuurin ilmaisuun. Fyysisessä muodossaan organisaatio on suunniteltu kokonaisuus, johon liittyvät muun muassa sen maantieteellinen sijainti ja harkittu työtilojen ilme. (Hatch 1997, 64, 128, 196, 200, 236, 261.)

Luovuuden määritelmä puolestaan on ollut ja on edelleen varsin vaikeasti kiteytettävissä ilmiön moniulotteisuuden ja tutkimuskentän pirstoutuneisuuden vuoksi. Tämän tutkimuksen suomenkielisissä lähteissä on pääsääntöisesti käytetty käsiteltävästä ilmiöstä nimitystä luovuus, englanninkielisissä lähteissä puolestaan nimitystä *creativity*. On kuitenkin hyvä huomioda, että saman aihepiirin ympärillä käytetään monessa yhteydessä myös käsitettä innovaatio (engl. *innovation*), mutta tätä nimitystä käyttävät lähteet on pääsääntöisesti pyritty rajaamaan pois tämän tutkimuksen yhteydessä käytetystä lähdeaineistosta. Vaikka luovuutta ja innovaatiota saatetaan käyttää liiketaloustieteen kirjallisuudessa usein käsitteinä samansisältöisesti, ei tässä tutkimuksessa haluta sekoittaa näitä kahta keskenään ja siksi ilmiöstä käytetään tässä tutkimuksessa ainoastaan nimitystä luovuus. Tarkempi rajaaminen edellä mainittujen käsitteiden välillä on esitelty tutkimuksen rakennetta käsittelevässä kappaleessa 1.2

Tutkimuksellisenä aiheena luovuus on joutunut rooliin, jossa sitä käsitellään esimerkiksi osana laajempaa kokonaisuutta, tai se nähdään mahdollisesti hyvin kapeana ilmiönä, kuten kognitiivisena prosessina tai ihmisen persoonallisuuden piirteinä. (Sternberg ja Lubert, 1999, 12). Sternbergin ja Lubertin (1999, 12) väitteeseen luovuuden määritelmän monitulkintaisuudesta yhtyy myös luovuutta liike-elämän kirjallisuudessa monessa yhteydessä käsitellyt Henry (2001, 9), joka on kuitenkin löytänyt termin muodollisiin rajauksiin sisältyvän yleensä kaksi määrittävää ominaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat uutuus ja soveltuvuus. Uutuus, sisältäen ulottuvuudet epätavallisuudesta ja originaalisuudesta eivät sinänsä ole yllättäviä määritelmiä luovuudelle. Originaalisuuden tai omintakeisuuden kohdalla tosin omaperäisyyttä ajatellaan yleensä suhteellisesti – ensisijaisesti idean tulisi siis olla oivaltajalleen uusi.

Bilton (2007, 2–3) lähestyy luovuuden käsitettä pohtimalla nykyisten, populaarien määritelmien puutteita. Liike-elämän kirjallisuudessa diskurssiin liitetään usein kaksi selkeää näkökulmaa. Ensinnäkin luovuuteen sisältyy Henrynkin (2001, 9) määritelmässä mainittu tietty uutuusarvo, johon Bilton (2007, 2–3) lisää perinteiseksi aisapariksi tähän yhteyteen niin ikään erilaisuuden – poikkeavuuden perinteisistä työkaluista tai perspektiiveistä. Toinen, länsimaisesti perinteinen suhtautuminen luovuuteen on Biltonin (2007, 2–3) mukaan se, että lähtökohtaisesti luovuuden ajatellaan olevan jotakin, joka ilmenee yksilön käyttäytymisessä, kun hänelle on annettu vapaus ilmaista lahjakkuuttaan tai toteuttaa visioitaan. Samalla hän myös kritisoi tätä hänen mukaansa yleistä

suhtautumista luovuuteen, sillä edellä mainitut näkemykset samalla rajoittavat käsitettä oleellisesti: luovan ajattelun ja luovien yksilöiden merkitys ja arvo voidaan havaita vasta tietyssä erityisissä yhteyksissä, eikä perinteinen luovuusmäärittely lainkaan huomioi tätä näkökantaa.

Pope (2005, 52) kiteyttää luovuuden teoreettisen määritelmän lauseeseen:

*Creativity is extra / ordinary, original and fitting, full-filling, in(ter)ventive, co-operative, un/conscious, fe<>male, re...creation.*

Tässä ensivaikutelmaltaan varsin vaikeaselkoisessa määritelmässään Pope (2005, 52) on pyrkinyt ilmentämään sitä, mitä useimmat luovuutta käsitelleet kirjoittajat ovat omalla tavallaan kaikki pyrkineet ilmaisemaan: luovuuden käsitteen jäsentäminen ja tarkka määrittelemine on jokseenkin mahdotonta, mikä tekee myös aihepiiriin tutkimisesta erityisen haasteellista, joskin samalla hyvin kiinnostavaa.

Juridiikan näkökulmasta nykypäivän liike-elämässä luovuus on ilmiön abstraktisuuteen nähden saanut yllättävänkin tiukkoja kriteerejä sille, millainen idea on luova, uusi tai innovatiivinen ja millainen puolestaan ei. Yritysmaailmassa sovellettavat luovuuden tiukat määritteet juontavat juurensa lähinnä Internetin yleistymisen ja globaalin markkinatalouden vanavedessä syntyneistä tarpeista kehittää kansallisia ja kansainvälisiä immateriaalioikeuksia (IPR). Hyvän esimerkin aiheesta tarjoaa viime vuosina tehokkaasti maailmalle levittäytynyt Facebook, jonka perustaja ja nykyinen toimitusjohtaja Mark Zuckerberg haastettiin oikeuteen Internetissä toimineen sosiaalisen yhteisön idean varastamisesta (kts. esim. BBC, Facebook... 2010).

Organisaation luovuuteen kannustavaa kulttuuria voidaan arvioida Greenbergin ja Baronin (2008, 544, 564–568 Martinin 1996, mukaan) määrittelemien keskeisten tunnuspiirteiden avulla. Organisaation kulttuuri muodostuu kokoelmasta perusolettamuksia, joista organisaation jäsenillä on yhteinen ymmärrys. Näin ollen kulttuuri on kognitiivinen rakennelma asenteita, arvoja, käyttäytymisnormeja ja odotuksia. Sitä, miten luovuutta arvostetaan ja edistetään organisaatiossa, voidaan tarkastella kahdesta selkeästä lähtökohdasta. Ensinnäkin voidaan ajatella, että työntekijöitä voidaan opettaa toimimaan luovemmin. Tämä sisältää kolme keskeistä elementtiä. Työntekijöitä voidaan kannustaa avoimuuteen uusia ideoita kohtaan, varata selkeästi enemmän aikaa ongelmien käsittelylle ja markkinoida organisaatiossa sisäisesti divergentin ajattelun mallia. Toiseksi organisaatiossa voidaan keskittyä kehittämään luovaa työilmapiiriä, johon liittyvät olennaisesti esimerkiksi autonomiset työolosuhteet.

Kriittisen näkökulman luovuuden rooliin organisaatioissa esittää Staw (1995, 164), joka huomauttaa melko provokatiivisesti luovuutta tukevan esimiestyön olevan raskasta. Onnistuneestakin luovuutta tukevasta johtamiskulttuurista voi organisaatio joutua maksamaan kovan hinnan, sillä luovuuteen kannustava johtamistapa edellyttää Stawin

(1995, 164) mukaan asioiden tekemistä vastoin totuttuja toimintatapoja, kuten heterogeenisen työryhmän rekrytointia tai ajallisesta tehokkuudesta luopumista. Andriopoulos ja Dawson (2009, 208–209) lisäävät, että johdon tulisi kannustuksen lisäksi syvällisesti ymmärtää työntekijöidensä työympäristöä ja asettaa myös luovalle prosessille selkeät tavoitteet. Luovuuden kannalta tehokas johtaja osaakin tasapainotella autonomian ja kontrollin sekä ohjatun suunnan ja annetun tilan välillä. Tällaista johtamistapaa tukevat myös tutkimukset, joiden mukaan luovaa työtä tekevät – olipa luova työ sitten tuotekehitystä, tutkimusta tai taidetta – ovat toiminnassaan kurinalaisia ja pitkäjänteisiä. Vaikka luova työ vaatii vapautta ja rentoutunutta oloa, tulee taustalla olla myös aikataulujen luomaa pakkoa ja välttämättömyyttä. (Julkunen ym., 2004, 74–75.)

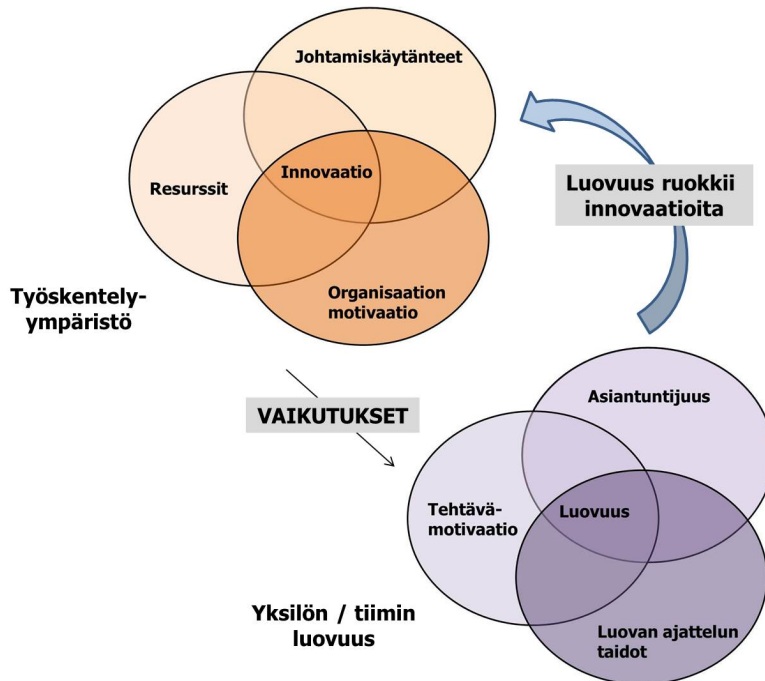
King ja Anderson (2002, 50) esittävät luovan organisaation tunnuspiirteeksi luovuutta tukevan kulttuurin ohella organisaation luovuuteen orientoituneen ilmapiirin. Tällaiseksi ilmapiiriksi he kuvaavat sellaista, jotka suhtautuvat ideoihin leikkisästi, kannustavat riskienottoon, tarjoavat haasteita ja sietävät kiivastakin väittelyä. Organisaation ominaisuudet, jotka heidän mukaansa eivät edistä luovuutta organisaatiossa, ovat sellaisia, jotka rajoittavat työntekijöiden vapautta työskennellä tavalla, joka sopii heille parhaiten. Näitä ovat esimerkiksi autoritäärinen johtajuus, rutinoituneet ja vain vähän oman harkinnan varassa olevat työtehtävät, hierarkiset rakenteet ja byrokraattinen kulttuuri. Kingin ja Andersonin (2002, 52) mukaan esteenä organisaation luovuutta tukevien käytäntöjen implementoinnille on yleensä epävarmuus siitä, ovatko toimenpiteet riittävän hyödyllisiä. Tämä on heidän mukaansa seurausta siitä, että sellaisia tutkimuksia on tehty kovin vähän, jossa erilaisten luovuutta edistävien toimintojen arviointia olisi tehty riittävästi. Toisaalta esteenä luovuutta tukevien toimintojen kehittämiseksi voi olla se, että luovuus on oleellisesti vaikeasti ennustettavissa. Luoviin lopputuloksiin saattavat vaikuttaa monet sellaiset asiat, jotka ovat johdon kontrollin ulottumattomissa.

Luovuutta organisaation ominaisuutena on siis tutkittu ja kommentoitu monesta näkökulmasta, mutta tilaa on vielä paljon myös kritiikille ja jatkotutkimukselle. Tässä kappaleessa esiteltyn taustaan nojaten, tutkimuksen teoreettisessa katsauksessa edetään seuraavaksi osuuteen, jossa esitellään mallinnus organisaation luovuudesta, jota mallin kehittäjä nimittää luovuuden komponenttiteoriaksi. Aluksi teoria esitellään lyhyesti kokonaisuudessaan ja myöhemmissä kappaleissa teoriaan tutustumisessa edetään yksittäisten komponenttien tasolle.

### **1.3.2 Luovuuden komponenttiteoria**

Tässä kappaleessa tutustutaan tutkimuksen aihepiiriin ja analyysin kannalta keskeiseen teoreettiseen mallinnukseen organisaation luovuudesta. Aluksi teoriaa tarkastellaan kokonaisuutena, jonka jälkeen tarkastelussa siirrytään yksittäisten organisaatiotason kom-

ponenttien esittelyyn. Tässä tutkimuksessa näkökulma on erityisesti organisaatiotason luovuudessa ja siksi lähempään tarkasteluun on valittu vain ne komponentit, jotka teorian mukaan vaikuttavat työskentely-ympäristöön. Luovuuden komponenttiteoriaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla, joka on mukailtu sen alkuperäisen kehittäjän, Teresa Amabilen (1997) mallinnuksen pohjalta:



Kuvio 2 Organisaation luovuuden komponentit (Amabile 1997, 53)

Kuten kuviossa on esitetty sekä organisaation luovuus että yksilön luovuus toimivat kiinteässä keskinäisessä synergiassa. Yksilön ja työryhmän luovuus syntyvät kolmen elementin: tehtävämotivaation, luovan ajattelun taitojen ja asiantuntijuuden yhteisvaikutuksessa. Organisaation luovuus ja sen myötä innovaatioiden käyttövoima puolestaan generoituu yksilön ja tiimin luovuudesta. Organisaatiotason luovuuteen vaikuttavat niin ikään kolme toisiinsa nivoutunutta komponenttia, joita ovat johtamiskäytännöt, organisaation motivaatio sekä organisaatiolla käytössään olevat resurssit. Yksilö- ja tiimitason komponenteista ratkaisevin rooli on Amabilen (1997, 44) mukaan tehtävämotivaatiolla. Tehtävämotivaation merkittävyys perustuu siihen, että tehtävämotivaatioon voidaan selkeimmin vaikuttaa kaikilla organisaatiotason komponenteilla, toisin kuin ainoastaan vuosien saatossa syntyvään syvälliseen asiantuntijuuteen, tai luovan ajattelun taitoihin, jotka määrittyvät pitkälti henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taipumusten perusteella.

Kuten luvussa yksi rajattiin, tämän tutkimuksen tarkoituksena tutkia, miten kohdeorganisaation työntekijät arvottavat organisaationsa luovuuden. Tutkimuksen näkökul-



masta keskeinen rooli on näin ollen komponenttiteorian organisaatiotasoa eli työskentely-ympäristöä koskevilla komponenteilla. On toki hyvä muistaa, että komponenttiteoria sinällään on kokonaisuus, jollaisena sitä tulee ensisijaisesti tarkastella, ja joka edellyttää toimiakseen kaikkien osa-alueiden huomioonottamista. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole testata, kehittää tai soveltaa esiteltyä komponenttiteoriaa sinällään, vaan ainoastaan hyödyntää sen tarjoamaa, erinomaisesti luovan organisaation edellytyksiä hahmottelevaa teoreettista kehikkoa, ja siksi on luonnollista, että tarkasteluun rajataan erityisesti vain työskentely-ympäristöä koskevat komponentit. Näin ollen seuraavissa kappaleissa esitellään lähemmin komponenttiteorian organisaatiotason komponentit, jolloin yksilö- ja tiimitason ulottuvuuksien tarkastelu jää tutkimuksessa ja seuraavissa kappaleissa vähemmälle huomiolle.

### **1.3.3 Luovuutta tukevat johtamiskäytänteet**

Tarkasteltaessa organisaation edellytyksiä synnyttää luovuutta komponenttiteorian valossa, keskitytään tämän kappaleen puitteissa siihen, millaiset johtamiskäytänteet vaikuttavat organisaatiossa toimivien ihmisten tehtävämotivaatioon ja organisaation luovuuteen. Amabilen (1997, 54) on listannut luovan organisaation johtamisessa erityisesti korostuvia johtamiskäytänteitä, joiden hän muistuttaa olevan tärkeitä organisaation kaikilla tasoilla, mutta painottaa erityisesti niiden projekti-kohtaisuutta sekä roolia yksittäisillä osastoilla. Amabilen listaamat johtamiskäytänteet ovat:

- Tavoitteiden asettaminen
- Työn suoritustavan autonomia
- Yksilön osaamisen ja kiinnostuksen sekä työn sisällön kohtaaminen
- Palaute
- Kommunikaatio
- Monilahjakkaiden työryhmien kokoaminen

**Oikein asetetut tavoitteet** motivoivat ja antavat suunnan työlle. Tavoitteet kirkastavat henkilöstön keskinäisiä odotuksia kaikilla organisaatiotasolla sekä antavat kaikelle toiminnalle raamit. Keskeisintä kuitenkin on, että johto ja työntekijät työskentelevät yhteistyössä jo tavoitteita asetettaessa, ja tavoitteiksi valikoituvat oikeat päämäärät oikeilla tavoilla. Ensinnäkin tavoitteiden tulee olla riittävän tarkkoja ja riittävän haastavia, kuitenkin niin, että ne ovat realistisia ja saavutettavissa. Toiseksi niiden tulisi olla sellaisia, joihin työntekijät uskovat, ja joihin he voivat tuntea sitoutuvansa. Kolmanneksi johdon tulisi kommunikoida tavoitteiden prioriteettijärjestys. Toisin sanoen johdon tulisi selkeästi määritellä, mitkä osa-alueet halutaan ensisijaisesti saavuttaa ja miksi. Neljäs tekijä tavoiteasetannassa on palkitseminen. Hyvästä suorituksesta tulee antaa oikealle

taholle riittävä ja sille kuuluva tunnustus. (Locke & Latham, 1984 Schermerhornin 153–154, 1996 mukaan.)

