

# Innostunut ja hyvinvoiva työyhteisö syntyy joustavasta johtajuudesta

– Tapaustutkimus organisaatiokulttuurin rakentumisesta luovilla toimialoilla

**Pro gradu -tutkielma**

**Lokakuu 2011**

**Taidehallinnon maisteriohjelma**

**Sibelius-Akatemia**

**Ilona Kyykoski**



SIBELIUS-AKATEMIA

PL 86  
00251 HELSINKI  
p. 020 75390

**TIIVISTELMÄ**  
X Tutkielma  
 Kirjallinen työ

|  |                        |
|--|------------------------|
| Työn nimi  | Sivumäärä              |
| Innostunut ja hyvinvoiva työyhteisö syntyy joustavasta johtajuudesta<br>– Tapaustutkimus organisaatiokulttuurin rakentumisesta luovilla toimialoilla   | 95                     |
| Laatijan nimi  | Lukukausi              |
| Ilona Kyykoski   | Syksy 2011             |
| Koulutusohjelma  | Suuntautumisvaihtoehto |
| Taidehallinnon koulutusohjelma   |                        |
| <p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Suomalaisessa yhteiskunnassa suunnitellaan työurien pidentämistä, vaikka uusia sukupolvia ei perinteiseen työelämään siirtyminen houkuta. Tilastot pullistelevat työpahoinvointia, sairauseläkkeitä ja loppuun palamisia. Nuoret työntekijät haluavat työn olevan yhä vain parempaa ja toiveet työelämästä kasvavat: halutaan joustavuutta työaikoihin, omaa päätösvaltaa työtehtävissä ja halutaan kuitenkin tehdä sellaista työtä mikä tarjoaa nautintoa ja haasteita.</p> <p>Tutkielmassa keskitytään luovien toimialojen työskentelykulttuuriin ja johtamiseen sekä etsitään vastauksia siihen, millainen organisaatiokulttuuri tukee työntekijän motivaatiota, hyvinvointia ja kiinnostusta työhön. Tutkielmassa perehdytään kahteen tapausorganisaatioon, ajatushautomoon ja animaatiostudioon, joiden työntekijät ovat innoissaan työstänsä. Mikä heitä motivoi työssään? Molemmissa tapauksissa työpaikalle on kehittynyt omanlaisensa organisaatiokulttuuri ja -rakenne, jotka mahdollistavat jokaiselle vaikutusmahdollisuuden. Toisessa tapausorganisaatiossa halutaan ylläpitää hauskaa ilmapiiriä, toinen toimii tasa-arvoisesti ilman johtajaa ja hierarkiaa.</p> <p>Tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin kahdesta luovilla aloilla toimivasta organisaatiosta. Viihtyisän työympäristön keskeisiksi tekijöiksi osoittautuivat joustavuus, avoimuus, luottamus, reiluus ja kaveruus sekä vahva arvopohja, joka ohjaa toimintaa. Tutkielman organisaatiot voidaan nähdä esimerkkeinä tulevaisuuden työpaikoista, joissa ihmiset viihtyvät ja voivat hyvin. Työntekijöistä muodostuu yhteisö, joka rikastavassa vuorovaikutuksessa inspiroi ja kannustaa toisiaan uusiin ideoihin. Tämä on hyödyllistä eritoten organisaation kannalta, sillä hyvinvoivat ihmiset saavat yhdessä aikaan hyviä tuloksia. Samalla se voidaan nähdä myös yhteiskunnallisesti kannattavana, kun muun muassa työpahoinvoinnista aiheutuvat kulut vähenevät.</p> |                        |
| <p><b>Hakusanat</b><br/>organisaatiokulttuuri, johtaminen, luovat toimialat, työn imu, luova intohimo, sosiokulttuurinen innostaminen, työssä viihtyminen, työhyvinvointi, arvot työssä, yhteisöllisyys</p>  |                        |
| <p><b>Muita tietoja</b></p>  |                        |

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto.....   | 4  |
| 1.1 Työkulttuuri ja johtajuus tänä päivänä .....                    | 4  |
| 1.2 Työssä viihtyminen .....  | 6  |
| 1.3 Luova luokka ja sen johtamisen haasteet .....                   | 6  |
| 1.4 Tutkimuksen tavoitteet .....                                    | 9  |
| 1.5 Tutkimuksen kulku ja keskeiset käsitteet .....                  | 10 |
| 1.6 Tutkimuksen rakenne .....                                       | 11 |
| 2 Teoriatausta .....  | 12 |
| 2.1 Vetovoimainen luova työ .....                                   | 12 |
| 2.1.1 Työn imu .....  | 13 |
| 2.1.2 Hyvinvoiva työntekijä motivaatiopolulla .....                 | 14 |
| 2.1.3 Luova intohimo .....  | 16 |
| 2.2 Johtajuus luovassa työssä .....                                 | 20 |
| 2.2.1 Transformationaalinen johtajuus .....                         | 21 |
| 2.2.2 Johtajuuden haasteet luovien osaajien parissa .....           | 23 |
| 2.2.3 Arvojen rooli työssä .....                                    | 25 |
| 2.2.4 Johtaminen ja työhyvinvointi.....                             | 26 |
| 2.3 Sosiokulttuurinen innostaminen .....                            | 29 |
| 2.3.1 Innostamisen historia .....                                   | 29 |
| 2.3.2 Johtaja innostajana .....                                     | 33 |
| 2.3.3 Sosiokulttuurisen innostamisen soveltaminen johtamisessa..... | 34 |
| 2.4 Yhteenveto.....   | 35 |
| 3 Tutkimusmenetelmät .....  | 37 |
| 3.1 Tapaustutkimus .....  | 37 |
| 3.2 Tapausten valinta.....  | 38 |
| 3.3 Tutkimuskysymykset ja -käsitteet .....                          | 38 |
| 3.4 Aineistonkeruu .....  | 39 |
| 3.5 Analyysi.....   | 41 |
| 3.6 Tutkimuksen luotettavuus .....                                  | 42 |
| 4 Tulokset ja analyysi.....   | 44 |
| 4.1 Aineiston esittely .....  | 44 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2 Johtajuusnäkemykset ja organisaationkulttuurin rakentuminen.....                             | 46 |
| 4.3 Arvopohjainen organisaatiokulttuuri.....   | 50 |
| 4.3.1 Luottamuksen, joustavuuden ja rakentavan palautteen merkitys .....                         | 50 |
| 4.3.2 Arvopohjan yhtenäisyys.....  | 52 |
| 4.3.3 Voiton tavoittelun toissijaisuus.....  | 55 |
| 4.4 Innostuneisuus työssä.....   | 58 |
| 4.4.1 Työn imu.....  | 58 |
| 4.4.2 Luova intohimo työnteossa.....   | 61 |
| 4.4.3 Yhteisö, viihtyvyys ja vuorovaikutus organisaatiokulttuurissa .....                        | 62 |
| 4.4.4 Joustava työympäristö määrittelee valikoitumisen työyhteisöön ja synnyttää luovuutta ..... | 65 |
| 4.5 Sosiokulttuurinen innostaminen ja metodit.....   | 68 |
| 4.5.1 Pyrkimys transformaatioon.....   | 69 |
| 4.5.2 Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen.....   | 71 |
| 4.5.3 Kiire ja kaaos .....   | 72 |
| 4.5.4 Sosiokulttuurisen innostamisen metodologia .....   | 76 |
| 5 Johtopäätökset .....   | 79 |
| 5.1 Työyhteisöön valikoidutaan yhteisen arvoajattelun mukaan .....                               | 80 |
| 5.2 Luottamuksen ilmapiiri ja työkulttuurin merkitys.....  | 82 |
| 5.3 Rakenteet tukevat luovuuden syntyä.....  | 83 |
| 5.4 Jatkotutkimusaiheet .....  | 85 |
| 6 Lähteet.....   | 86 |
| 7 Liitteet .....   | 90 |

## 1 Johdanto

*”Joo mä olin vakuutusyhtiössä duunissa ja sit viimeemmäks it-yrityksessä, joka on vielä ehkä jotenkin semmosta niinku... Suoraviivaisempaa. Siellä todella sitä firmaa johdettiin todella raha ja tulos edellä ja kaikki mitattiin. Ja kaikki raportoitiin. Välillä tuntu että rapor- työ- tekemisestä raportoimiseen menee enemmän aikaa kuin itse työn tekemiseen, ihan sen takia että johtajat pystyis saamaan lukuja, joiden avulla he pystyy johtamaan. Sitten yritystä jotenkin niinku, jostain näkymättömistä vivuista säätelemällä ja jotenkin... Mä en itse usko siihen, mä en usko että sillä tavalla saadaan ihmisistä parasta irti. Ehkä lyhyellä tähtäimellä ruuvia kiristämällä voidaan saada ihmisestä, mut sitten vaihtuvuus alkaa olla jossain vaiheessa aika kova. Mä en usko että sen tyyppinen johtaminen toimii edes niinku sisäisesti niinku kovinkaan loogisesti pidemmän päälle. --- Mä tein edellisessä työpaikassa vähän enemmän ja yks syy siihen miks lähin -- vähän pienemmällä palkalla kuin aikasemmassa tehtävässä oli se että tiesin että täällä saa joustoa ja saa toisaalta enemmän vastuuta ja on niinku vapaammin määritelty tehtäväkuva. ---” (Haastateltava Laine.)*

### 1.1 Työkulttuuri ja johtajuus tänä päivänä

Hyvän työn manifesti (2009) julistaa: Työkulttuurin muutos on alkanut ja tulee jatkumaan. Hierarkiat murtuvat, työltä odotetaan enemmän ja raha ei enää motivoi, vaan palkaksi halutaan jotain muutakin. Työn velvollisuudesta on siirrytty työn mielekkyyden velvollisuuteen. Tämän päivän työntekijät sekä tulevat työntekijät lataavat työntekoon paljon enemmän merkityssisältöä kuin suuret ikäluokat. Työltä odotetaan enemmän ja työtä ei tehdä enää ”työn vuoksi”: halutaan joustavuutta työaikoihin, omaa päätösvaltaa työtehtävissä, halutaan tehdä sellaista työtä mikä tarjoaa nautintoa ja haasteita. Työn halutaan olevan hyvää.

Suomalaiset ovat viime vuosisadan loppupuolella osoittautuneet tutkimuksissa työkeskeisiksi ihmisiksi. 1990-luvun alkupuolella nousi halu kehittää työoloja hyödyllisempään ja luovempaan suuntaan, jossa voi toteuttaa itseään ja josta löytyy hyviä ihmissuhteita. Teollisuusyhteiskunnassa työn merkitys muodostui turvallisuuden, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteena, ja työ soi mahdollisuudet elintason kohottamisen ja yhteiskunnallisen aseman saavuttamiseen. Siirryttäessä osaamisen yhteiskuntaan, työn arvo tarjosi lisäksi ihmisille päämääriä ja mahdollisuuden kehittyä ihmisenä. Pauli Juuti (1991) kirjoitti jo 1990-luvun alussa, että ”[o]saamisen yhteiskunnassa työn arvo on pääosin siinä mielihyvässä, jonka ihminen saa työprosessin kuluessa. Enää ei odoteta pelkästään työn avulla saavutettuja konkreettisia hyötyjä, kuten

palkkaa ja asemaa, vaan yhä enemmän odotetaan itse työprosessin tuottamaa mielihyvää, joka parhaimmillaan ilmenee produktiivisten toimintojen kautta toteutuvana henkisenä kasvuna”. (Juuti, 1991, s. 36-53.)