**Vapaus työn suoritustavassa** on luovuuden kannalta tärkeää, sillä prosessin autonomisuus lisää tehtävämotivaatiota kun työn suorittajalle syntyy tunne työn omistajuudesta. Vapaus liittyy nimenomaisesti työn suoritustapaan, eikä suinkaan siihen, mihin tekemisellä pyritään. Muuttuvat tai epäselvät tavoitteet ovat jo sinällään uhka motivaatiolle mutta ne tekevät myös prosessin autonomisuuden tyhjäksi, kun työlle ei ole määritelty riittävän selkeää suuntaa. Riskitekijä työntekijän motivaatiolle syntyy myös silloin jos työsuorituksen autonomisuus on myönnetty työntekijälle vain nimellisesti. Tällöin työntekijän todellisuudessa odotetaan seuraavan työsuoritteissaan tiettyä prosessia tai protokollaa, jolloin hän joutuu henkilökohtaisesti kantamaan vaihtoehtoisten lähestymistapojen mukanaan tuomat riskit. (Amabile, 1997, 54; 2001, 6.)

Kaikista luovuutta edistävästä johtamiskäytänteistä kenties tehokkain on yksinkertaisesti **yhdistää oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin**. Tämän tehtävän yksinkertaisuus on kuitenkin petollista, sillä luovuuden edistämiseksi ei riitä pelkästään se, että työntekijän osaaminen ja kiinnostus sekä työn sisältö kohtaavat. Ideaalitulanteessa työntekijän osaamista tulee koetella, mutta osaamisen rajoilla liikuttaessa johtajan tulee samalla olla hyvin herkkänä. On tarkkailtava, missä tilanteessa työntekijällä on työnkuvassaan liian vähän haasteita, jolloin hän todennäköisesti osoittaa kyllästymisen merkkejä tehtäviinsä. Toisaalta on seurattava missä tilanteessa haasteet ylittävät työntekijän kapasiteetin ja tehtävät alkavat pikemminkin ahdistaa ja nujertaa työntekijää. Jotta oikeat henkilöt voidaan yhdistää heille sopiviin työtehtäviin parhaalla mahdollisella tavalla, tulee johdon tuntea yksityiskohtaisesti ja laaja-alaisesti henkilöstönsä ja tarjolla olevat työtehtävät. Tällaisen tiedon saaminen ja käsittely on yleisesti ottaen haastavaa ja aikaa vievää, jonka vuoksi täydelliset yhdistelmät lienevätkin harvinaisia. Tavallisempaa on, että kiire ohjaa työntekijöiden ja työtehtävien yhdistymisiä, jolloin kiireisin työtehtävä ajautuu sille henkilölle, jolla kullakin hetkellä on eniten aikaa ottaa asia hoitaakseen. (Amabile, 2001, 5.) Töitä saatetaan joutua uudelleen järjestelemään myös puhtaasti ulkoisen paineen johdosta, esimerkiksi muuttuvan markkina- ja taloustilanteen seurauksena, joiden vuoksi johto joutuu pohtimaan tarvittavan henkilöstön määrää ja organisaation rakennetta täyttämällä senhetkiset tarpeet, mikä saattaa aiheuttaa kompromisseja työtehtävän ja työntekijän yhdistämisessä (vrt. Kauhanen, 2010, 47).

Toisin kuin lähtökohtaisesti voisi olettaa, on harvinaista, että menestyvissä luovissa organisaatioissa palkitaan tiettyihin tuloksiin pääsemisestä. Luovuutta edistävänä johtamiskäytänteenä **palautteen rooli** ei aina perustu siis palkitsemiseen, vaan tärkeämpää on tunnustuksen antaminen ja saaminen työnteon lomassa. Palautteen rooli korostuu erityisesti siinä, miten johto suhtautuu työntekijöiden esittämiin uusiin ideoihin ja ajatuksiin. Mikäli ehdotukset esimerkiksi uusista tuotteista tai uudentyyppisistä ratkaisuista prosessien suhteen joutuvat aina ensisijaisesti rankan kritiikin kohteeksi, vaikuttaa tä-

mäntyyppinen suhtautumistapa lopulta luovuuden tukahtumiseen organisaatiossa. (Amabile, 2001, 8.) Koska kaikki ideat eivät tietenkään ole toteuttamiskelpoisia, ja siksi johdon tulee hallita rakentavan ja kriittisen palautteen antaminen silloin kun sille on tarvetta. Palautteenantajan on joka kerta tarkkaan arvioitava, onko palaute vastaanottajalleen hyödyllistä, ja onko palautteen vastaanottajana oikea taho. On esimerkiksi tunnistettava, milloin työntekijälle annettu toimeksianto on lähtökohtaisesti ollut puutteellinen, jolloin työntekijälle suunnattu kriittinen palaute synnyttää vastustusta, eikä siitä ole hänelle hyötyä. (Schermerhorn, 1996, 211.)

Organisaation luovuutta edistävä **kommunikointi** syntyy, kun johto kannustaa koko henkilöstöä avoimeen tiedonjakoon ja yhteistyöhön. Samalla tulee varmistaa, ettei kommunikointiin liity politikointia tai juoruilua, jotka vievät tarpeettomasti huomiota pois itse työnteosta ja muodostavat esteen oikeanlaiselle, halutulle kommunikoinnille. (Amabile, 2001, 9-10.) Vaikka kommunikointi työntekijöiden kesken toimisikin esteettömästi ja avoimesti, on kiinnitettävä huomiota myös siihen, etteivät työntekijät suodata liikaa johdolle suuntaamaansa informaatiota, mitä yleisesti ottaen esiintyy ongelmana hierarkkisissa autoritäärisissä organisaatioissa. Tällöin alaiset kommunikoivat esimiehilleen vain sen minkä he olettavat näiden haluavan kuulla, mikä voi johtaa huonoihin päätöksiin virheellisten tietojen perusteella. (Schermerhorn, 1996, 215.)

Rakentaessaan luovuutta edistävää organisaatiota, tulisi johdon kiinnittää huomioita **monilahjakkaiden työryhmien kokoamiseen**, joissa erilaisten ryhmien on mahdollista olla vuorovaikutuksessa keskenään. Luovia ratkaisuja syntyy tiimeissä, joiden jäsenet jakavat yhteisen innostuksen tiimin tavoitetta kohtaan, ovat avuliaita toisilleen myös kiireisinä ja haastavina aikoina sekä arvostavat toistensa tietämystä ja näkökulmia. (Amabile, 2001, 7.) Tiimi voi olla sisäisesti monikulttuurinen monella eri tavalla. Tiimin jäsenillä voi olla keskenään hyvin erilaiset työnkuvat ja ammatilliset taustat, mutta eroja voi olla myös esimerkiksi iässä, sukupuolella, etnisessä taustassa tai arvomaailmoissa. Kovin heterogeeninen ryhmä ei suinkaan ole ongelmaton, vaikka sillä paremmat edellytykset onkin tuottaa innovaatioita ja luovia ratkaisuja. Erilaiset ajatusmaailmat, arvomaailmat ja temperamentit saattavat aiheuttaa tiimin sisäisiä konflikteja ja konsensuksen saavuttaminen saattaa ajoittain olla hyvinkin haastavaa. (King & Anderson, 2002, 103–105.)

Luovuuden komponenttiteorian luovuutta tukevat johtamiskäytänteet on nyt käsitelty ja teorian hahmottelussa edetään seuraavaan organisaatiotason komponenttiin. Käsiteltävänä ovat organisaation luovuutta tukevat resurssit sekä niiden merkitys ja toteutuminen organisaatiokontekstissa. Resurssien jälkeen jäljellä on vielä kolmas, organisaation motivaatiota käsittelevä komponentti, joka käsitellään omassa, tämän luvun päättävässä kappaleessaan.

### 1.3.4 *Luovuutta tukevat resurssit*

Resurssit luovuuden komponenttina käsittävät käytännössä kaiken, mitä organisaatiolla on käytettävissään luovuuden synnyttämiseksi. Amabilen (1997, 48) listauksen mukaan organisaation luovuutta tukevat keskeiset resurssit ovat:

- Aika
- Osaaminen
- Tiedon saatavuus
- Kehittymismahdollisuudet
- Materiaalinen tuki

Organisaatiossa usein hyvin niukka ja siitä syystä myös haasteellisesti allokoitavana resurssi on **aika**, jonka vaikutus luovuuden esiintymiseen organisaatiossa on erinomaisen tärkeä. Kustannusten kohdistamisen ohella päätökset siitä, mihin työaikaa käytetään, ovat johtajan kriittisimpiä ratkaisuja. Tyypillisesti liian niukat aikaresurssit ajavat tiimit käyttämään luovuuttaan ensisijaisesti etsimään lisäresursseja toimeksiannonsa suorittamiseen, jolloin varsinaisen toimeksiannon osalta luovat ratkaisut jäävät toissijaisiksi. (Amabile 1997, 53; 1998, 20–21.) Tietyissä tilanteissa ajan rajallisuuskin voidaan nähdä oleellisesti luovuutta edesauttavana tekijänä. Tällöin suoritettavan tehtävän tulisi olla riittävän haasteellinen ja merkityksellinen, jotta tehtävän parissa työskentelevien sisäinen motivaatio kannattelisi työryhmän luovuutta. (Amabile 1998, 20–21.)

**Osaamista** organisaatiossa tarkastellaan useimmiten yksilön, ryhmän tai tiimin ja organisaation näkökulmista erikseen (Ranki 1999, 20). Yksilön osaaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään. Laajemmassa määritelmässä lisätään edelliseen myös yksilön kyky parantaa ja kehittää työtä, sekä ratkaista ongelmia. Yksilön osaaminen on kuitenkin sidoksissa toimintaympäristöön, jolloin kokonaiskuvassa huomioidaan myös yksilön sosiaaliset verkostot ja kontaktit. (Ojala 2008, 47, 50; Ranki 1999, 26.) Organisaation osaaminen puolestaan syntyy yksilöiden osaamisesta kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi tai yhteiseksi toiminnaksi (Ojala, 2008, 53). Osaamisen taso organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella, jonka pohjalta voidaan tehdä suunnitelmia muun muassa henkilöstön kehittämiseksi, työkuormituksen jakamiseksi sekä rekrytoinnin, työnkierron ja palkitsemisen osalta (Kauhanen, 2010, 149).

Informaatioteknologian aikana sisäiset viestintäkanavat organisaatioissa ovat lisääntyneet ja monipuolistuneet. Matkapuhelimet ja erilaiset tietokoneen kautta käytettävät ratkaisut tarjoavat johdolle runsaasti työkaluja tiedottaa työntekijöille organisaation oleellisista asioista. (Kauhanen, 2010, 174, 177.) Viestintäkanavien monista vaihtoehdoista huolimatta, **tiedon saatavuus** organisaatiossa ei ole itsestään selvää. Ongelmana on tarpeellisen tiedon käyttö oikealla hetkellä ja oikeassa paikassa. Vaikka siis tieto on

entistä monipuolisemmin saatavilla, nykyisin haasteena on tiedon valikointi ja sen ymmärtäminen. (Strömmer, 1999, 219.) Toimiva sisäinen viestintä on kuitenkin luovuuden kannalta oleellista, sillä yhteinen tietoperusta vaikuttaa oleellisesti työn tuottavuuteen ja työntekijöiden motivaatioon (Kauhanen, 2010, 180).

**Kehittymismahdollisuudet** organisaation resurssina muodostuvat oppimisedellytyksistä, oppimisen tukemisesta, mahdollisuuksien tarjoamisesta yksilöille organisaation sisällä sekä koulutusmahdollisuuksista työpaikan ulkopuolella. Organisaation sisällä esimerkiksi työkierto, sijaisuudet, projektityöskentely, mentorointi tai työnkuvan laajentaminen ovat hyviä kehittymismenetelmiä yksilön tarpeen ja kiinnostuksen mukaan. Esimiesten tulisikin huolehtia työntekijöiden henkilökohtaisista osaamiskartoituksista ja kehittämissuunnitelmista, jotka huomioivat henkilön koko kyvykkyyden. (Kauhanen, 2010, 153, 155.)

Organisaation **materiaalinen tuki** luovuuden tukemiseksi syntyy muun muassa etätyömahdollisuuksista ja työvälineiden riittävydestä huolehtimalla. Sinällään tämän resurssin toteuttaminen saattaa vaikuttaa suoraviivaisen yksinkertaiselta mutta asia ole suinkaan täysin ongelmaton. Etätyöskentelyn esteenä saattaa olla esimerkiksi esimiehen tai työnantajan asenteet, kun tuottavuus- ja mukavuuseduista huolimatta saatetaan haluta, että henkilö on työpaikalla mahdollisimman usein läsnä työn luonteesta riippumatta. Työvälineiden kohdalla tekniikan nopea kehitys aiheuttaa toisaalta sen, että kaikilla ei voi olla aivan uusimpia työvälineitä käytössään. (Kauhanen, 2010, 54.) Usein johto ymmärtää luovuuden kannalta fyysisen työskentelytilan merkityksen väärin. Luovien tiimien ajatellaan tarvitsevan avoimia, mukavia toimistoja, jotka eivät sinällään tee halua luovuudelle vaan saattavat todella jopa edesauttaa luovien ratkaisujen syntymisestä. Ongelmana kuitenkin on, että johto kiinnittää huomioitaan liiaksi vain oikeanlaisen työskentely-ympäristön luomiseen, jolloin muista resursseista ja johtamiskäytänteistä huolehtiminen kärsii. (Amabile, 2001, 7.)

Luovuutta tukevien resurssien jälkeen komponenttiteorian organisaatiotasosta on vielä käsittelemättä komponentti organisaation motivaatiosta luovuutta kohtaan. Viimeisen komponentin myötä teoreettinen mallinnus on käsitelty siltä osin, kun sitä tähän tutkimukseen sovelletaan. Tuleva kappale päättää myös tutkimuksen tarkoitusta ja viitekehystä hahmotelleen, tutkimuksen ensimmäinen pääluvun ennen etenemistä tutkimuksen toiseen osaan, joka painottuu tutkimuksen menetelmällisten valintojen ja analyysin lähtökohtien esittelyyn.

### 1.3.5 *Luovuus ja organisaation motivaatio*

Organisaation motivaatiolla Amabile (1997, 52) tarkoittaa komponenttiteoriassaan tiettyjen tekijöiden toteutumista ja riskitekijöitä luovuuden mahdollistamisen näkökulmasta. Organisaation motivaatiota edistäviksi tekijöiksi hän listaa seuraavat:

- Luovuuden arvostus
- Riskinotto
- Proaktiivisuus
- Ylpeys ja intohimo
- Ideoiden kehittäminen
- Avoin kommunikaatio
- Luovuuden palkitseminen ja tunnustukset

Riskitekijöinä organisaation motivaatiolle ovat Amabilen (1997, 53) mukaan organisaation poliittiset ongelmat, epärakentava kritiikki, sisäinen kilpailu, kontrolli sekä viralliset rakenteet ja protokolla. Luovuuteen motivoitunut organisaatio pyrkiikin poistamaan näitä riskitekijöitä ja lisäämään luovuuteen ohjaavia motivaatiotekijöitä. Luovuutta edistävästä tekijöistä **luovuuden arvostus** määrittyy pitkälti organisaation kulttuurin ja ilmapiirin kautta. Kulttuuri, jossa torjutaan luovuutta rajoittavia tekijöitä ja halutaan saada työntekijät sisäistämään luovuuden vaatimukset ja pitämään niitä työhönsä olennaisesti kuuluvina elementteinä, tukee luovuuden arvostusta ja tätä kautta siis organisaation motivaatiota tuottaa luovia ratkaisuja. (vrt. Harisalo, 2008, 290, 309).

**Riskienotto** kuuluu luovaan toimintaan motivoituneen organisaation piirteisiin. Riskienottokykyyn liittyy henkinen varmuus siitä, että organisaatio uskoo mahdollisuuksiinsa selviytyä kohtaamistaan asioista huolimatta niiden luonteesta ja mittakaavasta. Riskejä ottava organisaatio tarttuu siis haasteisiin ja organisaation jäsenet uskovat, että ongelmat ovat mahdollisia ratkaista. Organisaation henkinen varmuus liittyy myös organisaation **proaktiivisuuteen**, sillä se saa ihmiset ylittämään perinteisen rationaalisuuden rajat, eivätkä he tyydy vain käsittelemään sellaisia asioita, jotka he tuntevat ennestään. (Harisalo, 2008, 287.)

**Ylpeys ja intohimo** ovat luovan organisaation motivaation elementtejä, jotka osaltaan generoivat yhteisestä visiosta ja sitoutuneisuudesta yhteisiin päämääriin. Osallistuminen ja intohimoinen suhtautuminen omaa työtä kohtaan onnistuvat kuitenkin vain jos yhteisö koetaan henkisesti turvalliseksi. Turvallinen työyhteisö ja ilmapiiri edellyttävät, ettei työntekijän tarvitse pelätä negatiivista kritiikkiä tai ideoiden varastamista. (Strömmer, 1999, 64.) Tärkeä rooli ylpeyttä ja intohimoa lisäävänä tekijänä on myös organisaatiosta ulospäin suunnatulla työnantajakuvalla. Se, miten ylpeä työntekijä voi olla kuulumisestaan työnantajaorganisaatioonsa, määrittyy paljolti työnantajan maineesta työmarkkinoilla. Työnantajakuva muodostuu organisaation ulkopuolisille potentiaalisille työnhakijoille urakehitysmahdollisuuksien, ammattitaidon kehittämismahdoli-

suuksien, kulttuurin, yrityskuvan, palkan ja muiden etuuksien, sijainnin ja työympäristön pohjalta. (Kauhanen, 2010, 69; Strömmer 1999, 49.)

Luovuuteen motivoituneessa organisaatiossa **ideoiden kehittelyyn** kuten prosessitai tuoteinnovaatioihin satsataan voimavaroja. Yhden toimivan idean löytäminen saattaa edellyttää hyvien monien ideoiden tuottamista. On helppo vähätellä ideointia ja ideoiden edistämistä, sillä ideointia voidaan pitää epäkäytännöllisenä, normaalia työntekoa hidastavana haihatteluna. Tällainen ajattelu katsoo ohi siitä, millaisia taloudellisia seuraamuksia ideoiden kieltämisellä voi olla. Hyläytykin ideat saattavat olla sellaisia, jotka auttavat ratkomaan ongelmia ja edistävät sellaisia mahdollisuuksia, joista ei vielä välttämättä ole riittävästi tietoa. Johdon tulisikin varmistua siitä, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen puitteet ja mahdollisuudet jatkuvaa ideointia varten. (Harisalo, 2008, 294, 300).

Riittävän **avoimen kommunikaation** ja sisäisen viestinnän myötä työn jälki on parempaa, kun tekijät tietävät oman roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa joka puolestaan synnyttää organisaatiotason motivaatiota luovuutta kohtaan (vrt. Kauhanen, 2010, 180). Tiedonjako komponenttiteorian johtamiskäytänteenä edistää osaltaan myös avoimen kommunikaation toteutumista.

**Luovuudesta palkitseminen ja luovuuteen liittyvät tunnustukset** ovat luovuuteen motivoituneen organisaation toimintatapoja, joita johto voi toteuttaa perinteisiä palkitsemismenetelmiä hyödyntämällä. Niitä voivat olla esimerkiksi rahallinen palkitseminen, ylennys, erityistehtäviin pääseminen, edut, tai palkinnot. Luovuudesta voidaan myös antaa tunnustuksia kiittämällä ja kehumalla yksityisesti tai virallisilla huomionsoituksilla, antamalla lisää vastuuta tai siirtämällä tehtävissään menestynyt täysin uuteen positioon hyvän suorituksen perusteella. Myönteinen palaute kaikissa muodoissaan saa aikaan positiivisen kierteen kun onnistuminen luo työntekijälle uskoa, riskinottohalua ja sitoutumista (Schermerhorn, 1996, 145; Strömmer 1999, 160, 271.)

Luovuuden komponenttiteorian organisaatiotason sisältö on nyt kokonaisuudessaan käsitelty, ja tutkimuksessa siirrytään toiseen päälukuun, jossa käsitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja analyysin lähtökohdat. Luovuuden komponenttiteoriaan palataan vielä tarkemmin tutkimuksen kolmannessa luvussa, jossa Amabilen teoreettinen malli yhdistetään tutkimusaineiston retorisen analyysin pohjalta tehtyihin havaintoihin.

## **2 MENETELMÄLLISET VALINNAT JA ANALYYSIN LÄHTÖKOHDAT**

Määriteltäessä tutkimuksen tieteenfilosofisia ja metodologisia lähtökohtia, ratkaisevassa roolissa ovat tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, jotka käsiteltiin edellisen luvun kappaleessa 1.2. Tämän luvun tarkoituksena puolestaan on esitellä tarkemmin ne metodologiset valinnat, jotka tutkimuksen lähtökohdat huomioiden on tehty. Aluksi luvussa käsitellään tutkimusote sekä tutkimusstrategia, joiden jälkeen esitellään käytetty tutkimusmenetelmä. Lopuksi tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen aineisto ja selvennetään aineiston analysointiin sovellettuja periaatteita.

### **2.1 Tutkimusote ja tutkimusstrategia**

Kuten edellisessä luvussa esiteltiin, tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kartoittaa ja kuvailla organisaation luovuuteen asennoitumista ja kohdeorganisaation luovuuden edellytysten arvottamista organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Näin ollen tutkimus on luonteeltaan ensisijaisesti tulkitseva. Tulkitsevan paradigman mukaisesti tutkimuksen lähestymiskulma todellisuuteen on nominalistinen, jolloin periaatteena on, että havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia, subjektiivisesti käsitettäviä ilmiöitä. Tällöin myös suhde tietoon määrittyy anti-positivistiseksi eli tiedon ajatellaan olevan subjektiivista ja perustuvan kokemukseen. Tulkitsevassa koulukunnassa ihminen siis käsitetään oman ympäristönsä muokkaaja, ympäristönsä aktiivisesti vaikuttavana tekijänä. (Burrell & Morgan 1979, 4-6.) Näiden perusteiden pohjalta tutkimukselle määrittyy tarkempi ideografinen luonne, joka käsitetään paradigmojen nelikentässä tulkitsevan koulukunnan piirteeksi. Ideografisessa tutkimuksessa pyritään selittämään yksittäistä, hyvin rajattua ilmiötä, joka tässä tutkimuksessa on työntekijöiden asenne ja arvostus luovuutta kohtaan ennalta määrättyssä case-organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksilla ei siis lähtökohtaisesti voida ajatella olevan empiirisesti yleistettävissä olevaa painoarvoa, joskin tutkimuksen pohjalta kehitetty selitysmalli voi päteä myös muihin tapauksiin. (Burrell & Morgan 1979, 6-7; Alasuutari, 1999, 38.)

Edellä esiteltyihin lähtökohtiin perustuen tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja tutkimusstrategia noudattelee tapaustutkimuksen periaatteita. Nämä valinnat on perusteltu ja selvennetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa 2.1.1 Kvalitatiivinen tutkimusote ja 2.1.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.



### 2.1.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Jaottelussa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä, tutkimusotteeksi on tässä tutkimuksessa valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Vertailukohtana kvalitatiiviselle tutkimukselle pidetään yleisesti siis kvantitatiivista tutkimusta ja näiden kahden tutkimusotteen eroista onkin käyty runsaasti keskustelua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123). Tutkimuksen tieteenfilosofisten valintojen voidaan ajatella ontologisesti ja epistemologisesti ohjaavan näiden tutkimusotteiden välillä tiettyyn suuntaan, mutta on hyvä muistaa, että kyseessä on pikemminkin taipumus kuin ratkaiseva ennalta määrittävä yhteys (Bryman 2004, 438). Eroja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä voidaan kuvailla selkiinnyttävästi Brymanin (1988, 94) vertailun avulla:

Taulukko 1 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja

Näkökulma tutkimukseen	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
1 Tutkijan ja tutkittavan suhde	Etäinen	Läheinen
2 Tutkimusstrategia	Strukturoimaton	Strukturoimaton
3 Aineiston luonne	Kova, luotettava	Rikas, syvä
4 Teorian ja tutkimuksen suhde	Teoriaa varmistava	Teoriaa luova

Keskeisimmät perustelut tutkimusotteen valinnan kannalta on mainittu Brymanin (1988, 94) jaottelun kohdassa 3, jossa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroavaisuudet voidaan nähdä kerättävän aineiston luonteessa. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation suhdetta vaikeasti määriteltävään, abstraktiin ilmiöön, edellyttää aineiston keruu hyvin syvällistä ymmärrystä asiaintilasta.

Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen ohjaa osaltaan myös tutkimuksen toimeksiantajan tarpeiden pohjalta määrittynyt tutkimuksen tarkoitus toimia kartoittavana tutkimuksena.

Kartoittavan tutkimuksen tehtävänä voi olla muun muassa Alasuutarin (1999,83)

- katsoa mitä tapahtuu
- etsiä uusia näkökulmia
- selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä tai löytää uusia
- kehittää hypoteeseja

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen, jossa tarkastellaan ihmisten merkitysrakenteita eli sitä, miten erilaisia asioita hahmotetaan ja jäsennetään. Tällöin tutkimuskohteena tulee olla materiaalia, jossa ihmiset puhuvat asiasta omin sanoin, eikä esimerkiksi niin, että he ovat valinneet vastauksensa valmiiksi määritellyistä vaihtoehdoista. (Alasuutari, 1999, 83.)

### **2.1.2 Tapaustutkimus osana tutkimusstrategiaa**

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tarkemman tutkimusstrategian valinnassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 127–128). Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiaksi on valikoitunut sekä tutkimuksen tarkoituksen että tutkittavan toimeksiantajaorganisaation puitteissa tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksessa tyypillisesti syvennyttään tiettyyn yksittäiseen tilanteeseen, ilmiöön tai joukkoon tapauksia, jossa kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkimusstrategian tavoitteena on saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia ja näiden tietojen valossa kuvailla ilmiötä mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123.)

Tapaustutkimus ei sinällään rajoita tutkimuksen menetelmävalintoja: käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät (Yin 2003, 1). Tapaustutkimusta tutkimusstrategian valintana tähän tutkimukseen kuitenkin tukee se, että kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, aineistoa tarkastellaan tutkimuksessa kokonaisuutena, jolla on looginen rakenne ja tapaustutkimuksen myötä aineistoksi saatiin tehokkaasti rajattu kokonaisuus analysoitavaksi. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen analyysi, kuten kvalitatiivinen analyysi yleensäkin, vaatii tutkijalta tiettyä absoluuttisuutta suhteessa aineistoonsa, sillä se ei saa sisältää ristiriitaisuuksia esitetyn tulkinnan suhteen. (Alasuutari 1999, 38.) Tämän tutkimuksen analyysiperiaatteita on kuvattu myöhemmin tässä luvussa, mutta sitä ennen esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, johon osaltaan kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta sekä tapaustutkimus tutkimusstrategiana ovat ohjanneet.

## 2.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aineisto

Laadullisen tutkimuksen onnistuminen riippuu pitkälti aineiston kattavuudesta. Onnistunut aineisto on kattava, mikä käytännössä tarkoittaa aineiston kokoa, ja sen tarjoamia mahdollisuuksia tuottaa laajaa ja perusteellista analyysiä ja tulkintaa. Aineiston koko ei sinällään ole yksin ratkaiseva, vaan pikemminkin ratkaisevassa roolissa on se, että aineisto on onnistuttu keräämään oikealla tavalla (Eskola & Suoranta 1998, 61–64). Tässä tutkimuksessa aineiston keruussa on käytetty ryhmähaastattelua, josta kerrotaan yksityiskohtaisemmin kappaleessa 2.2.1.

Kuten tutkimuksen ensimmäisessä luvussa kerrottiin, oli tässä tutkimuksessa mukana toimeksiantaja, jonka myötä tutkimukselle syntyi case-organisaatio. Kappaleessa 2.2.2 kerrotaan tarkemmin siitä, millaisesta organisaatiosta on kyse, jonka jälkeen kappaleessa kuvaillaan vielä tarkemmin aineiston keruu (2.2.3) ja kerätyn aineiston käsittely analysointia varten (2.2.4). Luvun lopuksi perehdytään analysointiperiaatteiden esittelyyn omana kokonaisuutenaan.

### 2.2.1 Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaa puolestaan ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään, keneltä tietoa saadaan ja mitkä ovat vallitsevat olosuhteet tiedon saannille. (Robson 1995, 188–189; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 170–172). Kun menetelmä yhdistetään tutkimusotteeseen, joka edellisen kappaleen mukaan on tässä tutkimuksessa määritelty kvalitatiiviseksi, voidaan tulla lopputulokseen, että tutkimuksen kannalta toimivin vaihtoehto oli rakentaa strukturoimaton haastattelurunko. Toisin kuin kvantitatiivisessa aineistonkeruumenetelmässä, kvalitatiivisen, strukturoimattomamman haastattelumenetelmän puitteissa on enemmän mahdollisuuksia ”harhaila” aiheen ympärillä, joka saattaa lopulta olla hyvinkin keskeistä informaatiota lopputuloksen kannalta. (vrt. Measor 1985, 65 Brymanin mukaan s. 46.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua. Haastattelu aineistonkeruumuotona sopii metodiksi kun halutaan selvittää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat (Robson 1995, 188–189). Koska tutkimuksessa haluttiin erityisesti selvittää organisaation suhdetta luovuuteen, oli keskeistä selvittää, miten työntekijät asiaa käsittelevät kokonaisuudessaan tunnetasolla ja analyttisesti kokemuksiaan eritellen. Näin ollen haastattelu on luonnollinen valinta havaintojenkeruumenetelmäksi.

Ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä siten, että haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä

kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Ryhmähaastatteluissa voidaan olla kiinnostuneita esimerkiksi yksittäisten haastateltavien vastauksista tai kollektiivisesta, yhdessä tuotetusta puheesta, merkityksenannoista tai muistelusta. Kollektiivista muistelua voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun tutkitaan jotain menneisyydessä tapahtunutta asiaa tai historiallista ilmiötä. Tätä ryhmähaastattelun ominaisuutta tullaan tässä tutkimuksessa hyödyntämään; ryhmä voi yhdessä arvioida haastattelijan tiettyjä valmiina antamia teemoja, ja niiden roolia omassa organisaatiossaan. Ryhmähaastattelujen avulla voi tutkia esimerkiksi, miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen jostakin asiasta eli millaisista puheenvuoroista ja perusteluista keskustelu koostuu tai sitä, millaiset normit ja arvot ryhmässä vallitsevat tai millaiseksi vuorovaikutus muodostuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2010.) Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää organisaation sisältä kumpuavia luovuuteen liittyviä asenteita ja arvostuksia, jolloin ryhmähaastattelua voidaan pitää relevanttina valintana aineiston keruuta varten.

Tutkimuksen metodologista lähtökohdista siirrytään seuraavaksi käsittelemään tutkimuksen aineistoa. Seuraavassa kappaleessa käydään lävitse sitä materiaalia, joka esitelyjen menetelmien avulla saatiin kerättyä. Sitä, miten hyvin menetelmät tuottivat haluttua aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi, arvioidaan tarkemmin tutkielman viimeisessä luvussa viisi, joten seuraava luku pureutuu rajatumminkin antamaan mahdollisimman laajamittaista kuvaa siitä, millaisen aineiston perusteella päätelmiä myöhemmin johtopäätöksissä esitetään.

### **2.2.2 Case-organisaatio**

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle, josta käytetään tässä tutkimusraportissa nimitystä ”Organisaatio X”. Organisaatio X työllisti vakituisesti vuoden 2009 lopussa 100 henkilöä. Koko henkilökunnasta 65 prosenttia oli naisia ja 35 prosenttia miehiä ja heidän keski-ikänsä oli noin 44 vuotta. Organisaatio X:ssä työskentelevälle työvuosia organisaatiossa oli kertynyt keskimäärin 12 ja 51 henkilöä oli työskennellyt yhdistyksen palveluksessa yli kymmenen vuotta.

Tutkimuksen tausta alkoi rakentua tutkijan ja yhdistyksen varatoimitusjohtajan keskusteluissa koskien yhdistyksen tulevaisuutta. Vuoropuhelun edetessä kävi ilmi, että luovuus ja innovaatioiden synnyttäminen aihepiireinä ovat varsin ajankohtaisia toimeksiantajan strategisten tavoitteiden kannalta. Keskeiseksi tavoitteeksi Organisaatio X oli asettanut muutoksen läpiviemisen linjaorganisaatiosta matriisimalliin vuoden 2011 aikana. Samalla Organisaatio X:n fokusta oli tavoitteena siirtää kohti kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöisempää toimintaa, jonka pidettiin sitä, että organisaation sisäisessä toiminnassa lisätään tietoisesti mahdollisuuksia innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Innovatiiv-

visuuden ja luovuuden tarkoituksena oli pidemmällä tähtäimellä palvella strategisesti tärkeintä päämäärää eli tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.

Päätös siitä, että pro gradu -tutkielman aihepiiri keskittyy luovuuteen toimeksiantajan organisaatiossa, synnytti jatkokeskustelua aiheen tarkemman rajaamisen tiimoilta. Tutkimusaiheen hiomista jatkettiin yhdessä varatoimitusjohtajan sekä henkilöstöpäällikön kanssa. Tutkimuksen painopisteen valinnan tueksi tutkija eriytti kolme suurempaa kokonaisuutta aihepiirin sisältä:

- Esimiestyö ja luovuus
- Osaaminen ja luovuus
- Suhde luovuuteen

Toimeksiantajan edustajat olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita kaikista osa-alueista, mutta keskusteluissa tultiin kuitenkin lopulta siihen tulokseen, että lähtökohtana käytetään listan jälkimmäistä otsikkoa. Yksimielisesti toimeksiantajan kanssa tehdyn päätöksen mukaan tutkimusaiheessa haluttiin syventyä ymmärtämään esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä, asenteita ja tunteita luovuudesta. Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajalle pyrittiin välittämään käsitys siitä, millaisia luovuuteen ja luovuuden edellytyksiin liittyviä asenteita ja näkemyksiä organisaation työntekijöillä on. Toisaalta tutkimuksen puitteissa on mahdollista päästään myös käsiksi organisaatiossa piileviin, luovuutta mahdollisesti estäviin asenteisiin tai ennakkoluuloihin.

### **2.2.3 Aineiston keruu**

Aineisto on kerätty neljästä ryhmähaastattelusta, jotka järjestettiin aikavälillä 18.1.2011–4.2.2011. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa osallistujien tavomaisten työpäivien aikana. Kaikissa neljässä haastattelutilaisuudessa haastateltavana oli kerrallaan viisi henkilöä. Näin ollen haastateltavia oli yhteensä 20, joista 15 oli naisia ja 5 miehiä. Kaikki haastateltavat olivat toimihenkilöitä, eikä kukaan ollut haastatteluhetkellä esimies- tai johtotehtävissä. Kaikki haastateltavat olivat toimeksiantajalla vakituisessa työsuhteessa, joskin työssäoloaika toimeksiantajan palveluksessa vaihteli koko ryhmän sisällä, sillä mukana oli niin juuri aloittaneita kuin pitkän palvelussuhteen omaavia työntekijöitä. Toimeksiantaja vastasi haastateltavien satunnaisesta valinnasta ja ryhmien jaosta, jotta ryhmien jäsenet olisivat toimenkuviltaan, yksiköiltään ja tehtäviltään mahdollisimman erilaisia ja ryhmät olisivat myös sisäisesti mahdollisimman heterogeenisiä.