Eittämättä työ vaikuttaa ihmisen elämään kokonaisuudessaan: työpaikan ja -yhteisön kollektiiviset arvot määrittävät minäkuva, ja työpaikan suhteet ovat sosiaalisen integraation lähde. Nämä sosiaaliset arvot antavat mieltä ja merkitystä elämään. Jos ihminen menettää nämä suhteet esimerkiksi työpaikan menetyksen myötä, on oleellista, että yksilöllä on mahdollista löytää muusta yhteisöstä vastaavat voimavarat elämässä jaksamiseen (Kortteinen & Tuomikoski, 1998, s. 166-182).

Huolimatta Hyvän työn manifestin (2009) tahtotilasta työkuultuuriamme kuvataan tänä päivänä kiihkeästi muuttuvaksi ja nopeasti uudistuvaksi: työolot ja -tilanteet vaihtuvat viikoittain, lyhyen aikavälin tuloksen tavoittelu lisääntyy, tekninen välineistö uusiutuu jatkuvasti, epävarmuus työstä kasvaa, kilpailu kovenee, vaaditaan jatkuvaa muutosta ja on kehityttävä jatkuvasti menestyäkseen (mm. Juuti, 2010; Martimo et al., 2010). Pauli Juutin (2010, s. 50) kuvaama tämän päivän työelämä ei houkuttele:

”Organisaatioelämä on ajautunut moniin suuntiin repivien ristikkäisten voimien temmellyskentäksi. Pelkistään voitaneen sanoa, että yhteen suuntaan organisaatioita vetää yhä lisääntyvä tehokkuuden, nopeuden ja taloudellisuuden voimakenttä. Kaikki tietävät, että toimintaa on koko ajan tehostettava ja nopeutettava. Lisäksi on tehtävä asioita entistä taloudellisemmin. Kuitenkin samalla kaikki tietävät, että vain ne pärjäävät, jotka kykenevät koko ajan uudistumaan ja kehittämään toimintojaan. Innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut kilpailutekijä. Vain sellaiset organisaatiot noteerataan, jotka kykenevät jatkuvasti tuomaan markkinoille uusia tuotteita. Lisäksi nykyisessä mediayhteiskunnassa tai tarinayhteiskunnassa, jossa elämme, vain sellaiset organisaatiot menestyvät, jotka kykenevät luomaan houkuttelevia mielikuvia asiakkailleen.”

Tänä päivänä työ on tilapäistä ja yhtä muutosta: töiden ja ammattien vakauudesta on alkanut tulla poikkeus, ja keskeneräisistä, monipolvisista muutoskausista työssä sääntö (Mäkitalo, 2010, s. 179 teoksessa Martela et al., 2010). Hannu Pursion (2010, s. 56) mielestä voidaan sanoa, että tämän päivän johtaminen on nykyään aina muutoksen johtamista. Erityisesti muutos 1990-luvulla teki muutoksen prosesseja nopeammiksi ja toistensa päälle limittyviksi, kansainvälistymisen, tietotekniikan ja työorganisoitumisen lisääntyessä.

Onko johtajuuskäsitys muuttunut työkuulttuurin muutoksen muassa samaan tahtiin? Juuti (2010, s.51) nostaa esille perinteeksi muodostuneen, tyypillisen mallin johtajuudessa nykypäivänä, joka on autoritaarinen ja johtajakeskeinen malli. Se ei helpota johtamiselle asetettua organisaatioiden uudistamistehtävää, sillä se lähinnä syö ihmisten energiaa ja

intoa. Arjessa tulos on ihmistä tärkeämpi, vaikka samalla johtajuuden asiantuntijat ihmettelevät harvasta löytyviä ihmisten johtajia. Inspiroiva ja keskusteleva johtajuus mahdollistaa uusien suuntien löytämisen.

## 1.2 Työssä viihtyminen

2010-lukua on värittänyt kiivas keskustelu työpahoinvoinnista, sairauspoissaolojen kasvusta ja kustannuksista sekä työurien pidentämisestä. Entinen sosiaali- ja terveystieteiden ministeri Liisa Hyssälä on todennut, että työhyvinvointia tulee kehittää niin, että ihmiset saadaan pysymään töissä, varsinkin kun työurien pidentämistä suunnitellaan (Kansan Uutiset 9.12.2009). Myös Hyssälän seuraaja Juha Rehula pitää tärkeimpänä tehtävänä työurien pidentämistä. Työurien pidentämisen mahdollistamiseen vaikuttaa olennaisimmin työhyvinvoinnin lisääminen työpaikoilla sekä työn ja perheen parempi yhteensovittaminen. (Helsingin Sanomat, 25.5.2010.) Työhyvinvointiin panostuksen kannattavuutta tutkineen tutkimusprofessori Guy Ahosen mielestä hyvinvointi on tuottavuustekijä. Hänen mukaansa siihen satsataan kaksi miljardia vuodessa, ja toisessa päässä työpahoinvoinnin kuluihin uppoaa 25 miljardia vuodessa (Kansan Uutiset, 9.12.2009). Töissä viihtymiselle olisi tilausta. Työhyvinvointiin ja työn imuun perehtynyt tutkija Jari Hakanen (2007, s. 69) esittääkin oleellisen kysymyksen, kenen tehtävä on ehkäistä työuupumusta ja työstressiä, ja niin ikään kehittää työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta työhön?

## 1.3 Luova luokka ja sen johtamisen haasteet

Tutkielma sijoittuu luovien toimialojen kentälle ja tarkastelee ihmisten viihtymistä työssään tässä kontekstissa. Mutta mitä sitten ovat luovat toimialat? Karkulehto & Virta (2006, s. 141) käyttävät Petra Tarjanteen (2005) määritelmää, jossa luovat toimialat tarkoittavat aloja, jotka ”perustuvat yksilölliselle luovuudelle, taidolle ja lahjakkuudelle ja joilla on potentiaalia vaurauden ja työpaikkojen luomiseen hyödyntämällä ja luomalla aineetonta omaisuutta”. Richard Florida (2005, s. 50-55) määrittelee luovan alan nimeämällä uuden *luovan luokan*, johon kuuluu noin 30% työntekijöistä Yhdysvalloissa.

Luovan luokan ytimeen kuuluvat tieteen, teknisen suunnittelun, arkkitehtuurin, muotoilun, koulutuksen, taiteiden, musiikin ja viihteen alan ihmiset. He ovat niitä, jotka keksivät uusia ideoita, uutta teknologiaa ja ylipäänsä luovat uutta sisältöä. Ytimen ympärillä on *luovien asiantuntijoiden* ryhmä, kuten liike-elämän, rahoituksen, oikeustieteen ja terveydenhuollon saralla työskentelevät. Heillä on tyypillisesti korkea koulutus ja paljon henkistä pääomaa. Oleellista luovassa luokassa verrattuna muihin luokkiin on se, millaisesta työstä heille maksetaan. He saavat palkkansa luovasta työstä, jolloin työ vaatii myös enemmän joustavuutta ja itsenäisyyttä.

Myös Maisa Huuhka (2010) näkee luovuutta ja lahjakkuuksia lähes kaikilla aloilla, tutkimuslaitoksissa ja yliopistoilla, kuten myös perinteisemmissä organisaatioissa kuten teatterissa, orkesterissa, lehtien toimituksissa ja mainostoimistoissa. Huuhkan mukaan luovan organisaation arvokkain ominaisuus on kyky luoda uutta. Luovuus ei synny pakottamalla: osaja itse käyttää luovuuttaan halutessaan. Johtajalle syntyy näin haastetila, jossa hänen tulee rakentaa toimintakulttuuri, jossa luovat osajat viihtyvät ja haluavat toimia. (Huuhka, 2010, s. 9.)

Muun muassa Sanna Karkulehto ja Ann-Mari Virta (2006, s. 142-144) kirjoittavat artikkelissaan *Johtamisesta mahdollistamiseen – Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit* luovien toimialojen kasvusta ja muutoksesta, ja niiden vaikutuksesta johtamiseen. He toteavat, että johtajuudesta yleensä on kirjoitettu paljon, mutta luovilla aloilla raportoidaan lähinnä ”alan johtajien ja toimialaa ymmärtävän ja osaavan johtamisen puute”. Karkulehto ja Virta tuovat esiin johtamiskulttuurin muutoksen tarpeen alati muuttuvassa ympäristössä. Ajan myötä on vakiintunut johtamismalli, jossa valvotaan työntekijöitä. Luovat toimialat taas vievät eteenpäin johtamismallia, jossa työntekijällä itsellään on motivaatio ja tulosvastuu istutettuna selkärankaan, ja vapaus – eli oma luovuus käytössä työtä tehdessä.

Tuomo Peltosen mielestä jotta innovaatioita syntyisi, tarvitaan johtamismalleihin oppeja vahvan yhteisön muodostamisesta (teoksessa Karkulehto & Virta, 2006). Yhteisöllisyys työympäristössä vaikuttaa positiivisesti tuloksiin ja motivaatioon (mm. Nohria et al. 2003; Kalliomaa & Kettunen, 2010). Myös Richard Florida (2005, s. 82-83) mainitsee, että luovuus on kontekstiriippuvaista: vaikka sitä pidetään yksilöllisenä ilmiönä, on se myös sosiaalinen prosessi. Ympäristön on hyvä olla luovuutta edistävä itsessään, ja ihanteellinen

ympäristö on riittävän vakaa sekä kuitenkin monimuotoinen ja suvaitseva. Toki luovuuden syntymiseen tarvitaan motivaatiota, jotta innostuu tekemästään. Toisilla luovuuden motivaattorina voi olla raha, mutta kaikkein luovimmin toimivat ihmiset, joilla on sisäinen motivaatio työlle. Filosofin Pekka Himanen (2004) katsoo vastaavasti, että teollisessa taloudessa johtamiskulttuuri on perustunut aika-orientaatioon, kun luova talous taas edellyttää johtamiskulttuuriltaan tulos-orientoituneisuutta. Tulos-aika-akselilla painottuu tiettyssä ajassa saavutettu tulos ja tulos-näkemyksellisessä johtamismallissa keskitytään sen sijaan tulosten kokonaisuuteen pitkällä tähtäimellä. (Työministeriö, 2005, s. 14.)

Karkulehto & Virta (2006, s. 143) ovat koonneet luovia toimialoja käsittelevän kirjallisuuden perusteella luoville toimialoille kolme teemaa ja ominaisuutta, joiden mukaan luovan toimialan johtajuutta voidaan käsitellä paremmin ja ne määrittelevät pitkälti koko toimialaa ja sen periaatteita:

- 1) Alalla työskentelyn vapaus ja joustavuus sekä niiden myötä haasteelliseksi koetun työn tekemisen into(himo), halu ja motivaatio,
- 2) omaan työhön liittyvä asiantuntemus ja tieto-taito, joka usein perustuu sekä teoreettiseen ja tutkimukselliseen että luovaan, kokemukselliseen ja käytännön osaamiseen, sekä
- 3) vastuu oman työn tuloksista itseä ja omia arvoja lähellä oleville luottamuksellisille, vuorovaikutteisille yhteisöille ja verkostoille (jopa enemmän kuin omalle työnantajalle).

Florida (2005, s. 75) on havainnoinut mielenkiintoisen seikan luovassa luokassa: he etsivät johdonmukaisesti tilaisuuksia käyttää luovuuttaan. Jos he löytävät mahdollisuuden siihen ryhtymällä vapaiksi toimijoiksi, he tekevät niin. Jos he löytävät mahdollisuuden työllistymällä jonkin yrityksen palvelukseen, he toimivat niin. Sauer, Salovaara, Mikkonen ja Ropo (2010, s. 48) ovat teoksessa *Johtajuuden uusi taide* sitä mieltä, että käskemällä saadaan työn merkitys kitkettyä tehokkaasti. Jos annetaan taas vapaus miettiä omaa työtään itse, ja annetaan yksilön vaikuttaa siihen, on helpompi nähdä myös itsensä osana kokonaisuutta. Johtajuus voi olla myös merkitysten antamista tai merkityksen prosessiin johdattamista.

Työministeriön (2005) julkaisun *Luova työote – tuottava työ* mukaan ylettömällä tehokkuuden tavoittelulla ja lyhyen aikavälin voittojen maksimoinnilla viedään vain tilaa luovalta taloudelta sekä sen kasvuedellytyksiltä: arvostuksen puute ja kiireellisyys eivät

kasvata luovan työn määrää. Työn on oltava palkitsevaa ja sitä kohtaan on tunnettava imua. Työ, jossa on mahdollisuudet uudistua ja kehittää toimintaa ja sen tuloksia, tukee luovuuden syntyä ja ylipäänsä hyvän edistämistä. Muun muassa työn heikohko veto viestii siitä, että työn tekemisen mallit eivät vastaa näihin haasteisiin. Työministeriön (2005) julkaisu jatkaa:

”Mahdollisuuksia on ja paljon jo tiedetään siitä, mikä tukee luovuutta työssä. Luovuutta tukeva ympäristö on onneksi juuri sellainen, jota ihmiset muutenkin kaipaavat työssään. Siinä on vapautta, luottamusta, haastetta, vuorovaikutusta ja letkeää leikkimielä. Nykyinen työelämämme – tai kansallinen toimintaympäristömme muutoinkaan – ei tämän lampun valossa näytä vielä läheskään valmiilta. Syvällistä ja laajalle ulottuvaa korjausliikettä tarvitaan.”

Karkulehto & Virta (2006) esittävät tutkimusaiheen, jota on tutkittu vähän: mitä erityistavoitteita ja -tarpeita luovat toimialat asettavat johtajuudelle?

## 1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielma on lähtenyt liikkeelle henkilökohtaisista mielenkiinnon kohteistani ja ihmetyksen aiheista työkuultuurissa. Työ on ollut useimmiten itselleni kivaa, ja omasta näkökulmasta työssä viihtymättömyyttä on hankala ymmärtää. Kuitenkin ilmeistä on, etteivät kaikki viihdy työssään. Vertaan usein omaa työtä ”valittavien” työhön ja usein eroksi totean oman työni sijoittuvan taidehallinnon kentälle, luoviin toimialoihin. Alakohtaisuudesta johdetut päätelmät työviihtyvyydestä eivät suinkaan ole näin yksioikoista, mutta ovatko luovat toimialat luonteensa vuoksi innostavampia paikkoja työskennellä? Tekevätkö ihmiset työtään syventyen intohimoisemmin tekemäänsä? Pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvata luovien alojen yrityksiä, niiden työelämän arkea ja käytäntöjä sekä toimijoita ja heidän näkemyksiään työelämästä. Minkälaisia ovat tulevaisuuden organisaatiot? Mikäli luovilla aloilla tehdään jotain työympäristössä oikein ihmisten viihtymisen kannalta, voidaanko käytäntöjä kopioida myös muille aloille?

Keskeiseksi tutkimuskysymyksiä nousivat seuraavat: Minkälainen johtajan työskentelytapa voi auttaa työntekijää voimaan paremmin työssään ja löytämään intohimoinen työskentelytapa? Millainen organisaatio mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen? Miten johtaja voi vaikuttaa tähän? Tutkielma pyrkii esittelemään myös käytännön tapoja, miten arki sujuu luovissa organisaatioissa. Tutkielma on raapaisu 2010-

luvun alkupuolen yhteiskunnalliseen työkeskusteluun ja työelämän asenteisiin taidehallinnon kentällä.

## 1.5 Tutkimuksen kulku ja keskeiset käsitteet

Tutkielma sijoittuu taidehallinnon kontekstiin ja esittelee nuoria uuden sukupolven organisaatioita luovilla toimialoilla. Aineisto koostuu kahdesta esimerkkiorganisaatiosta, joiden toimintamalleja, organisaatorakennetta ja johtajuutta käsitellään arvopohjaisesti. Täydentämään ymmärtämystä työssä viihtyvyydestä on terveystieteiden puolelta tuotu mukaan työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden kenttään liittyvät käsitteet *työn imu* ja *motivaatiopolku*. Johtajuutta käsitellessä on taas perinteisten johtajuusteorioiden rinnalle tuotu uusi pehmeämpi näkökulma, *sosiokulttuurinen innostaminen*, josta viedään johtamisteoriaa arvopohjaisempaan suuntaan. Aikaisemmin sosiokulttuurisen innostamisen teoriaa ei ole yhdistetty johtajuusteorioihin, ja sosiokulttuurinen työ voi tuoda uusia lähestymiskohtia johtajuuteen yksilön kannalta kuin myös yhteiskunnallisena ilmiönä. Sosiokulttuurinen innostaminen pyrkii elämän laadun parantamiseen, ja parhaimmillaan johtajuudella on suuria vaikutuksia niin ihmisiin kuin ympäröivään yhteiskuntaan. Vahva uskonni on, että ihmisten huomioiminen yksilönä ja sen apuna käyttäminen omakohtaisessa kehittämisessä edistää koko organisaatiota enemmän kuin tapa, jossa käskytetään ja kerrotaan tarkasti, miten yksilön tulee toimia. Keskeistä ei ole niinkään kuvata pikkutarkasti ilmiöitä työn imu, luova intohimo, arvopohjainen johtaminen tai hyvinvointi työyhteisössä, vaan oleellista on, miten nämä saadaan syntymään ja kuinka näitä ilmiöitä voidaan edesauttaa kasvamaan organisaatioissa.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ja teemoja ovat johtaminen luovilla toimialoilla, arvopohjainen organisaatiokulttuurin rakentuminen, työssä viihtyminen, työn imu, luova intohimo työskentelyssä sekä sosiokulttuurisen innostamisen metodologia johtajuudessa. Kaikki käsitteet tullaan määrittelemään tarkemmin teoriaosiossa.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne noudattaa perinteistä tutkimuksen mallia, jossa johdanto johdattaa asian äärelle ja esittelee kontekstin, jossa liikutaan. Luku 2 koostuu kolmesta pääkappaleesta: (1) luovasta työstä ja sen hyvinvoivien toimijoiden ymmärtämisestä, (2) arvopohjaisista johtajuusteorioista ja niiden mahdollisuuksista vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, sekä (3) johtajuusnäkemystä syventävästä sosiokulttuurisen innostamisen näkökulmasta.

Luvussa kolme esitellään tutkielmassa käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkielman esimerkkitapausten valinta perustellaan ja esitellään keinot, miten aineisto on kasattu. Aineiston analyysiin on käytössä omat metodinsa ja lukijalle selkiytyy, kuinka aineistoa on käsitelty tulosten löytämiseksi. Metodeissa kuvaillaan myös haastatteluja ja sitä, miten ne sujuivat. Yksi alaluvuista pohtii tutkielman luotettavuutta ja tekijän objektiivisuutta.

Nelosluvun tuloksissa ja analyysissa esitellään aluksi esimerkkitapaukset ja niiden pohjatiedot. Aineisto puretaan teemoittain alaluvussa 4.2. Niin kuin haastattelukysymysten runko, myös tulokset on koottu teorian keskeisistä teemoista alaotsikoihin. Jokaisen alaotsikon lopuksi on eri teemoja analysoitu heti tuloksien jälkeen. Analyysi on toteutettu teemoittain ja osissa, jotta analyysistä ei tulisi kokonaisuutena könttänä liian raskasta luettavaa.

Luku viisi sisältää johtopäätökset, jossa kootaan koko tutkielman ydin tiiviisti yhteen ja esitellään keskeiset tulokset ja aineistosta yllättävästi esiin nousseet mielenkiintoisimmat seikat. Luku kuusi kertoo lähteet, ja luvussa seitsemän on tutkielman tarvittavat liitteet.

## 2 Teoriatausta

### 2.1 Vetovoimainen luova työ

Richard Floridan mukaan maailma muuttuu, koska me haluamme sen muuttuvan. Muutoksen liikkeelle paneva voima on tänä päivänä ihmisten luovuuden nousu, joka on noussut keskeiseksi tekijäksi yhteiskunnassa ja taloudessa. Luovuus lähtee liikkeelle ihmisistä, ja tätä luomiskykyä ei voi ostaa, myydä, palkata tai erottaa. Siksi työnantajille, ihmisille itselleen ja yhteisöille onkin tullut tarve ruokkia ja edistää luovuutta lukuisin eri keinoin. Luovuuden edistäminen ja ihmisten viihtyminen on myös työnantajien etu: luovat ihmiset ovat suuri voimavara, johon kannattaa satsata. Myös yksi perustotuksista on, ettei koskaan aikaisemmin luovalla työllä itseään elättäviä ole ollut yhtä paljon kuin nyt. (Florida, 2002, s. 45-55.) Yhdysvaltalaisen Floridan näkemykset ovat herättäneet suurta mielenkiintoa ja kohua ympäri maailmaa, mutta pätevätkö Floridan ajatukset myös Suomessa?

Mistä syntyy viihtyvyys omassa työssä? Miten syntyvät uudet ideat? Ovatko luovat alat Suomessa tosiaan luovia? Sukeltaakseni syvemmälle ihmisten viihtyvyyteen työssä ja sitä kautta luovuuden syntymiseen työpaikoilla, valitsin suomalaisesta kirjallisuudesta terveystieteiden puolelta työssä viihtymisen tarkasteluun toisiinsa kytköksissä olevat työn imu -ilmiön sekä TV-TV-mallin. Jos ihminen tuntee työn imua tehdessään töitä, on hän tällöin kiinnostunut omasta työstään, hän voi hyvin ja koko organisaatio hyötyy tästä. TV-TV-malli taas kuvaa kahta vaihtoehtoista, negatiivista ja positiivista tapaa, mitä ihmiselle voi tapahtua työn juoksussa. Toivottavaa olisi saada työstä voimavaroja, jotka työntäisivät kulkemaan työn motivaatiopolkua pitkin: kyseessä on monisyinen tapahtumaketju, johon voi vaikuttaa työntekijä itse kuin työnantajakin.

### 2.1.1 Työn imu

”*Work engagement*” (myös ”*job engagement*”) on Hollannissa Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin tutkimusryhmässä kehitetty positiivinen työhyvinvointikäsite. Jari Hakanen (2002) on kääntänyt termin suomenkielelle *työn imuksi*. Hakasen mukaan työn imu on vapaamuotoisesta käännöksestään huolimatta osuva sanapari kuvaamaan käsitteen eri kognitiivisia ja emotionaalisia puolia, vaikkakin englanninkielinen termi sitoo tekijän ja työn yhteen ja työn imu taas käsitteenä ’vetää puoleensa’ (Hakanen 2007, s. 230).

Tutkijat Schaufeli, Salanova, González-Romá ja Bakker (2002) ovat määritelleet työn imun pysyväksi positiiviseksi tilaksi, jossa työntekijällä on motivaatio tehdä työtänsä. Ihminen on innostunut, saa tekemästään työstä mielihyvää ja työn teko vie mukanaan. Työ koetaan mielekkääksi, merkitykselliseksi ja siitä ollaan ylpeitäkin. Työn imun tuoma tunne ei kohdistu vain joihinkin yksittäisiin asioihin, vaan tunne on kokonaisvaltainen työkentällä: töissä on kivaa ja siellä halutaan käydä (Hakanen, 2004).