Verrattaessa koko haastatellun ryhmän profiilia toimeksiantajan koko henkilöstön rakenteeseen, suhteutuu otos melko hyvin sukupuolijakaumaan toimihenkilötasolla, sillä naisten osuus toimihenkilöissä on selvästi merkittävämpi kuin miesten. Koko henkilöstöstä 52 % muodostuu toimihenkilöinä työskentelevistä naisista ja 28 % toimihenkilöinä

työskentelevistä miehistä. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, tutkimuksesta on haluttu rajata ulkopuolelle esimiesasemassa työskentelevät ja johtohenkilöt, joiden osuus koko henkilöstöstä on yhteensä noin 20 %. Esimiestehtävissä työskentelevien rajaaminen tämän tutkimuksen ulkopuolelle on perusteltu aineiston keruussa käytettävän menetelmän valinnalla. Ryhmän keskusteluun ei haluttu vaikuttavan sen, että ryhmässä olisi mukana henkilö, jolla saattaisi olla vastuita, velvollisuuksia tai oikeuksia, jotka rajoittaisivat muiden ryhmän jäsenten vapautuneisuutta käydä avointa keskustelua paikoin herkistäkin aihepiireistä. Jatkotutkimuksia ajatellen olisikin syytä pohtia tässä tutkimuksessa poisrajatun henkilöstöryhmän liittämistä vastaavanlaiseen tutkimukseen.

Kaikissa ryhmähaastatteluissa noudatettiin samaa haastattelurakennetta. Haastateltaville kirjoitettiin taululle kulloinkin käsitellyssä ollut kysymys, joka toimi keskustelun aihiona. Ryhmiä kannustettiin kuitenkin kunkin tilaisuuden alussa keskustelemaan hyvin vapaasti ja avoimesti, eikä haastattelijan esittämään kysymykseen tarvinnut muodostaa eksaktia vastausta. Osallistujia kehoitettiin tarvittaessa esittämään toisilleen tarkentavia kysymyksiä, mikäli muiden haastateltavien kommentoissa esiintyy jotakin epäselvää tai ristiriitaista omien näkemysten kanssa. Haastattelurunko koostui seuraavista haastattelukysymyksistä:

- Millainen on Organisaatio X:n työskentelykulttuuri?
- Mitkä asiat toimivat työpaikallamme hyvin?
- Mitkä asiat estävät meitä toimimasta paremmin?
- Onko Organisaatio X luova työpaikka?

Keskustelun intensiteetistä riippuen haastateltaville esitettiin vaihtelevasti edellä mainittujen lisäksi keskusteluun kannustavia yksityiskohtaisempia lisäkysymyksiä. Pääsääntöisesti kuitenkin erityisesti ensimmäinen, keskustelun avaava kysymys herätti keskustelijoissa runsaasti ajatuksia, ja osallistujat kommentoivat toistensa näkemyksiä aktiivisesti. Haastattelurunko haluttiin pitää väljänä, jolloin kompleksista aihetta pystyttiin lähestymään suoraviivaisemmin. Haastattelurunko on keskeisessä roolissa sovellettaessa ryhmähaastattelua aineistonkeruumenetelmänä, ja toisaalta laadullisen asennetutkimuksen periaatteet edellyttävät, että tutkimuskysymyksen on säilytettävä mahdollisuus soveltaa monenlaisia tulkintakäsitteitä. Kolmannen ryhmähaastattelun jälkeen aineisto alkoi osoittaa selkeitä merkkejä saturoitumisesta eli kylläntymisestä, jota vielä vahvisti neljäs ryhmähaastattelu. Aineistoa voidaan siis pitää tutkimukselle asetetun tavoitteen saavuttamisen kannalta riittävänä. Keskusteluissa toistuivat samat teemat, eikä tutkimusongelman kannalta neljännessä haastattelusta ollut saatavissa enää ratkaisevaa uutta tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 62-64.)

Aineiston keruun kuvailu johdattelee tutkimusraportin seuraavaan osioon, jossa kuvataan lyhyesti aineiston käsittely analyysiä varten. Itse analysointiperiaatteista kerrotaan tarkemmin vielä tämän luvun loppupuolella, mutta ensin luodaan lyhyt katsaus siihen, miten aineistoa käsiteltiin myöhempää analysointia varten.

### **2.2.4 Aineiston käsittely analyysiä varten**

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastatteluissa nauhoitettu puheaineisto sanatakkaksi tekstiksi. Aineiston litteroinnissa pyrittiin toimimaan analyysin vaatimalla tarkkuudella. Puheen tauot ja epäröinnit merkittiin, mutta painotusten tai intonaatioiden merkitsemistä ei tehty. Aineiston käsittelyn yhteydessä myös kaikki haastateltavien henkilötunnisteet muutettiin anonyymiteetin varmistamiseksi koodimuotoisiksi siten, että kukin haastatteluryhmä sai oman kirjaintunnuksen (A, B, C ja D) ja haastateltavat kukin oman koodinumeron ryhmätunnuksen lisäksi (1, 2, 3, 4 tai 5). Haastatteluiden toteutusjärjestys on vain tutkijan tiedossa, joten siihen perustuva numeroinnin jäljittäminen on mahdotonta.

Litteroinnin sekä ryhmien ja henkilöiden koodittamisen jälkeen aineistoa alettiin käsitellä kahdessa osassa. Yhden kokonaisuuden aineistosta muodostivat kysymyksistä 1 – 3 saatu haastattelumateriaali. Toinen kokonaisuus syntyi kysymyksen 4 vastausaineistosta. Erottelu tehtiin erilaisten analysointitekniikkojen soveltamista varten. Ensimmäisen aineisto-osion analyysiin sovellettiin retoriikka-analyysiä. Toiseen aineisto-osioon puolestaan sovellettiin asennetutkimuksen periaatteita. Molemmista analysoinnin tavoista kerrotaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa kappaleessa 2.4 sekä lisäksi varsinaisen analyysin yhteydessä kolmannessa luvussa.

## **2.3 Analyysiperiaatteet**

Teorian rooli tässä tutkimuksessa on tuottaa aineiston analyysin yhteydessä löydettävien tulkintojen tueksi selityksiä ja vahvistuksia. Tällaista teoriasidonnaista, teorian ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa liikkuvaa lähestymistapaa voidaan kutsua abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99 Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2011 mukaan.) Jotta teoriaa ja aineistoa voidaan tarkastella vuorovaikutteisesti, täytyy aineistoa ensin analysoida tiiviimpään, tulkittavaan muotoon.

Tässä tutkimuksessa analyysi on jaettu kahteen osaan. Tämä tapa on valittu jotta tutkimusongelmaan saataisiin mahdollisimman kattava vastaus ja analyysissä päästäisiin pureutumaan mahdollisimman syvälle tutkittavaan ilmiöön: organisaation luovuuden arvostukseen työntekijöiden näkökulmasta. Analyysiin sovelletaan niin retoriikka-analyysiä kuin laadullisen asennetutkimuksen analyysin periaatteitakin. Seuraavissa kappaleissa luodaan lyhyet katsaukset näiden analyysiperiaatteiden taustoihin ja keskeisiin ominaisuuksiin.

### 2.3.1 *Retoriikka-analyysi*

Retoriikan käsitteen juuret ovat tunnetusti jo antiikin Kreikassa, jossa se tunnettiin puhetaidon harjoituksena. Antiikin puhetaito-oppi oli käytäntöön ja yhteiskunnalliseen toimintaan vaikuttavaa toimintaa, jonka kilpailijaksi voidaan rinnastaa tasavaltainen politikointi. Vielä tänäkin päivänä laajalti tunnettu Aristoteleen tuotantoon kuuluva *Retoriikka* hyödynsi ja systematisoi puhetaitoa koskevaa kulttuuripääomaa. (Haapanen, 1998, 23).

Sittemmin retoriikka on kokenut niin nousunsa kuin laskunsaakin tieteellisessä keskustelussa. Käänteentekevä ajankohta retoriikan historiassa koettiin 1950-luvulla, kun kolme keskeistä retoriikan teoreetikkoa Kenneth Burke, Stephen Toulmin ja Chaïm Perelman, jonka näkemyksiä sovelletaan myös tämän tutkimuksen analyttisiin periaatteisiin, julkaisivat tärkeimmät retoriikkaa käsittelevät työnsä. Tätä retoriikan tutkimuksessa tapahtunutta uutta nousua kutsutaan myös *uudeksi retoriikaksi* (Summa, 1998, 51–52.)

Retoriikka voidaan nykyään luokitella tarkasteltavan kielenkäytön tason mukaan. Mielenkiinnon kohteena voivat olla puheen tai esitysten retoriikka, jolloin puheita, testejä tai esimerkiksi kuvia tarkastellaan kokonaisuutena, arvioiden niiden vaikuttavuutta suhteessa yleisöön. Argumentoinnin tarkastelussa huomio puolestaan suunnataan esityksen niihin puoliin, joilla pyritään muuttamaan tai vahvistamaan yleisön käsityksiä. Huomio voidaan kohdentaa myös kielikuvien retoriikkaan, jolloin puhutaan niin sanotusta trooppiretoriikasta. (Summa, 1998, 10.)

Tänä päivänä retoriset tutkimusotteet ovat erottamaton osa ihmistieteiden kenttää. Retoriikan tarkastelu ei sinänsä ole opinnäyteydessä omaperäinen idea, mutta koska retoriisuus on niin luovuudessa kuin muissakin ajan ilmiöissä näkyvä piirre, on sen analyttinen jäsentäminen retoriikan kautta luontevaa. (Summa, 1998, 14.) Tässä tutkimuksessa retoriikkaan tarkastellaan argumentoinnin näkökulmasta, kuten sanottu, soveltamalla Chaïm Perelmanin teoreettista näkemystä argumentoinnin lähtökohdista. Perelmanin työhön ja sen sovelluksiin tässä tutkimuksessa palataan tarkemmin luvussa kolme tutkimuksen varsinaisen aineiston analyysin yhteydessä.

### 2.3.2 *Laadullinen asennetutkimus*

Tutkimuksen analyysiin sovelletaan retoriikka-analyysin ohella laadullisen asennetutkimuksen periaatteita. Laadullisessa asennetutkimuksessa pyritään erittelemään ja tulkitsemaan, mitä ihmiset todellisuudessa arvottavat kommentoidessaan heille esitetyjä kiistakysymyksiä. Laadullisella asennetutkimuksella ja sen läheisellä sukulaisella diskurssianalyysillä on yhteistä kiinnostus argumentaatioon ja sen analysointiin sekä ar-



gumentaation tulkitsemiseen asiayhteydessään. Laadulliselle asennetutkimukselle olennaista on metodiikka, jossa aineistoja tuotetaan puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Analyysivaiheessa metodiin kuuluu aineistojen analysoiminen kommentointina, joka muodostuu kannanotoista ja niihin liitetyistä perusteluista. (Vesala & Rantanen 2007, 11.)

Kuten sanottu, laadullinen asennetutkimus on läheistä sukua diskurssianalyysin ja erityisesti retorisen diskurssianalyysin suuntauksen kanssa (Vesala & Rantanen 2007, 11). Tätä retorista sosiaalipsykologian haaraa edustaa muun muassa Michael Billingin (1996, 205, 207) jonka mukaan *asenne* on määritelty psykologian historiassa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi siten, että asenteet heijastavat tunteita tai asenteet ovat ajattelutapoja (habits of thinking). Jotkut psykologit näkevät asenteet puolestaan neurologisina valmiuksina tai yleistävinä skeemoina, jotka luovat psyykkistä turvallisuudentuntua. Asenteen käsite on kuitenkin edelleen hankala, ja Billig huomauttaakin tutkijoiden sivuuttaneen erityisesti asenteisiin liittyvän retorisen, argumentaation kontekstin. Billing määrittelee asenteen jäsentyvän kiistelevien näkökantojen punnitsemisen ja tätä seuraavan kannattamisen tai vastustamisen seurauksena. Olennaista on vaihtoehtojen olemassaolo, jota myös laadullisen asennetutkimuksen analyysivaiheessa hyödynnetään oletuksena, että aineistosta voidaan tunnistaa eroavaisuuksia sisältäviä kannanottoja (Vesala & Rantanen, 2007, 12).

Onkin hyvä rajata, että tässä tutkimuksessa *asenne* nähdään sosiaalisena ilmiönä ja suhdekäsitteenä. Sisällöllisesti asenteen voidaan siis sanoa viittaavan siihen, että joku arvottaa jotakin kohdetta. Arvottaja puolestaan voi olla yksilöllinen tai kollektiivinen, sosiaalisesti tai kulttuurisesti merkittävä toimija tai toimijakategoria. Arvottamisella tarkoitetaan myönteiseksi tai kielteiseksi tulkittavaa arviointia ja sen kohteena voi olla mikä tahansa sosiaalisesti tai kulttuurisesti merkityksellinen, konkreettinen tai abstrakti, erityinen tai yleinen ilmiö. Vaikka asennetta ei tässä tutkimuksessa siis nähdäkään pelkästään yksilön sisällä piilevänä ominaisuutena, on asenne silti myös kiinnittynyt myös yksilöihin. Yksilön rooli sosiaalisena ilmiönä muodostuvassa asenteessa on aina toimija, arvottaja yksilön ollessa esimerkiksi tietyn ryhmän, sosiaalisen aseman tai sukupuolen edustaja. (Vesala & Rantanen, 2007, 28–29.)

Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat, aineisto ja analyysiperiaatteet on nyt esitelty ja raportissa on aika siirtyä varsinaiseen aineiston analysointia käsittelevään osuuteen. Seuraavassa luvussa esitellään aineiston analysoinnin prosessi ja sovelletaan tässä luvussa esiteltyjä analyysiperiaatteita, retorista analyysiä ja laadullista asennetutkimusta, aineistomateriaalin jäsentämiseksi.

### 3 ORGANISAATION LUOVUUDEN ARVOTTAMINEN

Luvun kolme myötä tutkimuksessa siirrytään käsittelemään haastatteluaineistosta saatuja tuloksia sekä niiden analysointia. Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä, ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineisto tiivistetään ja sen informaatioarvoa pyritään kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2000, 137.) Tässä tutkimuksessa analyysiin on sovellettu retoriikka-analyysin sekä laadullisen asennetutkimuksen analysointiperiaatteita, joiden tulokset käsitellään tämän kappaleen puitteissa.

#### 3.1 Analyysin rakenne

Kaksivaiheisen analyysiin ensimmäisessä vaiheessa analysoinnin kohteena oli haastattelurungon **kysymyksistä 1–3** saatu haastatteluaineisto. Tavoitteena oli tulkita aineistosta ryhmän yksimielisesti tuottamia ja hyväksymiä taustaolettamuksia retoriikka-analyysin keinoin. Argumentatiivisessa analyysissä tekstin argumentatiivinen rakenne tulee tunnistaa kokonaisuudessaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan, miten eri väitteet ja perustelut liittyvät toisiinsa ja miten kokonaisuus näyttäytyy laajemmassa yhteydessään. (Kakkuri-Knuutila, 1998, 60.) Analyysissä lähdettiin liikkeelle erittelemällä argumentaation kohteena olevat väitteet perusteluineen. Samaan aihepiiriin liittyvät argumentit koostettiin yhteen, jolloin sekä argumenttien, että esitettyjen perustelujen pohjalta voitiin tulkita, millaisia kollektiivisia taustaolettamuksia argumentaatioon liittyy.

Analyysin toisessa vaiheessa haastattelurungon **neljännestä kysymyksestä** saatuun aineistoon sovellettiin laadullisen asennetutkimuksen periaatteita. Tavoitteena tulkitsevassa analyysissä oli kuvata se todellisuus, josta kannanotot ja perustelut välittävät tietoa. Laadullisen tutkimuksen analyysissä oletuksena on, että kommentointiaineistosta voidaan erikseen tunnistaa tiettyyn kiistakysymykseen, tässä tapauksessa siis organisaation luovuuteen, liittyviä kannanottoja, niihin liittyviä perusteluja sekä sisällöllisiä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia niin kannanottojen kuin perustelujenkin välillä. Kuten laadullisessa asennetutkimuksessa yleensäkin, kannanotot kiistakysymykseen luokiteltiin myöhempää tulkintaa varten. Luokittelu on pyritty pitämään mahdollisimman kirjaimellisena siinä määrin kuin se on ylipäättään mahdollista, sillä aina ei ole itsestään selvää, onko havainto nimettävissä tietynlaiseksi kannanotoksi vai ei. Havaintoja on laadullisessa tutkimuksessa luontevaa luokitella asteikolla myönteinen – varauksellinen – kielteinen, ja näiden luokittelujen perusteella aineisto voidaan järjestää selkeämmäksi. Myöhemmässä vaiheessa luokittelevan analyysin lisäksi aineiston käsittelyä on jatkettu tulkitsevalla analyysillä, jossa pyritään etääntymään kirjaimellisesta tulkinnasta kohti kokonaisvaltaisempaa aineiston hahmottamista. (Vesala & Rantanen, 2007, 12–13, 14.)