Schaufeli et al. (2002) katsovat työn imun muodostuvan kolmesta ydinosasta:

- 1) *Tarmokkuudesta (engl. vigor)*, jota tuntiessaan ihminen on energinen ja sinnikäs työssään, haluaa sijoittaa panoksiaan työhönsä, ja vastoinkäymisiä kohdatessaan jaksetaan yrittää eikä anneta periksi
- 2) *Omistautumisesta (engl. dedication)*, jonka mukana työ nähdään merkityksellisenä, työ on innostavaa ja inspiroivaa kuin myös haastavaa ja työstä ollaan ylpeitä
- 3) *Uppoutuneisuudesta (engl. absorption)*, joka kuvaa täyttä keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön, työ vie kaiken huomion, siitä saa iloa ja aika kuluu huomaamatta. Työstä on vaikeuksia irrottautua ollessaan uppoutuneena työhönsä.

(Huom. suomenkieliset käännökset käytettävillä termeillä J. Hakanen 2002; 2007).

Työn imun kolmesta ulottuvuudesta kaksi ovat työuupumuksen kahden ydinoireen käsitteellisiä vastakohtia. Tarmokkuuden käsitteellisenä vastakohtana nähdään negatiivisen työvoimien alueen, työuupumuksen, uupumusasteinen väsymys. Omistautumisen vastakäsitteenä on taas kyynistyneisyys. Uppoutuneisuudelle ei löydy varsinaisesti

vastaparia työuupumustutkimuksessa. Työuupumusulottuvuuksissa esiintyvä ammatillinen itsetunto taas on jo itsessään käännettävissä positiiviseksi käsitteeksi ja se voidaan nähdä molemmista suunnista. (Schaufeli et al. 2002; Hakanen 2007.)

Schaufeli et al. (2002) painottavat, ettei tutkimuksen työn imun oireiden ole tarkoitus olla kuitenkaan työuupumuksen oireiden jatkumon toisessa päässä. Työn imua halutaan tutkia omana ilmiönä, erillisenä työuupumuksen käsitteestä, sillä ihminen voi samaan aikaan tuntea työn imua kuin työuupumustakin. Ne ovat vastakkaisia ja rinnakkaisia, mutta kuitenkin toisistaan erillisiä ilmiöitä (Hakanen, 2004). Työn imu ilmiönä on ennemminkin positiivinen vastakkainasettelu työuupumustutkimukselle, työuupumuksen positiivinen antiteesi (emt. 2007, s. 229-231). Hakanen (2007, s. 241-247) nostaa esiin sen, että sekä Schaufelin tutkimusryhmän että omien tutkimusten valossa on myös mahdollista, että työuupumuksen eteneminen lähtisikin liikkeelle huonosta ammatillisesta itsetunnosta. Tällöin huono ammatillinen itsetunto ei olisikaan työuupumuksen oire, kuten kyynistyneisyys ja uupumusasteinen väsymys, vaan niihin liittyvä ilmiö.

Terveyttä edistävien vaikutusten lisäksi monet organisaatioiden tavoitteet näyttävät osuvan työn imun vaikutusten kanssa yksiin, kuten työhön sitoutuminen sekä työntekijöiden terveys ja työkyky. Energia- ja motivaatiopolulla sekä työn imulla on yhteyksiä toisiinsa: voidaan olettaa, että työntekijät jotka tuntevat työorganisaatiossaan työn imua, kulkevat työmotivaatiopolkua pitkin, ja he haluavat jatkossakin työskennellä samassa paikassa. Työpaikka tarjoaa voimavaroja, joilla voi saavuttaa päämääriä työssä, voi kehittää itseään työssä sekä henkilökohtaisessa oppimisessa ja kasvussa. (Hakanen, 2007, s. 258-272.) Tästä hyötyy myös organisaatio: Hyvinvointi on kaikkien etu.

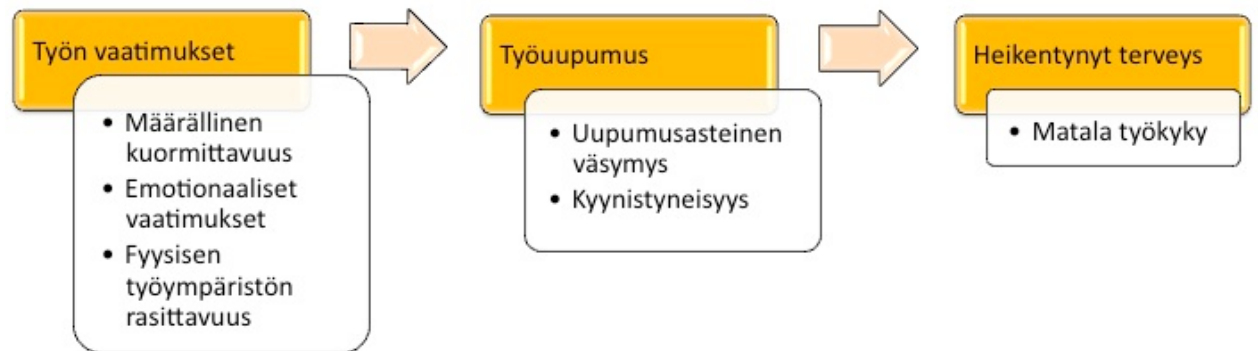
Tulevaisuuden näkemyksistä Schaufeli et al. (2002) kysyvät, jos työuupumus assosioituu huonoon terveydentilaan, poissaoloihin ja huonoihin tuloksiin työssä, niin assosioituuko työn imu terveyteen, alhaisiin poissaoloihin ja hyvään tulokseen työssä?

### 2.1.2 Hyvinvoiva työntekijä motivaatiopolulla

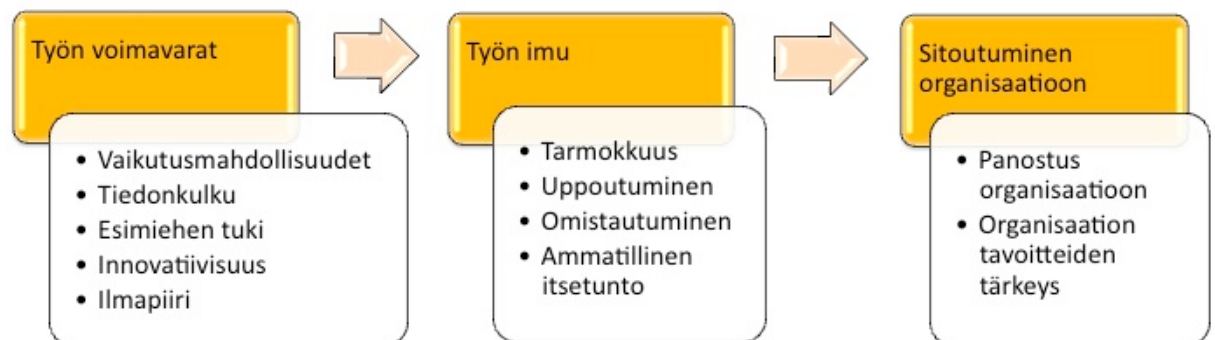
Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin ym. mukaan on erotettavissa kaksi perusolemusta työstä riippumatta ammatista tai organisaatiosta: *työn vaatimukset* ja *työn voimavarat*,

joista rakentuu ns. *TV-TV-malli*. TV-TV-mallilla voidaan lähestyä työolojen vaikutusta työhyvinvointiin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka luovat edellytykset fyysisille ja/tai psyykkisille ponnisteluille työssä ja joista johtuen syntyy fyysisiä ja/tai psykologisia kustannuksia. Schaufelin ja Bakkerin mukaan työn voimavaroilla taas tarkoitetaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia ominaisuuksia, joilla saavutetaan vaatimukset ja joilla huolehditaan henkilökohtaisesta kasvusta, oppimisesta ja kehittymisestä työssä. Nämä oletukset taas ovat kytköksissä kahteen hyvinvointiprosessiin: *energiapolkuun* ja *motivaatiopolkuun*. (Teoksessa Hakanen, 2007, s. 252-259.)

#### Loppuunkulumisen energiapolku



#### Motivaatiopolku



Kuva 1. Loppuunkulumisen energiapolku ja motivaatiopolku (mukaihen alkuperäistä Hakanen, 2007, s. 259).

Maslach ym. ovat esittäneet 1990-luvun puolivälissä loppuunkulumisen energiapolun, jota Demerouti et al. käyttävät 2000-luvun TV-TV-mallissaan. Se rakentuu kuormittavuustekijöiden liiallisuuteen. Liialliset vaatimukset, kuten työn määrällinen ja ajallinen kuormittavuus, ihmissuhdeongelmat ja työn voimavarojen puuttuminen (mm. sosiaalinen tuki, päätöksentekoon osallistuminen, itsenäisyys) uuvuttavat, ja työuupumus

taas johtaa heikentyneeseen terveydentilaan ja poissaoloihin. (teoksessa Hakanen, 2007, s. 251-259.)

Motivaatiopolun lähtökohtana taas on, että työn voimavarat auttavat työntekijää sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa. Työntekijä kokee työn imua ja motivaatio kasvaa. Sosiaalinen tuki ja palaute on oleellinen osa motivaatiota. Mikäli työntekijä kokee työn imua ja hän saa työympäristöstään voimavaroja työhönsä, hän mitä todennäköisimmin haluaa pysyä työpaikassaan, saavuttaa päämääränsä ja kehittää itseään työssään. Tällöin työntekijä myös voi hyvin. (Hakanen, 2007, s. 251-259.) Kaikkien työntekijöiden hyvinvointi työssä perustuu tuottavuuden, kustannussäästöjen, lain velvoitteiden ja työnantajakuvan lisäksi eettisiin seikkoihin: yhteiskuntavastuullisuuteen ja inhimillisyyteen (Rauramo, 2008, s. 18-20).

Koko työn syklissä työn imulla on vain oma osuutensa, tosin merkittävä sellainen. Kokonaisuuden kannalta olisi tärkeää puskea työntekijöitä kulkemaan pitkin motivaatiopolkua. Miten tätä kokonaislaatuista työhyvinvoinnin tavoitetilaa voidaan lähestyä?

### 2.1.3 Luova intohimo

Filosofi Pekka Himanen (2007) on tarttunut innovaatioreportissaan *Suomalainen unelma* hyvinvoinnin tilan tavoittelemiseen ja käyttää termiä *luova intohimo*, joka työntekijän pitäisi saavuttaa voidakseen hyvin ja työskennelläkseen tuottavasti. Minkälainen ympäristö kannustaa luovuuteen ja tukee oman potentiaalinsa täydempää toteuttamista?

Himanen kuvailee raportissa eräänlaista tavoiteltavaa oppimisen filosofiaa, joka pohjautuu Leo Vygotskyn tulkintoihin: ihmiselle syntyy *luova intohimo* johonkin ongelmaan tai kysymykseen, jonka hän syystä tai toisesta tuntee itsellensä tärkeäksi. Mikäli työntekijä selvästi kokee jonkun aiheen itselleen polttavan tärkeäksi, liekkiä ei tulisi sammuttaa, vaan ennemminkin yllyttää aiheen syvempään tutkimiseen – oppimisprosessiin. Siitä seuraa visiointi, lisäkysymysten esittäminen, ja vastausten etsiminen. Ihminen käyttää kaikkia resursseja saadakseen ongelma-aiheensa mahdollisimman hyvään ratkaisuun. Täten hän ei hyväksy mitä tahansa ratkaisua, jolloin kriittinen sekä mielikuvituksellinen näkökanta

toteutuu aihetta käsitellessä. Tärkeä osa oppimisprosessia on vuorovaikutus muiden kanssa, eli oleminen *rikastavassa ympäristössä*, jolloin voi oppimisprosessissa syntyä jotain täysin uutta. (Himanen, 2007, s. 106-109.)

Himanen (2007, s. 110-113) soveltaa teoriassaan sokraattisen filosofian vertauksia, ja käyttää esimerkkinään muun muassa yliopiston opettajia. Yliopistot ovat työpaikkoja, joissa luovaa tilaa tarvitaan uusiin innovaatioihin ja keksintöihin. Opettajilla on mahdollisuus vaikuttaa opiskelijoihin niin, että he hullaantuvat oppimastaan ja pääsevät parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tässä kontekstissa opettajaa voidaan pitää johtajana ja oppilaita työntekijöinä, joiden kykyjä pyritään vahvistamaan ja halua oppimiseen voimistamaan.

Himanen käyttää apunaan Sokrateen oppeihin perustuvia vertauksia, ja ensimmäisen sokraattisen vertauskuvan mukaan johtajan tehtävänä on kannustaa työntekijää viemään työntekoansa kohti intohimoa, tilaa, jossa työntekijä ruokkii itse itseään eteenpäin tehtävissään, sekä tuntee saavansa henkistä hyvinvointia saavutuksistaan. Parhaimmillaan työntekijä tuntee iloa tekemisistään ja työllä on suuri merkitys elämässä. Sokraattisen vertauksen mukaan johtajan tulisi toimia kuin *kätilön*, eli auttaa työntekijää synnyttämään omista lähtökohdistaan. Jokainen oppii ja työskentelee yksilöllisesti, joten omat parhaat toimintatavat tulisi auttaa löytämään. (Himanen, 2007, s. 103-105.)

Toisen sokraattisen vertauksen mukaan uuden oppiminen syntyy puhtaasta ihmettelystä ja avoimesta kysymystilasta. Tärkeässä osassa on se, että opettaja tarttuu oppijansa ihmettelyn kohteisiin, *paarman* lailla härnää oppilastaan ja esittää lisäkysymyksiä ja näin yllyttää aiheen lisätutkimiseen. Sokraattisessa ajattelussa ihminen löytää oman uteliaisuutensa avulla kiinnostuksen kohteita – ja näistä henkilökohtaisista mielenkiinnoista syntyy *luova intohimo* tekemiseen. (emt. 2007, s. 103-105; Sauer et al. 2010, s. 52-54.)

Kolmas sokraattinen vertauskuva kerrotaan *pitojenvetäjän* muodossa, joissa johtaja luo ympäristön *rikastavalle vuorovaikutukselle*. Tällöin työntekijä pystyy saamaan enemmän irti omasta oppimisen ja kehittymisen potentiaalistaan. Johtajan tärkeänä tehtävänä on ohjata ihmisiä olemaan rikastavassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tälle perustana on keskinäinen luottamus ihmisten välillä. (emt. 2007, s. 105-110.) Luottamus rakentuu

parhaiten riittävässä, keskinäisissä kohtaamisissa. Työntekijän on saatava tunnustusta työstään sekä työtovereilta että johtajalta, ja saada näin lisäkannustimia työhönsä. (Himanen, 2007, s. 105-110; Kalliomaa & Kettunen 2010, s- 41).

Himanen vertaa luovan intohimon tilaa lasten luonnolliseksi ihmettelyksi asioista. Myös lapset hakevat vastauksia rikastavassa vuorovaikutuksessa aikuisten ja muiden lasten kanssa oppiakseen ja ymmärtääkseen. Sen vuoksi oikeastaan yksinoppiminen on vierasta, ja niin myös vastaava työskentelykenttä, jossa kaikki työstävät samaa asiaa, mutta erillään toisistaan, on Himasen mukaan prosessina luonnon. Vertauskuvana on käytetty rakennustelinettä: oppilaat ja opettajat ovat toisilleen kuin rakennustelineet: yhdessä he yltävät korkeammalle kuin yksistään kukaan olisi yltänyt. (Vygotsky, 1978 teoksessa Himanen, 2007, s. 103-110.)

Keskeistä onkin siis niin opettaja-oppilas-mallissa kuin johtaja-työntekijä-kentällä oppimisen kykyjen ja halun vahvistaminen, jotta mahdollistettaisiin *elinikäinen oppiminen* ja näin myös luovan intohimon liekki. Johtaja voi omalla esimerkillään näyttää sitoutuneisuutensa ja antaumuksensa omaa työtänsä kohtaan ja näin kannustaa työntekijää löytämään itselleen sama innostuneisuus työtä kohtaan. Tässä kaikessa yhtenä tärkeänä tehtävänä on tunnustus ja sitä kautta itseluottamuksen vahvistaminen. Työntekijän on tunnettava olevansa tärkeä ja työpanoksensa arvokas. Tämän kaiken taustalla on puhdas välittäminen ja tasa-arvo, jossa kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus kehittää omaa ainutlaatuista potentiaaliaan. (Himanen, 2007.)

Laajalti tunnustetun Maslowin tarvehierarkian ylimmän portaan luova tila on samankaltainen Pekka Himasen luovan intohimon kanssa. Maslowin vuoden 1943 tarvehierarkian mukaisesti kun neljä ensimmäistä porrasta on täytetty – psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, rakkauden ja sosiaalisuuden tarve sekä arvostuksen tarve, ihminen yltää ylimmälle portaalle eli itsensä toteuttamisen tarpeen tunteeseen. Tällöin ihminen haluaa hyödyntää omaa potentiaaliaan ratkaistakseen ongelmia, kehittääkseen uutta ja toimivampaa ja ollakseen hyödyksi itselleen ja ympäristölleen. Kun kaikki viisi tarveporrasta on täytetty, oletetaan ihmisen olevan kaikkein terveimmillään ja luovimmillaan. (teoksessa Rauramo, 2008, s. 29-36.) Työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin yhteyttä tutkineet Ojala ja Ahonen (2005, s.28-30) lisäävät Maslowin portaisiin vielä yhden portaan lisää: *henkisyiden ja sisäisen draivin* – tällöin tämä porras

kuvastaisi ehkä vielä paremmin luovan intohimon tilaa. Henkisyteen ja sisäiseen draiviin lukeutuvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Kuudennella portaalla on kyse ihmisen henkisestä hyvinvoinnista ja se ohjaa omaa innostusta ja sitoutumista. Tällöin ihminen ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, joka rakentuu omien arvojen ja ihanteiden varaan.

Myös Päivi Rauramo on Himasen kanssa samaa mieltä sosiaalisen ympäristön merkityksestä työssä. Itseriittoiset tai eristäytyneet työyhteisöt eivät kehity ja työhön rutinoidutaan ja pitkästytään. Yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat ihmisen suurimpia voimavaroja, niin kuin ne ovat myös yhteiskunnan rakentavia tekijöitä. Ihmisen persoonallisuus vahvistuu vuorovaikutteisessa yhteisössä sekä saadessaan positiivista palautetta, ja pääsee näin täyteen kukoistukseensa. (Rauramo, 2008, s. 110, 122-125).

Filosofi Pekka Himasen teos Kukoistuksen käsikirjoitus on selvitys Suomen henkisen ja aineellisen hyvinvoinnin näkymistä 2010-luvulla. Prologissa Himanen (2010, s. 12-13) kirjoittaa seuraavasti:

Kaikki ihmiset kaipaavat sitä, että heidän arvokkuutensa ihmisenä tulee tunnustetuksi. Jokainen haluaa voida tuntea elävänsä arvokasta elämää, jossa hän voi toteuttaa omaa ainutlaatuista potentiaaliaan – ja tältä pohjalta hän voi myös arvostaa toisten oikeutta samaan. --- Arvonannon voima on juuri se ilmiö, johon mainitsemani lapsi viittasi sanoessaan tietävänsä omasta kokemuksestaan, ”miten kannustuksen ja tuen saaminen toisilta voi todella tehdä unelmista totta”. --- Mutta yhtä radikaali seurauksiltaan kuin arvonannon ihme on parhaimmillaan myös sen puuttuminen eli arvonkiellon tuhoavuus. Arvonannon puuttuessa ihminen ei tunne saaneensa toisia ihmisiä sisäänsä omanarvontunnetta, rakastettavuutta ja elämää kantavina voimina vaan tuntee itsensä tyhjäksi – tai oikeammin hän on ottanut toisten ihmisten arvonkiellon sisäänsä itseään vastaan kääntyneeksi arvottomuuden, itsehylkäyksen ja itsevihan voimiksi.

Arvostuksen puutteella työssä on negatiivisia seurauksia ihmisen kehittymisen kannalta. Siksi Himanen lisääkin työkuulttuurin haasteisiin muutaman painopisteen lisää ja korostaa luottamuksen synnyn tärkeyttä. Jos luottamuksen ilmapiiriä ei saavuteta, toimii ihminen suojelevasti ja tekee kaiken varman päälle. Tällöin ei uusia kokeiluja tehdä epäonnistumisen pelossa ja rikastavaa vuorovaikutusta ei synny. ”Energisesti ja henkisesti epäluottamuksen eli pelon kulttuuri johtaa loppuun palamiseen ja epätoivoon.” Sen sijaan me-hengen luominen ja kasvattaminen on osa johtajan tehtävää. On tärkeää tuntea kuuluvansa Meihin. Silloin ihminen tuntee olevansa enemmän kuin on, *tuntee olevansa enemmän elossa kuin muutoin*. Tällöin kyseessä on sekä työhyvinvointi että taloudellinen tulos. (Himanen, 2007, s. 114-119.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010) peräänkuuluttavat juuri luottamuksen synnyttämistä tärkeimpänä tekijänä johtajuudessa. Rauramo (2008, s. 13-15) luonnehtii samaan tapaan henkisen johtajuuden tarpeesta: työpaikalle on luotava turvallinen ilmapiiri. Luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan antaa kritiikkiä, joka on kehityksen edellytys. Pelon vähetessä vapautuu luovuuden energiaa ja työntekijöillä on rohkeutta ehdottaa ja kokeilla uusia toimintatapoja.

Himasen mukaan parhaita työyhteisöjä ovat ne, joissa pystytään luomaan rikastava yhteisö, mutta kannustamisen lisäksi annetaan kritiikkiä: kritiikinkin voi antaa kannustavasti eli rakentavasti. Toki myös johtajan persoona määrittelee työkuultuurin: miten johtaja tekee työtään? Minkälaista viestiä hän lähettää päivittäin? Johtajan tehtävä on luoda kunnianhimoisia päämääriä, jotka synnyttävät yhteistä innostusta. Päämäärien synnyttäminen ja innostuksen tartuttaminen työntekijöihin onnistuu helpommin läsnäololla, fyysisesti persoonansa lähelle tuomisella. Uusi kommunikaatioteknologia ei korvaa fyysisen kohtaamisen merkitystä. Rikastavalle vuorovaikutukselle fyysinen kohtaaminen on ratkaisevaa. (Himanen, 2007, s. 119-121.)