## 3.2 Retoriikka-analyysi

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa pureuduttiin haastattelurungon kysymyksissä 1–3 saatuun haastatteluaineistoon. Analyysiin sovelletaan Chaïm Perelmanin (1996) näkemyksiä retorisesta analyysistä ja erityisesti argumentaation lähtökohdista. Perelmanilainen retoriikka-analyysi jakautuu kahteen pääosaan, argumentoinnin lähtökohtiin ja argumentoinnin tekniikoihin (Summa, 1998, 69). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on organisaation luovuuteen asennoituminen ja organisatorisen luovuuden edellytysten arvottaminen, jolloin argumentoinnin tekniikat on rajattu analyysin ulkopuolelle ja pyrkimyksenä on pureutua erityisesti esisopimusten eli argumentaation lähtökohtien erittelyyn ja tulkitsemiseen.

Havainnoinnin kohteena ovat siis organisaation työntekijöiden väliset julkilausumatomat taustaolettamukset, joiden varaan argumentaatio on rakennettu. Yleisesti retoriikkaa tutkittaessa taustaolettamuksia voidaan pitää vihjeinä siitä, millaiselle yleisölle teksti on suunnattu. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisempaa tosin on, että argumentaation lähtökohdaksi valittu totuus heijastaa sitä, mitä argumentoija pitää yleisönsä kanssa merkittävänä yhteisyyden alueena, sillä näitä yhteisyyden alueita tämän analyysin pohjalta on pyritty selvittämään. (Alasuutari 1999, 159–160.)

Perelmanin (1996, 16–18, 21) mukaan argumentointi on kommunikointia, jolla on osoite eli siihen liittyy jonkinlainen tietoisuus yleisöstä. Yleisöksi voidaan määrittää joukko, johon puhuja haluaa vaikuttaa. Määrittelemättömän yleisön eli niin sanotun universaaliyleisön vastakohta on erityisyleisö, jonka koostumus tiedetään ennalta käsin ja jonka erityisiin odotuksiin voidaan vedota. Siinä missä universaaliin yleisöön vedotaan järjellä ja vakuuttavalla argumentoinnilla, erityisyleisö suostutellaan puhujan puolelle vetoamalla sen erityisiin intresseihin tai taipumuksiin. Argumentaation avulla pyritäänkin vaikuttamaan yleisöön, muuttamaan sen vakaumuksia tai taipumuksia mutta hakemaan myös kannatusta.

Haastattelurungon kolmen ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli jäljittää, millaista todellisuutta ryhmän keskustelu kohdeorganisaation kulttuurista, hyvistä toimintaja työskentelytavoista sekä haasteista kuvastaa. Ryhmähaastatteluissa esitetyt kysymykset olivat:

- Millainen on Organisaatio X:n työskentelykulttuuri?
- Mitkä asiat toimivat työpaikallamme hyvin?
- Mitkä asiat estävät meitä toimimasta paremmin?

Aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle kysymyksen asettelun synnyttämästä väittämästä. Ensimmäiseen kysymykseen liittyvät kannanotot argumentoivat ja perustelivat kysymyslauseen väittämää, jonka mukaan tutkittavalla *organisaatiollamme on ominainen työskentelykulttuuri* koskevia argumentteja ja perusteluja. Toinen kysymys ohjasi

ottamaan kantaa väittämään *organisaatiomme toimii*, ja kolmannessa kysymyksessä kommentoitavaksi muodostui väite: *organisaatiomme ei toimi*.

Aivan aluksi kuhunkin kysymykseen/väittämään liittyvät argumentit poimittiin aineistosta perusteluineen. Poimittujen argumenttien pohjalta aineistosta tulkittiin argumenttien sisältämiä esisopimuksia eli premissejä, joihin perelmanilaisessa analyysissä kiinnitetään erityisesti huomiota. Premissit, joita tutkimuksessa nimitetään myös tausta-olettamuksiksi, voivat olla esimerkiksi yhteistä hyväksyttävyyttä tuottavat arvot ja faktat, joille ensisijaisesti pyritään saamaan hyväksyntä. Hyväksynnän siirto itse johtopäätökseen edellyttää sidoksen luomista premissien ja väitteiden välille, ja tästä argumentaatiosta on Perelmanin (1996, 28) mukaan kysymys.

Esisopimuksilla tarkoitetaan siis argumentoijan ja yleisön välisiä yksimielisyyden alueita, joihin todistelussa nojataan. Argumentoija samaistuu yleisöönsä valitsemalla teesejä, joita yleisö jo valmiiksi pitää argumentaation perustana. (Alasuutari, 1999, 160.) Yksimielisyyden alueet voivat olla reaalisia, jolloin esisopimukset koskevat asioiden todeksi, normaaliksi tai todennäköiseksi arvioimisen perusteita. Yksimielisyyden alueet voivat koskea myös arvostamisen perusteita. Tällöin esisopimukset koskevat arvoja, niiden keskinäisen järjestyksen periaatteita ja niihin liittyvien väitteiden oikeuttamisen yleisiä perusteita. (Perelman 1982, 23 Alasuutarin 1999, 160–161 mukaan.) Perustelut ovat retoriselta kannalta olennainen osa arvottamisen ilmaisemista. Perusteluisa kannanotto nivotaan tietynlaisiin asiayhteyksiin, jolloin myös kannanoton kohde määrittyy tarkemmin. (Billig, 1987, 187.) Tässä tutkimuksessa mielenkiinto siis kohdistettiin erityisesti perusteluista ilmeneviin esisopimukseen, joiden pohjalta voidaan puolestaan tehdä tulkintoja tutkittavan organisaation työntekijöiden arvottamisen perusteista. Seuraavissa kappaleissa kunkin haastattelukysymyksen muodostamaa väittämää on tarkasteltu omana kokonaisuutenaan. Retoriikka-analyysin jälkeen siirrytään osioon, jossa esitellään tutkimuksessa toteutettu asenneanalyysi. Luvun viimeisessä kappaleessa molempien analyysien pohjalta tehdyt havainnot nivotaan yhteen, jota seuraa tutkimusraportin viimeinen luku, johtopäätökset ja arviointi.

### 3.2.1 ”Organisaatiollamme on ominainen työskentelykulttuuri”

Ensimmäisen haastattelukysymyksen sisältämä väittämä kuului: *organisaatiollamme on ominainen työskentelykulttuuri*. Ensimmäiseen haastattelukysymykseen esitettiin selkeästi määrällisesti eniten kannanottoja ja perusteluja ja useimmista eri lähtökohdista. Syynä tähän saattaa olla kysymyksen avoimuus, joka antaa mahdollisuuden kommentoida kysymystä useasta eri näkökulmasta. Toisaalta tarkasteltaessa esitettyjen kommenttien määrää kysymystä kohden, voidaan todeta, että haastattelurungon toista kysy-

mystä kommentoitiin kaikista esitetyistä kysymyksistä vähiten. Aineiston jäsentämisen myötä argumenteille ja perusteluille kiteytyi seuraavat esisopimukset:

- Tasa-arvoisuus määrittää kohde-organisaation kulttuuria
- Tiiviit sisäiset sidosryhmät ovat organisaationkulttuurissa merkittävässä roolissa
- Organisaatio kärsii kurinalaisuuden puutteesta
- Päätöksenteko on organisaatiossa keskittynyt esimiehille
- Tiedonhallinta on organisaatiossa merkittävä haaste

Seuraavaksi kunkin esisopimuksen argumentaatiota ja erityisesti taustaolettamusten tulkinnan kannalta keskeisiä argumenttien perusteluja tarkastellaan lähemmin esimerkkien avulla.

**Tasa-arvo organisaation kulttuurin määrittäjänä**, voidaan tulkita organisaatiossa taustaolettamukseksi sellaisten argumenttien pohjalta, joiden perusteluissa viitataan henkilöstön jakautuneisuuteen. Ilmaisuna käytetään muun muassa jakautumista ”paker-tajiin” ja innostujiin, mikä vaikuttaa ilmaisuna negatiiviselta ja tarkoittaa taustaoletta-muksen kannalta sitä, että jakautuneisuus on uhka organisaation kulttuuria määrittävälle tasa-arvolle. Toisaalta tasa-arvon rooliin organisaatiokulttuurin taustaolettamuksena viitataan myös keskustelussa organisaation kellokorttikäytännöstä, josta seuraava ai-neistonäytekin on valittu:

*CN3: Yhteishenki, josta sä puhuit kenties kärsisi siitä, jos sitä ei olis (kellokorttia)*

*CN2: Kytättäis*

*CN3: Nii joo ja selän takana puhuminen ja nii pois päin, että... ja kun tyypillisesti suomalaiseseen tapaan on hyvin vaikee ihmiselle itelleen sanoo. Et sitä kyräilyä se vois osaltaan tukee.*

*CM1: Onks sitten niin , että mejän yhteishenki on sen kellokortin varassa?*

*CN3: Ei se on...*

*CN2: Yks osa sitä.*

Keskusteluote kuvaa osiin pilkottuna sitä, miten haasteltavat tukevat väittämää ”Or-ganisaatiolla on erityinen työskentelykulttuuri” argumentilla ”Yhteishenki kärsisi jos kellokorttikäytäntöä ei olisi”. Perusteluna argumentille on se, että käytännön poistami-nen aiheuttaisi niin sanottua kyräilyä organisaation sisällä.

Organisaation kulttuuriin liittyväksi taustaolettamukseksi arvoettiin myös **tiiviit si-säiset sidosryhmät**. Kuten tasa-arvon merkityksessä organisaation kulttuurille, myös sidosryhmien perustelut sisälsivät niin kriittisiä kuin myönteisiäkin latauksia. Sisäisten sidosryhmien vaikutuksesta kertovat esimerkiksi kannanotot, jossa perustellaan organi-saatiokulttuurin osaksi se, etteivät organisaation jäsenet tunne toisiaan riittävän hyvin. Tämän katsotaan vaikuttavan perusteluissa yhteistyömahdollisuuksiin organisaation

sisällä. Seuraavassa esimerkissä haastateltavan kannanotto ei sinällään viittaa myönteisesti eikä kriittisesti sidosryhmien olemassaoloon, vaan sisältää neutraalin perustelun argumentille, jonka mukaan työtä tehdään pääsääntöisesti lähimpien kollegojen kanssa:

*AN1: Mut ohan siis se käytännön toi arkityö, ohan se aika sellasta ninku tos omien lähimpien kollegojen kanssa sitä tehään tai jotkut et tietyt... Meikäläinenki tarvii paljon esimerkiks konsultointia tuolta lakipuolelta ni sit se on sieltäkin usein sitten tietty henkilö kehen mä otan yhteyttä sen tarpeessa. On se käytännössä aika pieni porukka kenen kanssa tulee sitten päivittäin oltuu yhteydessä.*

Tiiviitä sidosryhmiä käytetään organisaatiolle ominaisen kulttuurin perusteluissa myös seuraavassa keskusteluotteessa. Haastattelunäytteessä sidosryhmien kerrotaan olleen aiemmin vieläkin tiiviimmät, joidenkin haastateltujen mukaan jopa suljetut tai torjuvat:

*BM2: Ainaki jollain tavalla ku ajattelee ni ainakin se vanha oli ninku lineaarinen ninku organisaatio. On ollu vähä muuri tai ei vähä vaan paljon.*

*BN1: Sehän on se (yksikkö) vastaan (yksikkö) suurin piirtein. Ja siinä rajapinnassa ei voi tehdä yhteisesti. Nyt se on vähän hämärtyny se raja.*

*BN2: Ollaan huomattu että ollaan samassa firmassa töissä.*

*BM2: Aattele sitä et me ollaan joskus aikoinaan oltu täällä, mielettömät muuri. Vähän silloin oli kun tuli tänne et uskaltaaks tonne mennä tohon käytävälle.*

**Organisaation kurinalaisuuden puute** ilmeni taustaolettamukseksi perusteluissa muun muassa keskusteluina kehityshankkeiden ja projektien huonosta käytännöntoteutuksesta. Haastateltavat argumentoivat ja perustelivat taustaolettamusta muun muassa hankkeiden keskeyttämisillä. Perusteluiksi kurinalaisuuden puutteelle voidaan lukea myös vastuiden epäselvyydet sekä se, että haastateltavat kokivat asioiden hoitamatta jättämisen ongelmaksi kohdeorganisaation työskentelykulttuurissa:

*AN5: Kun tekee tätä projektityöskentelyä ni sen takii ja sit toisaalta just sen takii et täällä tuppaa ihmiset oleen ni kauheen innovatiivisia ja semmosii innostuneita ja kauheesti sanoo et tää ois hyvä ja tää ois hyvä tehdä näin ja sit sen jälkeen ku lähetään sieltä palaverista, sitte unohdetaan mitä sovittiinkaan.*

Organisaation kurinalaisuuden puutteen taustaolettamuksen ohella seuraava esimerkki kuvaa myös organisaatiokulttuuriin liittyvää esisopimusta **tiedonhallinnan ongelmista**. Tiedonhallinnan puutteita perusteltiin tiedon henkilöitymisellä, päällekkäisten asioiden tekemisellä, tiedon jakautumisella useaan eri järjestelmään, turhilla palaveriil-

la. Perusteluissa mainittiin myös se, että projekteissa eivät aina välttämättä ole mukana ne henkilöt, joilla on projektiin liittyvistä asioista eniten tietoa organisaation sisällä:

*AN4: Meilläkin tavallaan on asiat unohtuu tai jää tekemättä tai sitten voi tyssätä siihen henki että tavallinen työntekijä eivöi, ei pysty tekemään sellasia päätöksiä, et pitää kysyä ylemmältä taholta ja se ei siellä sitten ehkä me läpi. Tai sit se menee läpi joskus puolen vuoden päästä.*

*CN3: On kuitenkin sellasta detailia tietoa ja semmost tavallaan erikoistietoo se välimatka sen tiedon siirtämisessä kun se ihminen ei joudu aktiivisesti sitä tietoo käyttämään. Ei voida odottaakaan että muistais.*

**Päätöksenteon keskittyneisyys organisaation esimiehille** paljastuu esisopimukseksi perusteluiden kautta, jossa päätöksenteko määritellään organisaatiossa monimutkaiseksi ja liian porrastetuksi. Lisäksi päätöksenteon keskittyneisyyttä perustellaan sillä, että yksittäisen työntekijän kädet ovat asioiden eteenpäinviemisen kannalta usein sidottu, jolloin organisaatio ei tarjoa itsenäiseen päätöksentekoon tukea riittävän nopealla aikataululla.

*AN4: Meilläkin tavallaan on asiat unohtuu tai jää tekemättä tai sitten voi tyssätä siihen henki että tavallinen työntekijä eivöi, ei pysty tekemään sellasia päätöksiä et pitää kysyä ylemmältä taholta ja se ei siellä sitten ehkä me läpi. Tai sit se menee läpi joskus puolen vuoden päästä.*

Organisaation työskentelykulttuurista havaittiin siis seuraavat taustaolettamukset: organisaatiossa tasa-arvoisuus määrittää kohde-organisaation kulttuuria, tiiviit sisäiset sidosryhmät ovat organisaationkulttuurissa merkittävässä roolissa, organisaatio kärsii kurinalaisuuden puutteesta, päätöksenteko on organisaatiossa keskittynyt esimiehille sekä tiedonhallinnan haasteellisuus. Seuraavaksi retorisisessa analyysissä siirrytään organisaation kulttuuriin liittyvien taustaolettamusten käsittelystä haastattelurungon toisen kysymyksen puitteissa saadun aineiston analyysiin. Kuten kappaleessa 3.2 kerrottiin, sisälsi haastattelurungon toinen kysymys väittämän: ”Organisaatiomme toimii”, jonka perusteluita ja taustaolettamuksia tarkastellaan lähemmin seuraavassa kappaleessa 3.2.2.

### 3.2.2 ”Organisaatiomme toimii”

Toisen haastattelukysymyksen sisältämä väittämä kuului: *organisaatiomme toimii*, jota kommentoitiin kaikista haastattelukysymyksistä harvasanaisimmin. Vähäinen kommentointi saattaa johtua esimerkiksi siitä, että haastateltavat eivät ryhmähaastattelutilanteessa kokeneet mieluisaksi kehua työpaikkaa tai vaikkapa johtohenkilöiden toimintaa.

Väitettä perusteltiin määrällisesti eniten kollegoiden osaamiseen liittyvien perusteluiden kautta. Merkittävä seikka aineistossa oli, että kaikissa ryhmissä viitattiin ajatukseen ”nyt on paremmin kuin ennen”, mistä voidaan päätellä, että organisaatiokulttuuri ja organisaation toimintatavat ovat kokeneet joiltakin osin merkittäviä muutoksia. Muutamassa ryhmässä muutokseen viitattiin myös eksplisiittisillä esimerkeillä, kuten siirtymisellä matriisiorganisaatiomalliin haastatteluhetkeä edeltäneen vuoden aikana. Väitettä koskevista argumenteista ja perusteluista tulkittiin lopulta seuraavat organisaatiossa voimassa olevat esisopimukset:

- Organisaatiossa on runsaasti osaamista
- Organisaatiossa on hyvä keskinäinen luottamus
- Hierarkia on vähentynyt
- Organisaatiolla on halu kehittyä ja kehittää

Kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin organisaation kulttuuriin liittyviä esisopimuksia, kuvaillaan seuraavaksi väitteen ”Organisaatiomme toimii” taustaolettamusten tulkintaan johtaneet argumentit ja perustelut.