## 2.2 Johtajuus luovassa työssä

Työministeriön (2005) Luova työote – tuottava työ -raportissa todetaan, että johtamisen merkitys luovuuden edistämässä on olennainen, sillä Ashtonin & Sungin (2002) mukaan työntekijöiden on oltava tietoisia yrityksen tavoitteista, sillä silloin he voivat asettaa kysymyksiä, vastata niihin ja näin edistää kehitystä. Jotta näin tapahtuisi, vaatii se johtamista, jossa luodaan strategioita ja visio, joka jaetaan työyhteisön kesken. Tämä taas vaatii ryhmähenkeä ja joustavuutta toiminnassa sekä keinoissa. Johtamisella on suuri merkitys.

Monet edelleen käytössä olevat johtajuusteoriat sijoittuvat teollisuuden pariin ja tutkimukset on tehty teollisen ajan aikaorientoituneesta johtajuuskulttuurista. Tärkeää olisi päivittää arvomaailma tähän jälkiteollisuuden päivään ”savupiipputeollisuudesta”. (Karkulehto & Virta, 2006, s. 144; Rost 1993 teoksessa Sydänmaanlakka, 2004, s. 45-46). Vanhat johtajuusteoriat eivät sovellu myöskään luovien toimialojen johtajuuteen (Hein, 2009, s. 2). Toisaalta teorioiden kehittyminen on hidasta, sillä harvoin pystytään

testaamaan uusia teorioita aukottomasti lyhyessä ajassa, joten vakiintuminen vie vuosia (Bass & Avolio, 2004, s. 2). Pentti Sydänmaanlakka (2004) uumoilee, etteivät johtajat ole pysyneet muutoksessa mukana, mutta niin eivät ole johdettavakaan. Johtajuuskulttuurin on siis muututtava. Ennen etsittiin suurmiehiä johtajiksi, nyt tulisi etsiä suuruutta meistä kaikista, tavallisista työntekijöistä (Sydänmaanlakka, 2004). Sydänmaanlakka (2004, s. 69) toteaa myös, että yksi syy kehittää uusia johtamisteorioita on suuri kysyntä ja tarve saada näkemystä muualta kuin angloamerikkalaisesta perinteestä kumpuavien johtamisteorioiden näkemykset, sillä lähes kaikki yhä edelleen käytössä olevat vanhat teorit ovat Yhdysvalloista.

Johtajuusmalleja on tarjolla useita tai oikeastaan jopa liikaa, ja niitä ilmaantuu kuukausittain lisää. Eri näkökulmista esitetyt lukuisat johtajuusmallit saattavat olla haitaksikin yksittäisen johtajan etsiessä omaa johtajuusmalliaan. (Sydänmaanlakka, 2004.) Esimerkiksi arvojohtamiselle ja älykkäälle johtamiselle (Sydänmaanlakka, 2004) löytyy monia yhteneviä johtajuusmalleja, joiden toiveet ja tarpeet ovat samankaltaisia: henkinen johtajuus (Ambrosius et al. 2009), vuorovaikutuksellinen johtaminen (Vuorinen, 2008), innostava johtajuus, uudistuva johtajuus, eettinen johtajuus (Sydänmaanlakka, 2008) ja niin edelleen.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan hyvä, viisas ja älykäs johtaja on sellainen, joka pystyy luomaan tiiminsä kanssa loistavan vision ja toteuttamaan sen käytännössä yhtä hyvin. Pekka Himasen (2007, 2010) näkemys luovan talouden johtamisesta edellyttää uudenlaista johtajuutta: työntekijän motivointia sekä haasteiden, vastuun ja tilan antamista yksilön luovuudelle.

### 2.2.1 Transformationaalinen johtajuus

Ensimmäistä uudenlaista näkökulmaa tuova johtajuusteoria oli J.M. Burns'n 1978 kehittämä transformationaalisen johtajuuden näkökulma. Määritelmässään Burns jakoi johtamistavat kahteen osaan: *transaktionaaliseen* ja *transformationaaliseen* johtamistapaan. Transaktionaalinen johtaminen keskittyi tavallisiin johtamiskäytäntöihin, joissa johtaja ja alainen keskustelivat, mutta suhde oli enemmänkin käskyttävä. Transformationaalinen johtamistapa taas keskittyi ihmistenvälisiin suhteisiin, joiden

yhteydessä johtaja pyrkii omalla innostuksellaan kohottamaan kaikkien motivaatiota työssä. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 42-43.) Transformationaalista johtamisteoriaa kehitti eteenpäin Bass ja Avolio 1980-luvulla. Heidän mukaansa transformationaalinen johtaja pyrkii stimuloimaan kollegoita ja seuraajia, jotta he löytäisivät uusia näkökulmia työhönsä. Johtaja pyrkii myös kasvattamaan tietoisuutta organisaation ja ryhmän tavoitteista ja visioista. Ohjaavuudellaan johtaja auttaa myös käyttämään suurinta potentiaaliaan jota työntekijästä löytyy, sekä motivoi keskittymään niihin omiin intresseihin, jotka hyödyttävät koko ryhmää. Johtaja pyrkii kannustamaan muita tekemään enemmän, kuin he normaalisti tekisivät ja itse asiassa mihin he uskoisivat pystyvänsä. (Bass & Avolio, 1994). Bassin ja Avolion (1994, s. 2-5) osallistavan (transformationaalisen) johtajuuden koostuu neljästä tekijästä:

- 1) Transformationaalinen johtaja on roolimalli, joka saa osakseen arvostusta. Hän on luotettu ja häneen halutaan samastua. Johtajan työ perustuu oikeudenmukaisuuteen, korkeaan moraaliin ja eettisiin arvoihin.
- 2) Transformationaalinen johtaja motivoi inspiroivasti, luo hyvää yhteishenkeä ja ilmassa on optimistista innostusta. Johtaja kannustaa etsimään haasteita työstä ja kehittämään niitä. Työntekijät sitoutuvat tavoitteiden saavuttamiseen ja jakavat yhteisen vision.
- 3) Johtaja stimuloi työntekijöitä olemaan innovatiivisempia. Ongelmiin etsitään lähestymistapoja uusista näkökulmista ja rohkaistaan luovuuteen. Palaute annetaan rakentavasti, eikä yleistä kritiikkiä anneta tai virheitä etsitä: jokainen saa esittää omia uusia ideoitaan, ja näitä lähestytään avoimesti.
- 4) Johtaja huomioi jokaisen henkilökohtaiset erot käyttäytymällä eri tavoin eri ihmisten kanssa: toisia rohkaistaan enemmän, joillekin delegoidaan enemmän ja toiset taas kaipaavat enemmän omaa työskentelyrauhaa ja niin edelleen. Vahva läsnäolo ja vuorovaikutus mahdollistavat tämän. Työntekijöistä myös tuntuu siltä, ettei heitä vahdita, vaan heihin luotetaan. (Bass & Avolio, 1994, s. 2-5.)

Transformationaalinen johtajuus on antanut alkusysäyksen pehmeiden arvojen esiintuomiselle, sillä etiikka ja arvot ovat keskeisellä sijalla transformationaalisessa johtamisprosessissa. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 58.)

Transformationaalinen johtaja auttaa seuraajiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Sydänmaanlakka, 2004). Tehdessään työtään yksilö lienee paras oman työnsä asiantuntija. Tällöin ei kannata liikaa valvoa ja ohjata työsuoritusta, vaan ennemminkin antaa tilaa työntekijälle hänen päästäkseen parhaaseen tulokseen. Useimmiten kuitenkin halutaan tehdä työ hyvin. Ongelmia saattaa ilmetä matkan varrella lopputulokseen. Siihen tarvitaan ”auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä otetta henkilön työsuoritusta tukemaan”. Tuen merkitys on korostunut yhä enemmän vaatimuksien kasvavassa ympäristössä. (Juuti, 2010,

s. 52.) Esimiehen kannattaa kannustaa työntekijöitä puhumaan kokemuksistaan työssä ja näin jakamaan käytännön tietoa keskenään. Syntyy dynaaminen ympäristö, joka osoittaa joustavuutta ja innovatiivisuutta (emt. s.52). Tällaista organisaatiota voi kutsua terveeksi organisaatioksi. Se tarjoaa työntekijälle hyvinvointia ja luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin, jossa käsitellään helposti myös vaikeita asioita. Oppiva organisaatio keskittyy oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaatio toimii kuin perhe, jonka jäsenistä huolehditaan henkisesti ja fyysisesti sellaisina kuin he ovat. Juutin ja Vuorelan (2002) tasapainoisessa organisaatiossa työskentelevät hyvinvoivat, terveet ihmiset, ja terveys ymmärretään kokonaisuutena, jossa huomioidaan fyysinen, psyykkinen että sosiaalinen puoli.

### 2.2.2 Johtajuuden haasteet luovien osaajien parissa

Helle Hedegaard Heinin (2009) tutkimus pureutuu *luovilla toimialoilla työskenteleviin, omaan työhönsä erikoistuneisiin osaajiin* ja siihen, miten tällaisia luovan työn ammattilaisia tulisi johtaa. Tanskan kansallisbaletissa, johon tutkimus sijoittuu, johtaja viettää huomattavasti enemmän aikaa työntekijöidensä kanssa kuin normaalisti johtajat viettävät. Johtaja tekee sen oivaltaakseen johtamisen ja hallinnoinnin prosessista enemmän, ja huomatakseen työntekijöiden reaktiot johtamistapoja kohtaan. Heinin mukaan tutkimuskohde on helppo, sillä taiteilijat ovat tottuneet observointiin. Näin myös työntekijöiden suhdetta ja vuorovaikutusta esimieheen on helppo tutkia (Hein, 2009.)

Heinin mukaan saattaa olla, että toisilla on enemmän taipumusta myös luovan intohimon tilan saavuttamiseen, ja heidän motivaationsa on syntynyt suuremmaksi osittain heidän alavalintansa perusteella. Johtajan työskennellessä taiteilijoiden kanssa, yksi huomionarvoinen asia on huomata se, että työntekijöiden joukko on hyvin monipuolinen. Yksi ongelma klassisissa johtajateorioissa on juuri se, että ne käsittelevät kaikkia työntekijöitä samanlaisina. Varsinkaan luovilla toimialoilla tämä ei pidä paikkaansa. (Hein, 2009.) Kyseinen ajattelutapa perustuu virheelliseen taustaoletukseen, että kaikki ihmiset, kaikki tapaukset ja kaikki elämäntilanteet ovat keskenään ”samanlaisia”. Se on johdettu sinällään oikeasta periaatteesta, jonka mukaan kaikki tulisi kohdella tasa-arvoisesti. Virhe tehdään siinä, että tasa-arvoisuudesta johdetun näkemyksen mukaan ihmiset ovat keskenään samanlaisia, ja heidän kohtelunsa pitää olla samanlaista. Koska ihmiset eivät ole

samanlaisia, ei tasa-arvoisuutta voida soveltaa tässä muodossa. ”Tasa-arvoisuudella tulisi ymmärtää vain ihmisarvon yhtäläisyyttä”. (Hankamäki, 2010, s. 149.)

Hein jakaa taiteelliset työntekijät neljään arkkityyppiin, joita jokaista on johdettava hyvinkin eri tavoin, ja johtamistyyli perustuu työntekijän omaan motivaation tasoon (Hein, 2009, s. 8). Heinin motivaatioluokkajako jakautuu neljään: 1) ensimmäistä ja suurimman motivaation luokkaa edustaa *Primadonna*, jolle työ on kutsumus. Primadonna-tyyppi on valmis tekemään suuria uhrauksia työnsä vuoksi. Primadonnaa seuraa 2) *kunnianhimoinen*-tyyppi, joka on valmis tekemään uhrauksia ja menestyykin yleensä työelämässään, mutta saatu kunnia ja kukoistus perustuu ulkopuolelta tulevaan kiitokseen, toisin kuin primadonna saa tyydytystä tuntiessaan itse onnistuneensa.

Käytännön arkkityyppi – 3) *pragmaatikko* – etsii tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Hän haluaa hoitaa työnsä hyvin, mutta ei suostu tekemään suuriakaan uhrauksia esimerkiksi ylityön muodossa. 4) *Leipätyöläis*-arkkityyppi näyttäytyy primadonnan silmissä harhaoppiselta, ja tämä työntekijä nauttii mielellään kaikista työeduista mitä on mahdollista saada, mutta siltikään hän ei ole valmis uhraamaan työllensä kuin sen, mikä aika työssä on säännösten puitteissa vietettävä. Motivaatiotaso laskee primadonnasta leipätyöläiseen huomattavasti. (Hein, 2009, s. 9-11.)

Heinin tutkimuksessa oleellista on se, että hänen teoriansa neljä motivaatioarkkityyppiä on rakennettu sellaisten työntekijöiden ympärille, jotka ovat luovia ja vahvasti erikoistuneita omaan ammattiinsa (*highly specialized creative employees*). Täten Heinin vähiten motivoitunut leipätyöläisarkkityyppi on myös luova ja erikoistunut omaan ammattiinsa, ja ei ole verrattavissa leipätyöläiseen, joka ei ole erikoistunut ja luovassa toimenkuvassa. Heinin tyypittely sijoittuu nimenomaan luovaan luokkaan. (emt, s. 14.)

Tutkimuksessaan Hein löytää neljä erilaista arkkityyppiä sille, miten luovan alan työntekijät suhtautuvat työhönsä, ja miten se vaikuttaa johtamiseen. Kiinnostavimmaksi arkkityypiksi osoittautuu primadonna. Primadonna etsii tarkoitusta, ja osittain elämän tarkoitus löytyy tarkoituksellisen työn kautta. Primadonnan syvälle istutetut motivaatiotekijät tekevät primadonna-tyyppisestä työntekijästä intohimoisen työntekijän. Sen vuoksi myös primadonnat reagoivat voimakkaasti, mikäli heidän työllään ei yhtäkkiä olisikaan tarkoitusta. He turhautuvat, ja saattavat vaikuttaa hankalilta työntekijöiltä

yhteisön keskuudessa. Kyse on kuitenkin vain halusta tehdä korkeinta mahdollista tulosta työssä, ja näin palvella työnantajaa ja asiakkaita. Oikutteleva primadonna ymmärretään usein väärin. Väärinymmärretty primadonna ei suinkaan ole lapsellinen tai halua tehdä asioita ”vain omalla tavallaan”, vaan hän pyrkii tekemään tinkimättömästi korkeinta mahdollista laatua, ja tuntee suurta turhautuneisuutta jos hänelle ei ole mahdollista tehdä sitä, vaikkapa johtuen ulkoisista puitteista. (emt. s. 11-12.)

Primadonna saavuttaa flow'n tapaisen tunteen, kun hän yrittää ratkaista ongelmia työssä. Hän paneutuu asioihin intohimoisesti ja vaalii laatua. Primadonnan identiteetti on vahva, ja se vahvistuu, jos esimerkiksi työpaikan arvoympäristö tukee identiteettiä. Jos työpaikan arvomaailma taas ei sovellu primadonnan omaan arvomaailmaan, ei hän nauti työstä tarpeeksi kukoistaakseen ja menestyäkseen. (emt. s. 11-12.)

Hein kokoaa yhteenvedossa, että luovan luokan pariissa vaikein tehtävä johtajalle tulee eteen työskennellessä primadonnien kanssa. Heinin ehdotuksen mukaisesti johtajan tulee toimia tällöin fasilitaattorina, ja vain yrittää myötävaikuttaa ja edistää primadonnan mahdollisuuksia saavuttaa flow'n tunne, kokemuksen huippu ja identiteetin täydentäminen. Tällöin myös koko organisaatio hyötyy parhaasta mahdollisesta työsuorituksesta. (emt. s. 15.)

Samoin kuin Bass & Avolion (1994) transformationaalisessa johtajuuden teoriassa ehdotetaan johtajaa olemaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, on se Heinin (2009) luovilla aloilla toimivien johtajien edellytys onnistua johtamisessa. Johtajan pitää tuntea työntekijänsä, jotta hän osaa toimia oikein erilaisten yksilöiden kanssa ja tulkita, mitä arkkityyppiä kukakin työntekijä edustaa, varsinkin, jos kyseessä on primadonna.

### 2.2.3 Arvojen rooli työssä

Pohjimmiltaan jokainen kasvattaa yksilöllisen ja persoonallisen arvojen järjestelmän, oman *ethoksensa* (Ahlman, 1939, s. 15). Ethos-sana juontuu kreikankielisestä sanasta, joka tarkoittaa tapoja, käyttäytymistä ja luonnetta, ja josta myös etiikka-sana rakentuu (Sydänmaanlakka, 2004, s. 57). Ympäristömme, kuten työmme ja työpaikan arvot

vaikuttavat siis arvopohjan rakentumiseen ja ajatteluun. Tämä muodostuu taas osittain yleisestä *kulttuuriethoksesta*, joka ympäröi ja vaikuttaa yksilön arvoihin. Mitä asioita työympäristössä arvostetaan? Ihminen asettaa arvoja järjestykseen ja siitä muodostuu jokaisen oma toimintakulttuuri: mitä ajattelee, tuntee, tekee ja on (Ahlman, 1939; Spranger 1932, s.15). Kulttuurifilosofi Ahlman totesi jo 1939 (s.22), että länsimaiset kansat ovat antaneet fyysiselle tekniikalle tärkeän arvonaseman. Ahlmanin (1939, s.10) mielestä syyllinen vallitsevaan henkiseen sekasortoon johtui juuri pitkälle kehittyneestä tekniikasta. Oswald Spengler ennusti toisen maailmansodan jälkeen, että suurkaupunkien ”hermoja kiihottava” elämäntapa koituisi länsimaisen yhteiskunnan tuhoksi. Myös Marx huomasi elämän keskittyvän vain rahan ympärille. Lisäksi Spengler katsoi, että tuho saapuu länsimaiden oman koneiston kautta, jonka järjestelmä kehittyy ”äärimmäisen tehokkaaksi” ja tuottaa ”hirviömäisen tarkkailu- ja sääntelyjärjestyksen”. (teoksessa Vihavainen, 2009, s. 9-11.) Näkyykö tämä kaikki tämän päivän työelämässämme?

Eduard Spranger on ruotinnut aikanaan tuhoamisvoimaisia taloudellisia arvoja, joiden ytimessä on hyötykäsite (teoksessa Ahlman, 1939, s. 22-25). Johtamiskulttuurin tutkimusten arvomaailma ei näytä muuttuneen 2010-lukuun mennessä. Perusteluna länsimaisessa yhteiskunnassa toimii yhä edelleen kylmiä arvoja edustava hyötynäkökulma. Hyötyajattelusta on tullut meidän päivämme arvo ja sillä luodaan motiivit muun muassa työterveyteen panostamiseen ja sijoittamiseen. Vihavainen (2009) näkee työhyvinvoinnin arvostamisen ja samalla sitomisen tehokkuus- ja hyötyajatteluun ristiriitaisena. Vihavainen (2009) toteaa monen arvon olevan liike-elämässä pielessä kuten pyrkimys ikuisesti laajenevaan tuotantoon, joka voidaan nähdä jo pohjimmiltaan järjettömänä.

#### 2.2.4 Johtaminen ja työhyvinvointi

Marjaana Suutarinen ja Pirkko-Liisa Vesterinen (2010) kirjoittavat *Työhyvinvoinnin johtaminen* -artikkelikokoelman esipuheessa hyvinvoivan henkilöstön merkityksestä liiketoimintaa edistävänä ja kasvattavana tekijänä. Työnantajat, jotka ymmärtävät tämän laaja-alaisen merkityksen, haluavat luoda rakenteita ja toimenpiteitä edistääkseen hyvinvoinnin syntymistä. Tällaiset edelläkävijät edistävät jatkuvasti henkilöstönsä hyvinvointia: työyhteisössä asetetaan tavoitteita, joita henkilöstö on itse ollut

määrittelemässä. Suutarinen ja Vesterinen (2010) kytkevät työnantajan hyvinvoinnin edistämisen pyrkimykset hyötyajatteluun. ”On selvää, että työnantajat, jotka ovat itse mukana työhyvinvointityössä ja panostavat henkilöstöönsä, tulevat saamaan parhaimmat osaaajat kasvavassa kilpailussa hyvästä työvoimasta”.

Pauli Juuti (2010) käsittelee artikkelissaan työhyvinvoinnin strategian luomista arvonannon lähtökohdista, eikä pelkästään hyötynäkökulmasta. Ihmisen hyvinvointia lähtökohtanaan pitävässä ajattelussa korkein arvo joka voidaan saavuttaa on hyvyys ihmiselle. Tällöin ihminen on itsearvoinen, ja pelkästään liiketaloudellisen näkökulman takaa katsottuna ihmisten hyvinvointi tuloksen perusteluna on kieroutunut. Juuti kysyykin, voidaanko työhyvinvointia perustella strategisena toimenpiteenä, jossa hyötyä saavat niin ihmiset kuin organisaatio? Juuti (2010) kannattaa kuitenkin kultaisen keskitien etsimistä työhyvinvoinnin arvokeskustelussa. Organisaation menestyminen perustuu osaamiseen, yhteistyöhön ja organisaation kehittymiseen. Tämä edellyttää ihmisten hyvinvointia ja viihtymistä työssä ja laadukkaan aineettoman pääoman käyttöä. (Juuti, 2010, s. 53-55.)

On ehdotettu, että työhyvinvointi tulisi ottaa yhdeksi strategian välineeksi (Juuti, 2010). Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan otannan 335:stä yrityksestä kolmasosassa ilmeni selkeästi strategista hyvinvoinnin johtamista. Yrityksistä 37% oli ylipäättään määritellyt esimiehilleen roolin hyvinvoinnin edistämiseen. (Aura et al. 2009.) Kyseisessä tutkimuksessa käsitellään pitkälti strategisen hyvinvoinnin lukuja ja taloudellisia vaikutuksia. Suutarinen (2010) käsittelee hyvinvoinnin tiedostamista monissa tasoissa: työhyvinvointia voidaan edistää muun muassa panostamalla vuorovaikutukseen, viestintään, hyviin kokouskäytäntöihin, työyhteisön moninaisuuteen ja ennen kaikkea vaikuttamalla asenteisiin ja kulttuuriin koko yhteisössä.

On hyvä asia, että hyvinvointiin kiinnitetään enenevässä määrin huomiota ja sen kehittämiseen pyritään vaikuttamaan. Työhyvinvoinnin historian tarkastelussa voi todeta sen nousun marginaalisesta asemasta lähes organisaatioiden strategiseksi tekijäksi (Juuti, 2010, s. 47). Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio työhönsä on elintärkeää yritykselle, sillä työn muutoksen kautta työnantajille on ilmaantunut uusi kilpailun alue: kilpailu osaavasta työvoimasta. Osaavan työvoiman saa se, joka pitää tarpeeksi hyvää huolta osaavista tekijöistään. Osaava työvoima täytyy pitää sitoutuneena ja mahdollistaa osaamiselle luovuuden tila. Globalissa kilpailussa ratkaisevana tekijänä on juuri idearikas,

osaava työvoima omassa organisaatiossa. Vaateena on uudistuneet asenteet, arvot ja kulttuuri. (Suutarinen 2010; Himanen 2007.)