**Organisaation osaamista** argumentoitiin useammassa ryhmässä alla olevan esimerkin mukaisesti sillä, että yksittäisillä ihmisillä on toiminnan kannalta keskeistä osaamista. Organisaation korkeaa osaamista perusteltiin asiakastytyväisyydellä asiakkailta saadun hyvän palautteen valossa. Vankkaa osaamista perusteltiin karttuneella kokemuksella:

*ANI: Ja ohan se tietty just ku täällä on aika paljon jengii ketkä on ollu täällä aika kauan, ja ohan se selvää et ja sit ku tää on hyvin spesifi toimiala, hyvin spesifi firma niin tota oha täällä monella ihmisellä valtavasti siis todella siis käsittämättömän paljon siis todella spesifiä tietoa. Mä kuuntelen muita ihan silleen okei, tämmönen asia voi olla edes olemassa, voi olla mahdollista. Et on silleen ihmiset sellasia käveleviä tietopankkeja.*

Toiseksi organisaation toimivuuteen viittaavaksi taustaolettamukseksi paljastui **henkilöstön välinen hyvä keskinäinen luottamus**. Seuraavassa keskustelunäytteessä esiintyy taustaolettamukseen liittyvä keskeinen argumentti – mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti. Perusteluiksi itsenäisen työskentelyn mahdollisuuksille nähdään vapaus työstää määriteltyjä tavoitteita kunkin parhaaksi katsomallaan tavalla. Itsenäisen työskentelyn



mahdollisuuden lisäksi hyvää keskinäistä luottamusta perusteltiin avoimuudella sekä työnantaja joustavuudella johon vastataan työntekijöiden puolelta niin sanottuna venymisenä:

*AN1: Mä oon sit taas ehkä tyytyväinen siihen että et meillä luotetaan aika paljon työntekijöihin. Elikä silleen että mä saan tehdä itsenäisesti sitä työtä. Mulle annetaan tavoitteet tai siis annetaan.. Me keskustelemme tavoitteista ja mietimme sitä mitä pitää tehdä ja mitä pitää ninku tavallaan saada aikaseks. Ja sit sen jälkeen on lähes vapaat kädet. Se on mulle ainoa työskentelykeino (nauraa) koska mä en pystyis tehdä mitään jos tavallaan mulle ladeltais et miten sä teet sen työn. Lopputulos on mulle se ainoa mikä merkitsee ja mulla on vastuuntuntoa ja miten mä sanoisin, (mieltii) mulla on vastuuntuntoa ja mä pidän huolta siitä että tavoitteet täyttyy. Ja sillälaila ninku sillälaila meihin työntekijöihin luotetaan, se on must hienoa.*

*Haastattelija: Onks teillä muilla samalla lailla?*

*AN3: Meil on ainakin ihan samanlailla. Saa aika itsenäisesti päättää että mitä tekee. Meil on se tietty vuosikello jonka mukaan mennään tiettyyn aikaan mennessä toteutuu ni... Jos joku päivä ei jotain huvita tehdä niin sä voit tehdä jotain toista hommaa.*

Kolmas taustaolettamus liittyi **organisaation tahtotilaan kehittyä ja kehittää**. Tämän taustaolettamuksen argumentit liittyivät vähentyneeseen hierarkiaan ja rakenteiden uusimiseen, aiempaa parempaan esimiestyöhön sekä kehityshankkeiden uuteen, merkittävämpään rooliin organisaation arjessa. Seuraavassa esimerkissä argumentiksi voidaan tunnistaa parantunut esimiestyö:

*DN3: Monet on eri mieltä mutta mä olen kuitenkin sitä mieltä että (Nimi) ja (Nimi) toi tähän taloon ison plussan. Ninku tähän päivään kuitenkin.*

*DN2: Vaikka se sattuu.*

*DN3: Nii vaikka se sattuu, mut kuitenkin... Must se on hyvä juttu et ne on tullu. kyllä on menty harppaus eteenpäin*

*DM1: Mulla ei tossakaan asiassa oo hirveesti vertailukohtia, mutta mä (Nimi)lle sanoinkin että, oltiin yhtä aikaa tuol punttiksellä sanoin, että semmosta johtamisen jämmäkyttä on ehdottomasti tullu niiden myötä. joka on sit taas yks tärkeä asia tuolla, jos pomot on löysiä nii ei täst tuu, Mä en tarkorta löysällä et pitää olla kauhee natsi, vaan silleen et jos nyt päätetään jotain nii sit kans tehdään*

Toimivan organisaation väitteeseen liittyvät taustaolettamusten perustelut ilmenivät osittain ristiriitaisiksi seuraavassa kappaleessa esiteltävien taustaolettamusten argument-

tien kanssa, jotka liittyvät kysymysrunon viimeiseen väittämään. Tätä ristiriitaa tarkastellaan laajemmin tämän luvun viimeisessä kappaleessa, jossa myös tehdään yhteenvedot analyysien pohjalta.

### 3.2.3 “Organisaatiomme ei toimi”

Haastattelurunon kolmas kysymys ohjasi haasteltavat kommentoimaan väitettä: *Organisaatiomme ei toimi*. Kommentteja kolmanteen kysymykseen esitettiin enemmän kuin väitteeseen organisaation toimivuudesta, mutta vähemmän kuin ensimmäiseen, organisaation työskentelykulttuuria koskevaan kysymykseen.

Kolmannen väittämän kohdalla taustaolettamuksiksi aineistosta koostettiin:

- Kehityshankkeiden käytäntöön viemisessä ja projektijohtamisessa haasteita
- Kiire ohjaa työajan käyttöä rutiineihin
- Organisaatiossa tarpeetonta hierarkiaa
- Organisaation yhteishengessä on haasteita

Taustaolettamus **kehityshankkeiden käytäntöön viemisen ja projektijohtamisen heikkouksista** näyttäytyy monentyyppisten argumenttien ja perusteluiden pohjalta. Taustaolettamusta tukee argumentaatio muun muassa projektien keskeyttämisestä, huonosta viestinnästä ja huonon johtamisen myötä syntyvästä pessimismistä, mitä seuraava esimerkki kuvaa erinomaisesti:

*CN3: Mun on pakko myöntää että, että.. kun on talossa vuodesta 87 ollu ja hyvin monessa eri tämmösseessä, on suunnittelua ja ties mitä, minkälaisessa koko talon ja pienemmissä suunnitteluissa ni mä oon vähä tullu pessimistiseksi, mun on pakko se myöntää. - - - Se on vaan nii monta kertaa että se menee hukkaan kaikki iso työ*

*CN1: Kyl mä kans oon osittain pessimisti koska (nauraa) mä oon ollu vielä pidempään talossa. Tääl on aina kyllä ollu semmosta kehitysajatusta, mut nyt se on oikeen kärjistyny, että oikeen huippuaktiivista aikaa. Aikasemmin on ollu paljon silleen, että me ollaan tehty joku projekti ja tuota sit on vaan huomattu et sitä ei voi toteuttaa, että monenlaisia hankkeita ollu ja innolla tehdään projekteja. Tai on jopa niin saattanu käydä, että ei edes oo todettu että tätä ei voi tehdä vaan se on vaan haihtunu jononkin. Tai ehkä joku on todennu sen mut sitä ei oo muistettukaan infota kaikille, jotka on osallistunu siihen työskentelyyn. Niin on vaan niin, että palaverin välit on vaan venyny, infotilaisuuksien välit on vaan harventunu ja harventunu, kunnes ei enää muistetakaan et tämmönen projekti oli olemassa*

*CN2: Niit on paljon. Se on yks myöskin, et tääl on ollu ihan liikaa niitä sellasia hankkeita ja projekteja joita ei koskaan päätetä. Ne vaan katoaa jonnekin ilman, että yhdessä todetaan että tätä ei nyt tehdä, tää loppuu nyt tähän.*

*CN3: Tai mieluummin todettais se ennen kun siihen on käytetty ihan lukemattomasti työaika ja ihmisiä ja meidän ihmiset kerkee innostuun kun ne pääsee suunnittelemaan ja ideoimaan. Eihän semmonen kauheen motivoivaa oo sitten pitkällä aikavälillä, että tota sitten vaan haihtuu.*

*CN2: Onhan se tosiaan jos käytetään paljon aikaa jonkun asian eteen ni pitää ninkun tosiaan tulla selväks että mihin tämä päätyi ja päättyi. Joko toteutukseen että saatiin jotain aikaiseksi ja tuotantoon tai sitten et näistä ja näistä syistä se ei onnistunut. Mut et joku päätös siihen pitää saada.*

Kehityshankkeiden keskeyttämiseen ja huonoon projektijohtamiseen liittyvää tausta-olettamusta argumentoitiin myös järjestelmien kehityshankkeiden ontumisella jota perusteltiin suurella manuaalisen työn määrällä, sekä sähköisen tiedon jakautumisella useiden, oikeuksia vaativien järjestelmien taakse. Lisäksi argumentiksi nostettiin rohkeuden puuttumisen projektien päätöksenteosta.

**Tarpeeton hierarkia** väitteen ”organisaatio ei toimi” taustaoletuksena ilmenee argumenteissa, joissa viitataan myös organisaation kulttuuria koskevasta argumentoinnista tuttuun hitaaseen päätöksentekoon ja toisaalta myös byrokraattisiin toimintatapoihin. Seuraavassa esimerkissä argumentoidaan, miten organisaation viestintään liittyy hierarkiaa, jota perustellaan sillä, että kommunikointia ei hoideta suoraan asianomaisten kanssa:

*CN2: Asianomaisille viestintä, siis tää on nyt mun ehdotus että pitäisi toimia näin. Eli jos viestintää hoidetaan sillä tavalla, että se kulkee monen mutkan ninku kautta ennen ku se menee sille ihmiselle, jolle se on ninku tarkotettu niin myöskin voi olla, että se on se lopullinen kohde sen viestin sisällölle, niin kun se tulee monen mutkan kautta ni se ei oo hyvä. Pitäs kohdentaa aina suoraan niille, riippumatta mistään hierarkiasta, niille henkilöille, joille se tarkotetaan. Se on hirveen yksilöllistä täällä talossa. Jotkut osaa heti ajatella et tuo tuo ja tuo tarvii tän, mä laitan sen suoraan niille, jotkut laittaa et nuo tarvii sen, mä laitan sen niitten esimiehille se saa toimittaa sen eteenpäin.*

*CN3: Se tulee perille sitte ku esimies on tullu lomilta tai ehtiny lukee sen jonkun pitkän ajan kuluttua kuina hyvin siihen on ehtiny perehtyä, meneekö se viesti semmosena eteenpäin. Tavallaan jos ei oo mitään erityistä syytä lähettää sitä ni miksei sitä suoraan laittaisi niille ihmisille joille se on tarkotettukin se viesti. Esimiehille se saattaa hukkaa aina sinne sähköpostiin.*

Taustaolettamukseksi määrittyivät myös **organisaation yhteishengen haasteet** sekä **kiireen organisaatiota ohjaava vaikutus rutiinityöskentelyyn**. Taustaolettamukseen liittyvässä argumentaatioissa toistui henkilöstön joukossa vaikuttava negatiivisuus, jota perusteltiin esimerkiksi palaverissa keskustelun ajautumisella epärakentaviin kommentteihin. Taustaolettamus **kiireen organisaatiota ohjaavasta vaikutuksesta rutiineihin** kävi ilmi argumenteissa, joissa viitattiin ajankäytön priorisoinnin mahdottomuuteen muihin kuin pakollisiin rutiinitehtäviin sekä turhien palaverien synnyttämään ajankäytölliseen ongelmaan.

Retorisen analyysin puitteissa aineistosta eriteltyt organisaation työkuulttuuriin, organisaation toimivuuteen ja organisaation toimimattomuuteen liittyvät taustaolettamukset on nyt käsitelty. Seuraavaksi tutkimusraportissa siirrytään analyysin toiseen osioon, jossa mielenkiinnon kohteena ovat haastateltavien asenteet organisaation luovuutta kohtaan. Tähän mennessä esiteltyihin havaintoihin taustaolettamuksista palataan vielä tarkemmin tämän luvun viimeisessä yhteenvetokappaleessa.

### 3.3 Analyysi asenteista

Tutkimusaineiston toisessa vaiheessa haastattelurungon neljännen kysymyksen tuloksena saadun aineiston analyysiin sovellettiin laadullisen asennetutkimuksen periaatteita. Haastattelussa ryhmälle esitetty kysymys: *Onko Organisaatio X luova työpaikka?* kartoitti vastaajien orientaatiota organisaation luovuutta kohtaan. Useimmat haastateltavat ottivat useamman kerran kantaa vastatessaan kysymykseen ja esittivät puheenvuoroissaan kommentteja sekä organisaation luovuuden puolesta että sitä vastaan. Perinteisesti laadullisessa asennetutkimuksessa esitetään haastateltaville tietty määrä väittämiä, joita kommentoidessaan haastateltavat ilmaisevat tiettyä asennetta esitettyä väittämää kohtaan. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua, jolloin yksittäisten väittämien esittäminen koko ryhmälle ei välttämättä olisi tuottanut aineistoa joka kuvastaa ryhmässä ilmeneviä todellisia asenteita. Ryhmähaastattelutilanteessa väitteen kiistanalaisuus syntyi keskustelun aikana ja kysymysmuoto antoi haastateltaville mahdollisuuden argumentoida ja perustella yhtäläillä sekä väittämää *organisaatio X ei ole luova työpaikka*, että väittämää *organisaatio X on luova työpaikka*. Haastattelutilanteessa haastattelijaa pyydettiin myös tarkentamaan luovuuden käsitettä, jolloin haastateltavia kehoitettiin kommentoimaan asiaa vapaasti mistä lähtökohdista tahansa.

Aineiston analysointi aloitettiin luokittelemalla ryhmähaastatteluiden kerätty aineisto siten, että kannanotot jaoteltiin sen mukaan myönteisiin, varauksellisiin ja torjuviin kannanottoihin, kuinka haastateltava oli ilmaissut suhtautuvansa esitettyyn aihepiiriin. Esitettyä kysymystä kommentoitiin laaja-alaisesti ja kommenteissa viitattiin myös ryh-

mähaastattelussa aiempien kysymysten kohdalla käytyyn keskusteluun. Pääosin keskustelu liittyi mahdollisuuksiin kehittää työprosesseja, ajankäytön jakautumiseen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa. Kahdestakymmenestä haastatellusta kolme osoitti kannanotoissa ehdotonta myönteisyyttä sille, että kohdeorganisaatio on luova työpaikka. Viisi ilmaisi kannanotoissaan, että kohdeorganisaatio ei ole luova työpaikka. Neljä ei kommentoinut kysymystä lainkaan, ja loput kahdeksan suhtautuivat kysymykseen varauksellisesti. Varaukselliset kannanotot luokiteltiin edelleen myönteisesti latautuneisiin sekä kriittisesti latautuneisiin kannanottoihin. Luokittelun pohjalta voitiin todeta, että pääosa haastatelluista asettui kiistakysymyksessä torjuvalle kannalle.

Seuraavissa kappaleissa eritellään myönteistä, varauksellista ja kriittistä asennetta kuvanneita kannanottoja ja syvennytään tarkemmin siihen, millä perusteilla kannanottoa vahvennetaan. Kannanotot ja niiden asemoituminen kiistakysymykseen tarkentuvat perusteluiden kautta. Tarkastaessa kannanottojen perusteluja päästään arvottavien sisältöjen jäljille, ja luokittelun jälkeen analyysissä siirrytään jäsenettyjen aineistohavaintojen tulkitsevaan analyysiin, jonka tulokset esitellään niin ikään tulevissa kappaleissa.

### 3.3.1 *Myönteiset kannanotot*

Ehdottoman myönteisiä ja varauksellisesti myönteisiä kannanottoja esitti haastatelluista yhteensä seitsemän. Perusteluissa vedottiin ensisijaisesti henkilöstön ideointikykyyn sekä työntekijöiden muihin ominaisuuksiin, joilla on luovuuteen johtavia vaikutuksia. Vahvasti esiintyi myös perustelu organisaatiossa ilmenevästä halukkuudesta ja motivaatiosta toimia luovasti. Perustelutavoiksi myönteiseen kantaan muodostuivat työntekijöiden ideointikyky, kannustaminen luovuuteen ja arkiluovuus:

*DM1: Kyl mä näkisin et tääl ollaan luovia. Kehitetään toimintatapoja ja miten asiat vois tehdä paremmin ja ideoiden kehittäminen asiakastapaamisiin ja... Mut sekkin on ehkä et jos sitä koko ajan tekee ni sitä ei koe niin luovaksi. Sä vaan teet töitä.*

Työntekijöiden ideointikyky mainittiin perusteluna sille, että ideat johtavat organisaatiossa tapoihin tehdä asioita paremmin. Varauksellisesti myönteiset perustelut liittyvät ideoiden toteutusmahdollisuuksiin:

*BM2: Mun mielestä vastaus on et työskennellään. Ajatuksia, ideoita, niitä on kyllä. --  
- Tosiaan on näitä lainalaisuuksia miten pitää mennä. Emmä tiiä mun mielestä kyllä on meillä ajatuksia. En mä ninkun sano sitä, kyl me saadaan sanoo niistä mut saadaanks niitä eteenpäin?*

*CN3: Tää luovuus on ihan... (mieltii) uus juttu täällä. Must tää on tullu semmosena ninku ryöpsähdyksenä oikein ja must tuntuu välillä että siit on joka paikassa niin paljon et ehtii tuleen just se ongelma et ku se sisäistetty, se on ninkun otettu arvoihin ja ja... siihen on kannustettu niin siin tulee just sit se ongelma että miten sen kaiken toteuttaa kun tulee niin paljon yhtäkkiä.*

Varauksellisesti myönteisissä kannanotoissa ideoiden toteutusmahdollisuuksissa epäilytti yleensä ajankäytölliset syyt:

*CN1: Mut vaikka ei tommostakaan pakkoa olis niin tuota tunnistan itessäni sen, että hirveen helposti sortuu siihen et tekee vanhalla tavalla, joku ninku semmonen paniikki ajaa tekemään sitä. Nyt alota ja tee se kiireesti, älä rupee mieltiin.*

Myönteisten perusteluiden ulottuvuudet voidaan kiteyttää **yksilöiden kykyyn toimia luovasti** sekä **organisaation luovuuteen kannustavaan ilmapiiriin**. Myönteisten asenteiden jälkeen seuraavassa kappaleessa tarkastellaan puolestaan kriittisten asenteiden perustelut sekä kriittisten perustelujen ulottuvuudet.

### 3.3.2 *Kriittiset kannanotot*

Ehdottoman kriittisiä ja varauksellisesti kriittisiä kannanottoja esitti haastatelluista yhteensä yhdeksän haastateltavaa. Perusteluissa vedottiin siihen, ettei luovia ratkaisuja ole mahdollisuuksia edistää ja puntaroida, sekä toisaalta syvään juurtuneisiin toimintamalleihin, jotka estävät luovien ratkaisujen syntymisen.

*CN2: Jos sä haluat jotain luovia ratkasuja ni ne ei tuu niin et mä tilaan nyt tuohon kello viistoista luovan ratkasun, vaan sä joudut just tekemään näitä et sul on vaikka viis vaihtoehtoo ja pohtimaan mikä se paras olis. --- Et onko tää luova työpaikka ni musta siihen luovuuteen pitää olla just tää mahdollisuus, kannustaminen ja sitte ilmapiiri ja aikaa jossain vaiheessa irrottautua siitä, tästä perustyöstä.*

*CN4: Tääl tulee niin selvät sävelet, kuinka joku asia täytyy hoitaa ettei siinä ite voi hirveesti kauheen luova olla kai. Ei siihen oo hirveesti kannustettu vaan ku on sanottu että jos näin tää täytyy tähän ii nii se sit kans tähän.*

Varauksellisesti kriittisten kannanottojen perusteluissa vedottiin varauksellisesti myönteisten kannanottojen perusteluiden tapaan ajankäytöllisiin syihin mutta perusteluissa

mainittiin lisäksi käytännön hyödyllisyyden ohjaava merkitys, joka saattaa toimia luovuuden esteenä:

*BN1: Paikkaa sille luovalle työlle ei tahdo löytyä. -- Pitää olla mietittynä se hyöty ja se hyöty tarvii olla niin suuri että tota siin täytyy olla ihan valmis suunnitelma et ku tää tehään ni säästetään näin ja näin paljon euroja kuluissa ja ja tota... semmosen miettimiseen ni ei oo ainakaan työaikana aikaa, et täytyy kotimatalla miettiä.*

Käytännöntaso nousi esille myös kritiikkinä. Koettiin, että luovuus itsessään ole osana organisaation käytäntöjä:

*CMI: Mä näen et sen pitäis tulla jotenki ninku, ikään kuin käytäntöihin. Et ei situu vaan semmonen ninku ollaan kaikki luovia mut ei kukaan tiedä mitä se tarkoittaa. Must tavallaan siinä et ollaan vaan luovia, ei siinä oo paljoo arvoa, et se ei mee käytäntöihin.*

Kriittisten perusteluiden ulottuvuudet voidaan kiteyttää **ajankäytön priorisointiin** sekä **luovuuden rooliin osana organisaation käytäntöjä**. Kriittisten asenteiden perustelujen myötä organisaatiosta havaitut asennoitumiset luovuutta kohtaan on nyt esitelty. Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatiosta on havaittavissa kolmenlaisia asenteita luovuutta kohtaan. Näitä asenteita ovat myönteinen, varauksellinen ja kriittinen, joista viimeisin on tutkimuksessa yleisimmin havaittu asennoituminen organisaation luovuuteen.

Seuraavaksi analyysin käsittelyssä edetään kappaleeseen, joka vetää yhteen edellä esitellyt analyysien tulokset. Retorisen analyysin ja laadullisen asennetutkimuksen tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena, ja tulokset sijoitetaan tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellyn luovuuden komponenttiteorian kontekstiin. Komponenttiteorian ja aineiston analyysin vuoropuhelun myötä pyritään synnyttämään tulkintoja, jotka avustavat myöhemmin tutkimuksen päättävässä viimeisessä luvussa vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan: *miten kohdeorganisaation työntekijät arvottavat organisaationsa luovuuden?* ja tutkimusongelmaa määrittäviin tutkimuskysymyksiin.

### 3.4 Organisaation luovuus – arvottaminen ja asenteet

Tutkimusraportissa on aika perehtyä edellisissä kappaleissa esiteltyjen analyysien yhteenvedoon, analyysin pohjalta tehtyihin tulkintoihin sekä ottaa samalla suunta kohti tutkimuksen johtopäätöksiä. Kuten edellisissä kappaleissa esiteltiin, analyysi toteutettiin

kahdessa erillisessä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa eriteltiin organisaation luovuuden arvottamista työntekijöiden näkökulmasta retorisen analyysin keinoin. Retorisessa analyysissä pyrittiin jäljittämään aineistossa esitetystä argumentaatiosta välittyviä taustaolettamuksia työntekijöiden väliltä. Argumenttien ja niiden perusteluiden kautta aineistosta tulkittiin taustaolettamukset kolmeen eri väittämään, jotka muodostuivat haastattelurungon kysymysten pohjalta. Väittämät olivat 1. *organisaatiollamme on ominainen työskentelykulttuuri*, 2. *organisaatiomme toimii* sekä 3. *organisaatiomme ei toimi*. Toisessa vaiheessa analyysiin sovellettiin laadullista asennetutkimusta, jonka myötä aineiston havaittiin tuottavan myönteisiä, kriittisiä sekä varauksellisia asenteita organisaation luovuutta kohtaan.

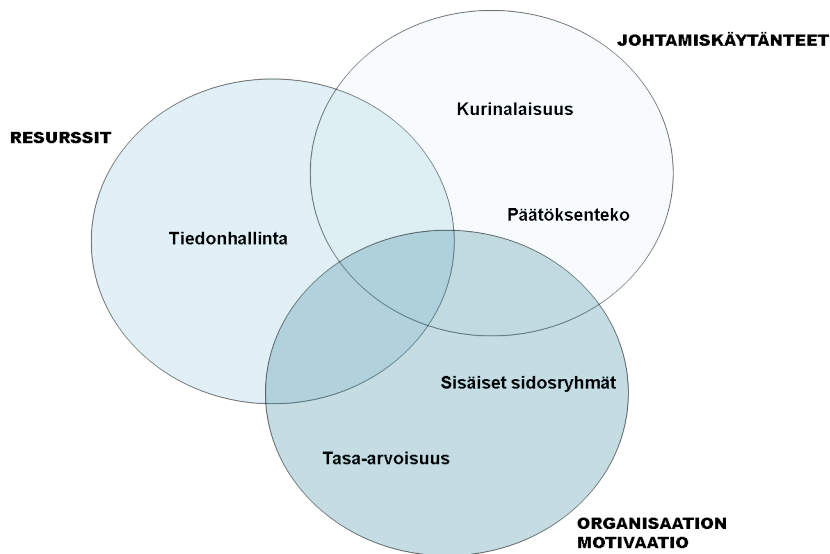
Tämän kappaleen tarkoituksena on siis tarkastella ja tehdä tulkintoja edellä kuvattujen retorisen analyysin sekä laadullisen asennetutkimuksen löydöksistä. Tavoitteena on kuvata kokoavan yhteenvedon kautta analyysin keskeisimpiä havaintoja teoreettisen viitekehyksen valossa ja tarkastella millaisia tulkintoja havaintojen pohjalta voidaan tehdä. Samalla tutkimusta johdatellaan kohti viimeistä lukua ja sen puitteissa esitetyjä johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

Retorinen analyysi toteutettiin ryhmähaastattelun kysymysten 1–3 tuottaman aineiston pohjalta. Tutkimuksen aineistonkeruussa käytetyn haastattelurungon ensimmäinen kysymys ”millainen on Organisaatio X:n työskentelykulttuuri?” piti sisällään väittämän: *organisaatiollamme on ominainen työskentelykulttuuri*. Ensimmäiseen väittämään liittyvästä argumentaatiosta ja perusteluista tulkittiin työntekijöiden välillä seuraavat taustaolettamukset: tasa-arvoisuus määrittää kohdeorganisaation kulttuuria, sisäiset sidosryhmät ovat osa organisaation kulttuuria, organisaatio kärsii kurinalaisuuden puutteesta, päätöksenteko on keskittynyt kohdeorganisaatiossa esimiehille ja lisäksi tiedonhallinta on organisaation haasteellista.

Verrattaessa taustaolettamuksia aiemmin tämän tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esiteltyyn teoreettiseen mallinnukseen organisaation edellytyksistä tuottaa luovuutta, voidaan havaita, että taustaolettamuksia sijoittuu kattavasti kaikkien organisaation luovuuteen vaikuttavien komponenttien alle. Resurssija käsitteleväksi taustaolettamukseksi voidaan sijoittaa tiedonhallinnan haasteellisuus. Riittävät resurssit ovat Amabilen (1997, 53–55) mukaan luovuuteen motivoivassa työympäristössä kriittisiä, ja näin ollen kohdeorganisaatiossa rajoitettu tiedonsaanti ei tue riittävien, luovuuteen ohjaavien resurssien toteutumista. Johtamiskäytänteiden alle puolestaan voidaan liittää organisaation kurinalaisuuden puute sekä päätöksenteon keskittyneisyys organisaation esimiehille. Hyvin suunniteltu projektinhallinta edistää todennäköisemmin organisaation luovuutta kun toteuttavalla taholla säilyy mahdollisuus autonomisiin ratkaisuihin (Amabile, 1997, 54). Havaittujen johtamiskäytänteisiin liittyvien taustaolettamusten valossa kohdeorganisaatiossa vaikuttaisi olevan tarvetta kehittää muun muassa tavoitteiden asettamisen ja työn suoritustavan autonomisuuden osa-alueita organisaation luovuutta edistääkseen. Tausta-



olettamuksista sisäisten sidosryhmien merkitys ja tasa-arvoisuus sijoittuvat organisaation motivaatiota käsittelevään komponenttiin. Organisaation motivaatio luovuutta kohtaan syntyy muun muassa avoimesta kommunikaatiosta ja siitä, ettei organisaatiossa kärsitä sisäisestä kilpailusta tai liiallisesta politikoinnista (Amabile 1997, 52–53). Kohdeorganisaatiossa organisaation motivaatiota käsittelevän komponentin voidaan siis tulkita toteutuvan eli sisältävän luovuutta edistäviä taustaolettamuksia. Oheinen kuvio havainnollistaa ensimmäisen väittämän taustaolettamusten sijoittumista luovuuden komponenttiteoriaan mukailleen alkuperäistä mallinnusta.



Kuvio 3 Taustaolettamukset: Organisaation kulttuuri

Haastattelurungon toinen kysymys ”mitkä asiat toimivat työpaikallamme hyvin?” muodosti väittämän: *organisaatiomme toimii*. Argumentaation perusteluiden pohjalta voitiin edellä kuvattujen organisaatiokulttuurin taustaolettamusten tapaan niin ikään tulkita työntekijöiden välillä vallitsevia taustaolettamuksia organisaation toimivuudesta. Sijoitettaessa taustaolettamukset organisaatiotason luovuuden komponentteihin havaittiin, että edellisen väittämän tapaan myös tämän väittämän osalta aineistosta analyysissä kiteytyi kaikkiin komponentteihin liittyviä taustaolettamuksia.

Organisaation toimivuuteen liittyvä taustaolettamus organisaation korkeasta osaamisesta sijoittui mallinnuksessa resursseja käsittelevään komponenttiin. Kun organisaatiossa on ennestään korkeaa osaamista ja asiantuntijuutta, jää johdon haasteeksi muodostaa osaajista toimivia ja luovia ratkaisuja tuottavia työryhmiä tai tiimejä, mikä vaatiikin huolellista suunnittelua ja harkintaa. Ryhmää muodostettaessa monimuotoisuus, yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen, ryhmän jäsenten keskinäinen lojaalius sekä osaamisen

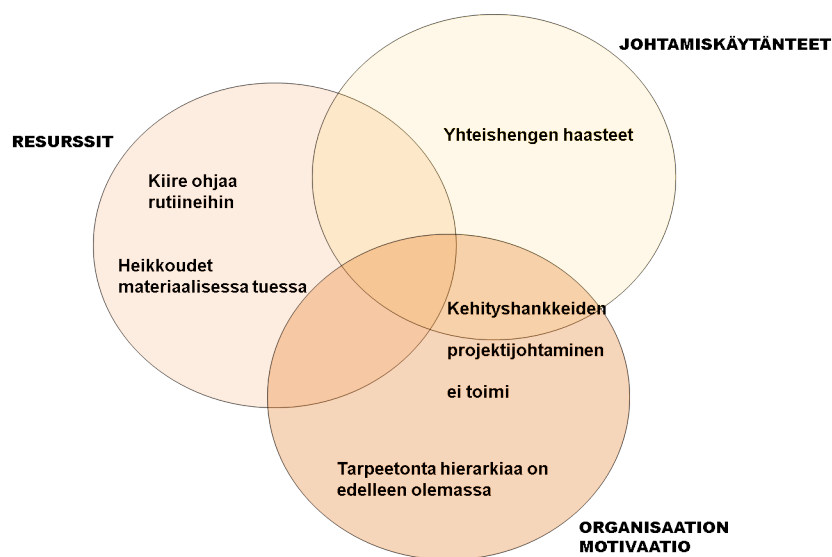
tunnistaminen ja tunnistaminen ryhmän sisällä ovat lähtökohtia, jotka ohjaavat luovuuden kannalta parhaan mahdollisen ryhmän muotoutumiseen (Amabile 1997, 54; 2006, 21). Johtamiskäytänteisiin liittyväksi taustaolettamukseksi toimivan organisaation väitteen osalta lukeutui organisaation hyvä keskinäinen luottamus, joka syntyy kohdeorganisaation tapauksessa organisaation luovuutta edistävästä kommunikoinnista. Tämä johtamiskäytäntö toteutuu, kun johto kannustaa koko henkilöstöä avoimeen tiedonjako- ja yhteistyöhön sekä samalla varmistaa, ettei kommunikointiin liity politikointia tai juoruilua, jotka vievät tarpeettomasti huomiota pois itse työnteosta tai muodostaisivat esteen oikeanlaiselle, halutulle kommunikoinnille (Amabile, 2001, 9-10). Organisaation motivaatioon liittyviä taustaolettamuksia tämän väitteen kohdalla olivat madaltunut hierarkia sekä organisaation halu kehittyä ja kehittää.



Kuvio 4 Taustaolettamukset: Organisaatio toimii.

Kolmas ja viimeinen retorisessa analyysissä käsitelty kysymys ”mitkä asiat estävät meitä toimimasta paremmin?” sisälsi väittämän: *organisaatiomme ei toimi*. Argumentaatiosta tulkittavana taustaolettamuksena komponenttiteoriaan voidaan sijoittaa sekä organisaation motivaation että johtamiskäytänteiden alle havainto kehityshankkeiden käytäntöön viemisen sekä projektijohtamisen ongelmista. Organisaation motivaation näkökulmasta haasteet kehityshankkeiden käytäntöön viemisessä saattavat liittyä kohdeorganisaation riskinotto- ja riskienotto-kykyyn. Riskienotto kuuluu luovaan toimintaan motivoituneen organisaation piirteisiin ja kehityshankkeiden käytäntöön vieminen saattaa estyä jos organisaatio ei usko mahdollisuuksiinsa selviytyä kohtaamistaan asioista huolimatta niiden luonteesta ja mittakaavasta. (Harisalo, 2008, 287.) Johtamiskäytänteiden kompo-

nenttiin voidaan sijoittaa taustaolettamus organisaation yhteishengen haasteista. Kiireen ohjaava vaikutus työajankäytössä on puolestaan resursseihin viittaava taustaolettamus. Tyypillisesti liian niukat aikaresurssit ajavat tiimit käyttämään luovuuttaan ensisijaisesti etsimään lisäresursseja toimeksiantonsa suorittamiseen, jolloin varsinaisen toimeksianton osalta luovat ratkaisut jäävät toissijaisiksi. (Amabile 1997, 53; 1998, 20–21.) Organisaation motivaatioon lukeutuvaksi ongelmaksi voidaan sijoittaa taustaolettamus organisaatiossa esiintyvistä tarpeettomasta hierarkiasta. Riskitekijöinä organisaation motivaatiolle ovat Amabilen (1997, 53) mukaan liiallinen kontrolli sekä viralliset rakenteet ja protokolla. Luovuuteen motivoitunut organisaatio pyrkiikin poistamaan näitä riskitekijöitä ja lisäämään luovuuteen ohjaavia motivaatiotekijöitä.



Kuvio 5 Taustaolettamukset: Organisaatio ei toimi.

Kuten huomataan, ovat kaksi viimeistä väittämää, *organisaatiomme toimii* sekä *organisaatiomme ei toimi*, keskenään ristiriitaiset. Retoriikan tutkimuksessa väitteiden yhteensopimattomuus kertoo rajatapauksista, jolloin tulee päättää tilanteen mukaan. Tällöin voidaan soveltaa käytännöllistä asennetta, jossa kieltäydytään ratkaisemasta ennakkoon kaikkia mahdollisia ongelmia. (Perelman, 1996, 69.) Tulkinnoissa siis ei pyritä ratkaisemaan ristiriitaa vaan hahmottamaan, *mikä voisi olla hyväksyttävää* löydettyjen yhteisymmärrysten perusteella (Summa, 1998, 66).

Analyysin toisessa vaiheessa kartoitettiin työntekijöiden orientaatiota organisaation luovuutta kohtaan. Analyysin perusteella voitiin havaita kolmenlaisia organisaation luovuuteen kohdistuvia asenteita. Nämä asenteet olivat (A) myönteinen asenne, jonka mukaan organisaatio on luova, (B) kriittinen asenne, jonka mukaan organisaatio ei ole luova.

va ja (C) varauksellinen asenne, jonka mukaan organisaatio on luova tietyn varauksin. Huomattiin, että asenne, jonka mukaan organisaatio on luova (A), liittyy erityisesti näkemykseen organisaation jäsenten edellytyksistä toimia luovasti sekä organisaation luovuuteen kannustavaan ilmapiiriin. Kriittisissä asenteissa (B) perusteluiden ulottuvuudet liittyivät ajankäytön priorisointiin sekä luovuuden rooliin osana organisaation käytäntöjä. Varauksellisissa kannanotoissa (C) asenteen perustelut viittasivat osittain myönteisten ja osittain kriittisten perusteluiden ulottuvuuksiin.

Tarkastelemalla analyysijä yhteisenä kokonaisuutena voidaan havaita tiettyjä yhtäläisyyksiä, joita on syytä tulkita pidemmälle. Havaittu asenne, jonka mukaan organisaation luovuuteen suhtaudutaan myönteisesti, liittyy organisaation jäsenten edellytyksiin toimia luovasti. Retorisen argumentaatioanalyysin puitteissa havaitun taustaolettamuksen organisaation osaamisesta voidaan siis nähdä olevan linjassa työntekijöiden myönteisessä asennoitumisessa organisaation luovuutta kohtaan. Myönteisten asenteiden perusteluiden ulottuvuudeksi löydettiin myös organisaation luovuuteen kannustava ilmapiiri, josta merkille pantavaa on, että ulottuvuuden voidaan sanoa olevan linjassa retoriikka-analyysissä esiin tulleen taustaolettamuksen kanssa organisaation halusta kehittyä ja kehittää.

Kriittinen asenne on kohdeorganisaatiossa yleisimmin havaittu asennoituminen organisaation luovuutta kohtaan. Tutkimuksen perusteella tunnistetuissa kriittisissä asenteissa perusteluiden ulottuvuudet liittyvät ajankäytön priorisointiin sekä luovuuden rooliin osana organisaation käytäntöjä. Retoriikka-analyysin löydöksistä linjassa kriittisen asenteen perusteluiden kanssa ovat organisaation motivaatioon sekä johtamiskäytäntöihin liittyvät kehityshankkeiden käytäntöön vieminen, projektijohtamisen ongelmat sekä resursseihin viittaava kiireen ohjaava vaikutus työajan jakautumisessa.

Yhteenvetona ja tutkimuksen kannalta keskeisenä havaintona voidaan siis todeta kohdeorganisaatiossa luovuuteen asennoitumisen ja organisaation toimintaan liittyvien taustaolettamusten olevan keskenään linjassa. Analyysin mukaisesti myönteisten asenteiden luovuutta kohtaan liittyvän niihin taustaolettamuksiin, jotka luovuuden komponenttiteoriassa lukeutuvat organisaation luovuutta edistäviin tekijöihin. Kriittisten asenteiden perustelut ovat puolestaan yhtenevät niiden taustaolettamusten kanssa, joiden mukaan kohdeorganisaatiossa on organisaatiotason luovuuden toteutumisen esteitä.

Edellä esitettyjen havaintojen ja tulkintojen myötä tutkielmaraportissa siirrytään osioon, jossa tutkimusta tarkastellaan vielä kokonaisuutena sen tieteellisen annin ja onnistumisen näkökulmista. Aivan tutkimuksen alusta asti tehdyt valinnat saavat keskeisen merkityksen kun tutkimus altistetaan tulevaisuuden johtopäätöksissä kriittiselle tarkastelulle. Viimeisessä, tutkimuksen päättävässä luvussa käsitellään aineiston ja analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimusta niin aineiston laadun, analyysin syvyyden tutkimuksen validiteetin kannalta.

## 4 ORGANISAATION LUOVUUDEN ARVOTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asennoitumista organisaation luovuuteen sekä organisaation luovuuden arvottamista kohdeorganisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukselle asetettiin ratkaistavaksi tutkimusongelma: *Miten kohdeorganisaation työntekijät arvottavat organisaationsa luovuuden?* Tässä luvussa esitetään tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysistä tehdyt tulkinnat, tulkintoja seuraavat johtopäätökset sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja varsinaiseen tutkimusongelmaan. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä pohditaan mahdollisia vaihtoehtoja jatkotutkimukselle.

### 4.1 Johtopäätökset

Työntekijöiden roolit organisaatioissa ja työelämässä ovat muuttuneet viime vuosikymmenten aikana merkittävästi. Liiketoiminnan murrostila ja ansaintalogiikan muutokset esimerkiksi informaatioteknologian nopean kehityksen myötä ovat kiistattomasti vaikuttaneet sekä niin sanotun ”tavallisen” työn sisältöön että osaamisvaatimuksiin. Organisaatiot ammentavat enenevässä määrin tuotantonsa käyttövoimaa jäsentensä osaamisesta ja luovuudesta. (vrt. Ojala 2008, 18–19; Ståhle & Wilenius 2006, 23). Perustietämyksen ja ammattitaidon vaatimusten kasvaessa on kyettävä kanavoimaan olemassa oleva asiantuntemus ja tieto uusiksi ratkaisuisiksi, parhaimmillaan innovaatioiksi. (Ståhle & Wilenius 2006, 185–186.) Yksittäisen työntekijän ohella luovuus ja innovatiivisuus ovat jo hyvän aikaa käsitetty myös organisaation ominaisuuksiksi, joihin voidaan tietoisilla toimenpiteillä myös vaikuttaa (vrt. Harisalo, 2008, 308–309). Näin ollen vaikuttaakin siltä, että luovuus ja innovatiivisuus ovat tulleet jäädäkseen niin arkiseen kuin tieteelliseen organisaatiotason diskurssiin.

Yritysjohdon ohella luovuudesta ja innovatiivisuudesta puhuvat nyt myös organisaation työntekijät. Voisi kai sanoa, että aika on patinoinut luovuuskeskustelun viimein sille tasolle, että ”trendi-ismi” on vakiinnuttamassa paikkaansa liiketaloustieteiden käsitteistössä ja on aika alkaa tarkastella ilmiötä myös kriittisin silmälasein. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua osaltaan kriittiseen keskusteluun selvittämällä ja kuvailemalla työntekijöiden asennoitumista organisaation luovuuteen sekä organisaation luovuuden arvottamista kohdeorganisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa toteutettujen aineiston analyysin ja tulkinnan myötä voidaan todeta, että tutkimus on saavuttanut tarkoituksensa ja näin ollen tutkimuksen pohjalta voidaan esittää aiheeseen liittyviä, relevantteja johtopäätöksiä.

Kuten tämänkin tutkimuksen laadinta, myös luova prosessi koostuu neljästä vaiheesta: ongelman tunnistaminen, harkinta, oivallus ja todentaminen. Luova prosessi käyn-

nistyy kun tunnistetaan ongelma, joka yleensä on seurausta rakentavasta tyytymättömyydestä asioiden tilaan. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma löydettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja oli tyytymätön organisaationsa staattisuuteen, ja kaipasi tukea ongelman ratkaisemiseksi. Ongelman tunnistamisen jälkeen tutkimusprosessissa seurasi harkintavaihe, jonka aikana harkinta oli sekä tietoista, että tiedostamattomaa, ja jonka lopputuotteena syntyi suurin osa tästä tutkimusraportista sekä oheistuotteena tapaamisia, palavereita ja runsain mitoin harhareiteille jääneitä ajatustenalkuja. Lopulta harkintavaihetta seuraa kuitenkin oivallus ja ratkaisu ongelmaan. (vrt. Harisalo, 2008, 289.)

Tutkimusaineisto kerättiin järjestämällä kohdeorganisaatiossa ryhmähaastatteluja, joihin osallistui yhteensä kaksikymmentä työntekijöiden edustajaa. Aineiston analysointi toteutettiin kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin retoriikka-analyysin keinoin siihen, millainen sosiaalinen todellisuus kohdeorganisaation työskentelykulttuurissa ja toimintatavoissa henkilöstön piirissä vallitsee. Aineistosta jäsennettiin argumentit perusteluineen, joiden pohjalta tulkittiin aineiston indikoimia, kohdeorganisaation työntekijöiden välisiä taustaolettamuksia. Analyysin toisessa vaiheessa fokus siirrettiin henkilöstön asenteeseen organisaation luovuutta kohtaan laadullisen asennetutkimuksen perusteita soveltaen.

Tutkimusongelmaksi asetettiin tutkimussuunnitelmavaiheessa: *Miten kohdeorganisaation työntekijät arvottavat organisaationsa luovuuden?* Millainen kokonaiskuva kahden analyysin perusteella sitten muodostui? Kuten sanottu, kohdeorganisaation työntekijöiden arvotuksia organisaationsa luovuudesta tarkasteltiin yhteisesti hyväksytyjen taustaolettamusten sekä asenteiden pohjalta. Taustaolettamusten myötä tulkittiin työntekijöiden keskuudessa kollektiivisesti jaettuja arvoja. Asenteiden tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita asenteiden perusteluista, jotka kertoivat arvottamisen ulottuvuuksista.

Retorinen analyysi vei tutkimuksen kerättyjen havaintojen puitteissa lähelle organisaation työntekijöiden keskinäistä todellisuutta. Argumenttien ja perustelujen kautta paljastuivat työntekijöiden väliltä niin sanotut esisopimukset eli yhteisesti hyväksytyt argumenttien taustaolettamukset. Verrattaessa koottuja taustaolettamuksia teoreettiseen mallinnukseen organisaation luovuudesta havaittiin, että esisopimuksien avulla voidaan tulkita työntekijöiden arvotuksia organisaation edellytyksistä tuottaa organisaatiotason luovuutta. Keskeisimmät löydökset taustaolettamuksien ja luovuuden komponenttiteorian suhteen olivat organisaatiossa ilmenevän hierarkian vaikutukset, kurinalaisuuden puute sekä tiedon ja osaamisen hallinnan vaikutukset työntekijöiden toimintakykyyn.

Laadullisen asennetutkimuksen myötä puolestaan päästiin jäljille työntekijöiden asenteista organisaation luovuutta kohtaan. Havaittiin, että aineisto tuotti kolmenlaisia asenteita. Osa haastatelluista asennoitui organisaation luovuuteen myönteisesti, osa varautuneesti ja osa kriittisesti. Useimmin toistuva asenne oli aineiston perusteella asennoituminen kriittisesti organisaation luovuutta kohtaan. Kriittisten asenteiden peruste-

luiden ulottuvuuksina olivat ajankäytön priorisointi, sekä luovuuden puutteellinen rooli osana organisaation käytäntöjä.

Tärkeimpänä tutkimuksen havaintona voidaan pitää löydöstä yhteydestä työntekijöiden yhteisesti hyväksytyjen taustaolettamusten sekä asenteiden välillä. Tutkimukselle asetetun tavoitteen kannalta löydös on erityisen keskeinen. Havainnon myötä voidaan todeta, että organisaation toimimattomuuteen liittyvät taustaolettamukset ovat linjassa kriittisten asenteiden perusteluiden kanssa. Samoin organisaation toimivuuteen liittyvät taustaolettamukset olivat yhteneviä myönteisten asenteiden ulottuvuuksien kanssa. Organisaatiossa vallitsevan kriittisen asennoitumisen luovuutta kohtaan voidaan siis havaita generoituvan taustaolettamuksista, jotka kertovat kohde-organisaation epäkohdista komponenttiteorian toteutumiseksi. Mikäli taustaolettamuksissa tapahtuisi muutoksia, voidaan olettaa myös muutoksia seuraavan työntekijöiden asennoitumisessa luovuutta kohtaan, mikä voisikin olla kiinnostava jatkumo tutkittavaksi aihepiiriksi seuraavassa kappaleessa esiteltävien jatkotutkimusehdotusten ohella.

## **4.2 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotukset**

Edellisen kappaleen johtopäätösten pohjalta tutkimuksen voidaan todeta saavuttaneen tavoitteensa. Tutkimuksen toteutuksen käytännön merkitys oli merkittävässä roolissa aihepiiriä ja tutkimusongelmaa valittaessa. Toimeksiannon näkökulmasta tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen, sillä tutkimuksen lopputuloksena saatiin uutta tietoa kohde-organisaation luovuuteen liittyvistä asenteista ja arvotuksista. Tutkimuksen tieteellinen anti liittyy tehtyihin tulkintoihin taustaolettamusten ja asenteiden yhteydestä. Kuten johtopäätöksissä mainittiin, voidaan aineiston analyysin pohjalta todeta, että työntekijöiden organisaation toimintatapoihin liittyvästä argumentaatiosta tulkitut organisaation luovuuteen liittyvät taustaolettamukset ovat yhteydessä työntekijöiden asenteisiin organisaation luovuutta kohtaan.

Aiheita ja fokuksia jatkotutkimukselle on paljon. Aivan aluksi tulisi johtohenkilökunta osallistuttaa vastaavanlaiseen tutkimukseen sekä omana kokonaisuutenaan että osana koko organisaatiota. Johdon mukaan ottaminen tutkimukseen loisi kattavamman ja syvällisemmän kuvan koko organisaation asenteista ja arvotuksista ja herättäisi varmasti ajatuksia siitä, mihin suuntaan tutkimusta voisi edelleen suunnata. Johdon puuttumista tästä tutkimuksesta voitaisiin pitää myös tutkimuksen heikkoutena. Johtopäätösten pätevyys keskittyy organisaatiossa nyt vain työntekijöiden näkökulmaan, joka toisaalta oli tietoinen valinta tutkimussuunnitelmavaiheessa.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999) 3. uud. p. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Albert R. S. –Runco M. A., *Theories of Creativity*. SAGE Publications, Newbury Park.
- Amabile, Teresa (2006) How to kill creativity. In: *Creative management*, ed. Jane Henry, 18–24. Sage Publications, London.
- Amabile, Teresa (1997) Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 (1) 39–58
- Amabile, Teresa (1999) Motivation and creativity. In: *Handbook of creativity*. ed. Robert j. Sternberg, 297–312. Cambridge University Press, New York. NY.
- Andriopoulos, C. – Dawson, P. (2009) *Managing Change, Creativity & Innovation*. Sage Publications, Los Angeles.
- BBC, News, End nears in Facebook legal row <  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7559864.stm>> haettu 17.12.2010
- BBC News, Facebook court hearing is delayed <  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6916709.stm>> haettu 17.12.2010
- Billing, Michael (1996) *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Bilton, Chris (2007) *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Blackwell Pub, Malden, MA.
- Bryman, Alan (1988) *Quantity and quality in social research*. Unwin, London.
- Bryman, Alan (2004) *Social research methods*. Oxford University Press, New York.
- Burrell, G. – Morgan G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Gower, Aldershot.
- Eagly A. H. – Chaiken s. (1993) *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace & Company, Fort Worth, FL.
- Eskola J. – Suoranta J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere
- Florida, Richard (2005) *Luovan luokan esiinmarssi*. Talentum, Tampere. (alkuteos The rise of the creative class 2002, käänös Jarmo Nousiainen, Maria Mikkonen, Seppo Raudaskoski)
- Grönroos M. – Ståhle P. (1999) *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. 2. p. WSOY, Porvoo.
- Greenberg, J. – Baron R. A. (2008) *Behavior in organizations*. Prentice Hall. Upper Saddle River NJ.



- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoria*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Henry, Jane (2001) *Creativity and perception in management*. SAGE Publications, London.
- Houni, Pia (2006) Lyhyitä havaintoja luovuudesta. Teoksessa: *Minne matka, luova talous?*, toim. Sam Inkinen – Sanna Karkulehto – Marjo Mäenpää – Eija Timonen, 119–131. Kustannus Oy Rajalla, Oulu.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2000) 6.p. *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Julkunen, R. – Nätti, J. – Anttila T. (2004) *Aikanyrjähdys : keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Vastapaino, Tampere.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.) (1998) *Argumentti ja kritiikki: lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Gaudeamus, Helsinki.
- King N. – Anderson N. (2002) *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. Thomson, London.
- KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 25.11.2010.)
- Otala, Leena-Maija (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOY, Porvoo.
- Perelman, Chaïm (1996) *Retoriikan valtakunta*. (alkuteos L'empire rhétorique 1977, käänös Leevi Lehto) Vastapaino, Tampere.
- Pope, Rob (2005) *Creativity: theory, history, practice*. Routledge, Oxfordshire.
- Ranki, Anneli (1999) *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Kauppa-kaari, Helsinki.
- Robson, Colin (1995) 2nd ed. *Real world research: A resource for social scientists and practitioners-researchers*. Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Scott, W. Richard (1987) 2nd ed. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Schermerhorn, John R. Jr. (1996) *Management and organizational behavior: essentials*. John Wiley & Sons, New York.
- Staw, Barry (1995) Why no one really wants creativity. Teoksessa: *Creative action in organizations. Ivory tower visions and real world voices*. eds. Cameron Ford – Dennis Gioia, 161–166. Sage Publications, London.

- Summa, Hilikka (1996) Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan. Teoksessa: *Pelkkää retoriikkaa*, Palonen, Kari & Summa, Hilikka (toim.). Vastapaino, Tampere.
- Staw, Barry M. (ed.) (1995) 2nd ed. *Psychological dimensions of organizational behavior*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999) The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa: *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, New York. NY.
- Strömmer, Riitta (1999) *Henkilöstöjohtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Stähle, P. – Wilenius M. (2006) *Luova tietopääoma*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Vesala, K. – Rantanen T. (toim.) (2007) *Argumentaatio ja tulkinta: laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Weick, Karl E. (2001) *Making sense of the organization*. Blackwell, Oxford.
- Yin, Robert K. (2003) 3<sup>rd</sup> ed. *Case study research: design and methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Tamminen, Rauno (1985) *Luovuuden tutkimus haasteena yrityksen taloustieteelle*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä
- Turun yliopisto, Luovan talouden maisteriohjelma <<http://www.tse.fi/fi/yksikot/maisteriohjelmat/cbm/Pages/default.aspx>> haettu 17.4.2011