Organisaatioiden on pystyttävä siis tukemaan työntekijöidensä arvomaailman muutosta säilyttääkseen innovatiiviset tekijät. Richard Florida (2001, s. 138-145) käsittelee laajaa huomiota herättäneessä *Luovan luokan esiinmarssi (The rise of the creative class)* -teoksessa arvomaailman muutosta varsinkin luovissa luokissa kohti uusia arvoja. Yhä vahvemiksi arvoiksi nousevat yksilöllisyys, meritokratia (haasteellisuus työssä, sitä seuraava ahkeruus ja saatava arvostus ja meriitit), sekä monimuotoisuus ja avoimuus. Sitä vastoin varallisuus ei ole enää todellinen statuksen merkki kuten ennen. Luovan luokan edustajat liikkuvat horisontaalisilla työmarkkinoilla, eivätkä pyri etenemään vain yhden yrityksen sisällä. Yhä tärkeämmiksi tekijöiksi nousevat työtä valitessa haasteellisuus, joustava työympäristö, vertaistunnustus (tuki ja arvostus kollegoilta), sijainti ja osallistuminen yhteisön kehittämiseen. Peruspalkkaa toki arvostetaan, mutta sitä ei aseteta ensisijaiseksi (emt. s. 173-187). Floridan tutkimuksissa yhdeksi syyksi lähteä työpaikasta ilmeni surkea johtaminen. Erään työntekijän kommentti Floridan (2001, s. 186) aiheesta kertovaan kolumniin on hyvin kuvaava:

” --- Tätä yritystä johdetaan aivan kammottavalla tavalla (olet varmasti kuullut tällaisesta ennenkin). Minua hämmästyttää se, että pelottavan monet pitkäaikaiset työntekijät jättävät yrityksen ja omistajat eivät näytä edes huomaavan tai välittävän. Keskiportaan johtoon kuuluvana olen oppinut huomattavan paljon siitä, kuinka työntekijöitä on kohdeltava (ja kuinka heitä ei pidä kohdella). Valitettavasti voin suojella omaa tiimiäni ikäviltä asioilta vain tiettyssä määrin... --- Pääoven ovikoodi joudutaan jälleen kerran vaihtamaan ja kaikki ihmettelevät ”kuka nyt otti loparit?”, kun liityn niiden sankkaan joukkoon, jotka ovat tympäännyttyään jättäneet yrityksen.”

Työntekijät muodostavat suuren osan yrityksen aineettomasta pääomasta, henkilö- ja suhdepääoman, josta on tullut yritysten välisen kilpailun kriittinen kilpailutekijä (Juuti, 2010; Pursio 2010). Henkilöpääoma sisältää ihmisten osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin ja suhdepääoma kuvaa suhteita henkilöstöön ja asiakkaisiin, verkostojen määrän sekä suhteet ylipäänsä esimerkiksi yhteiskuntaan (Ojala & Ahonen, 2005). Aineeton pääoma varastoituu yrityksen kulttuuriin ja sitä omaavat ihmiset organisaatiossa (Juuti, 2010). Juutin (2010) kuvailemana on ”surkukupaisaa” nähdä organisaatioiden toimet muun muassa tuloksen laskiessa, johon suhtaudutaan säästämällä työvoimakuluissa. Ihmisiä kohdellaan resursseina joita voidaan vähentää ja lisätä, ja ”kylmän laskelmoivasti” resurssit korvataan toisilla. Nykypäivänä organisaatiot ja ihmiset ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Yritysten suurimpia voimavaroja, uudistajia ja kilpailutekijöitä ovat itse ihmiset. Yritykset menettävät tällaisilla säästökuureilla aineettoman pääomansa, osaamisensa.

## 2.3 Sosiokulttuurinen innostaminen

Johtajalla on mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja työntekijän hyvinvointiin. Omasta sosiokulttuurisesta opintotaustastani johtuen valitsin aiheen syventämiseen ”kuuman maailman” sosiokulttuurisen innostamisen metodologian. Minua kiinnostaa se, voiko sosiokulttuurisen innostamisen metodit tarjota mahdollisuuden johdolle kehittää työyhteisöjä, saada ihmiset toimimaan luovasti ja näin saada työntekijät jäämään organisaatioon, jossa he voivat hyvin.

### 2.3.1 Innostamisen historia

Sosiokulttuurinen innostaminen ammattina pohjautuu Ranskassa toisen maailmansodan jälkeen levinneeseen *éducation populaire* -liikkeeseen, josta se kehittyi ammatiksi vapaaehtoistyön pohjalta. Brasilialaisen Paulo Freiren *vapautuksen pedagogiikan* mukana sosiokulttuurinen innostaminen levisi Latinalaisessa Amerikassa ja Espanjassa. Itse innostamisen syntyä on mahdoton määritellä, sillä kreikkalaiset ja roomalaiset agitaattorit ja filosofit ovat jo olleet aikansa innostajia. Sosiokulttuurisen innostamisen lähihistoriassa on sillä ollut monia suuntauksia, mutta pohjimmiltaan on aina ollut kyse pedagogisen tiedostamisen, osallistumisen ja sosiaalisen luovuuden merkityksistä. (Kurki, 2000, s. 11-18.)

Sosiokulttuurisella innostamisella on monia teoriasuuntauksia eri maissa, ja se on kehittynyt moniulotteiseksi kehittäjiensä mukaan. Ranskalaisen Jean-Claude Gilletin oman innostamisen teoriasuuntauksen mukaan innostaminen kehittyi 1960-luvulla kasvatukselliseksi toiminnaksi, joka suuntautui yhteiskuntaa vastaan. Sen avulla vastustettiin manipulointia ja ihmisten kouluttamista tottelevaisiksi koneiksi. Siitä innostaminen suuntautui kehittämään sosiaalisuutta; ihmisten kommunikointia, ilmaisun ja puheen vapautta sekä dialogia. (Kurki, 2000, s. 64-67.)

Puhuttaessa *kulttuurin demokratisoinnista* ja *kulttuuridemokratiasta* ja näiden kahden käsitteen erosta, ollaan sosiokulttuurisen innostamisen ytimessä. Sosiokulttuurinen innostaminen pyrkii kulttuuridemokratiaan, jossa ihminen on itse toimija ja taiteen tuottaja. Kulttuuridemokratiassa nousee esiin ihmisten oma aktiivisuus, sekä heidän käsitys tarpeistaan ja kulttuuristaan. Kulttuurin kuluttaja ei ole vain passiivinen vastaanottaja, vaan myös osaltaan sen synnyttäjä. 1970- ja 1980-luvun kulttuuripoliittisessa keskustelussa kulttuurisen demokratisointiin pyrittäessä käsite ”kulttuuri” sisälsi lähinnä korkeakulttuurin. Tällöin asetettiin tavoitteeksi kaikille kansalaisryhmille oikeudeksi nauttia korkeakulttuurista. Myöhemmin suosittu kulttuuridemokratia taas sisältää periaatteen, jonka mukaan kulttuuri ei ole vain harvojen etuoikeus, vaan se rakentaa inhimillistä käyttäytymistämme ja on osa arkeamme: se syntyy meistä itsestämme. (Kurki, 2000, s. 12-14; Kangas, 1988 teoksessa Cantell et al. 2005.)

Sosiokulttuurisessa innostamisessa pyritään elämän laadulliseen parantamiseen, *transformaatioon*. Siinä rakennetaan inhimillistä yhteisöä ja yhteiskuntaa, ja tavoitellaan hyvän arkipäivän elämänlaatua. Lisäksi yksi tärkeimmistä lähtökohdista on tiedostamisen lisääminen: tiedostaessaan oman roolinsa yhteisössään voidaan luoda prosesseja, joissa yksilö kasvaa aktiiviseksi toimijaksi yhteisön keskuudessa. Sosiokulttuurinen innostaja pyrkii herättämään liikettä ja toimintaa siellä, missä sitä ei vielä ole. Samalla aktivoidaan ihmisiä oma-aloitteeseen sosiaaliseen, kasvatukselliseen ja kulttuuriseen toimintaan. Innostaja toimii katalysaattorina ihmisten parissa, jotta syntyisi mahdollisuus aitoon kohtaamiseen toisten kanssa, ja mahdollisuus kohtaamisen synnyttämään dialogiin. Sosiokulttuurisella innostamisella muutetaan tilanteita ja asenteita. (Kurki, 2000, s. 19-34.)

Sosiokulttuurinen innostaminen painottaa vahvasti tiedostamista. Eduard Spranger (1932, s. 9-12) kartoitti jo 30-luvulla *ymmärtävän psykologian* ”henkityeellistä tiedoitsemismenetelmää”, jossa ihmisen olisi hyvä rakentaa merkityksiä niihin asioihin, jotka liittyvät perustavana osana johonkin arvokokonaisuuteen. Kuitenkaan täydellinen ymmärtäminen ei ole mahdollista, sillä itsensä ymmärtäminen on monessa tapauksessa rajoitetumpaa kuin toisten ymmärtäminen. Tämän vuoksi muun muassa me ymmärrämme paljon paremmin menneiden aikojen ihmisiä kuin he itse ovat ymmärtäneet itseänsä.

Professori J.V. Merinon teoreettinen runko sosiokulttuuriselle innostamiselle sisältää kahdeksan piirrettä (mukailtu Kurjen käänöksistä, 2000, s. 24-28):

1. Innostaminen on sellaista sosiaalista toimintaa, jossa ihminen itse on aktiivinen toimija saavuttaakseen sosiaalista muutosta parempaan ja saavuttaakseen kanssakäymistä muiden kanssa.
2. Innostaminen on sellaista kasvatusta, jolla vahvistetaan autonomisia, hierarkiasta vapaita suhteita, ja kasvatetaan ihminen ”kasvattamaan itse itseään”.
3. Innostaminen tavoittelee kulttuurisen demokratian saavuttamista kunnioittaen yksilöiden monipuolista kulttuurista tarvetta ja kulttuurien välistä ymmärrystä.
4. Innostaminen tukee ryhmäidentiteetin kasvua ja ryhmän itsenäistä toimintaa.
5. Innostamisessa korostetaan luonnollista vuorovaikutusta ja osallistumista, sekä oma-aloitteista pyrkimystä korjata omaa tilannetta ja ongelmia.
6. Innostaminen sisältää sosiaalisen työn menetelmiä, joita kannustetaan käyttämään kollektiivisesti ratkaisujen löytämiseksi.
7. Innostaminen on suunnitelmallista resurssien etsimistä *persoonasta*, jotta yksilön ja ryhmän identiteettiä voidaan vahvistaa omassa viitekehysessään.
8. Innostaminen on verkostojen rakentamista laajan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi.

Sosiokulttuurinen innostaminen ei tarkoita vain sosiaalityötä, vaan siinä pyritään luomaan yhteisön suhde kulttuuriin ja taiteeseen. Tässä yhteydessä kulttuuri-käsite voi tarkoittaa yhteisön omaa kulttuurista perustaa, ja taide-käsite yhteisötaiteen erilaisia muotoja, joissa keskeistä ei ole niinkään taiteen luominen, vaan yhteisön jäsenten osallistaminen oman kulttuurisen identiteetin rakentamiseen. (Toikko, 2002.)

Ranskalaisen Jean-Claude Gilletin (1995) teoriassa innostamisen tehtävät ja prosessi rakentuvat kolmeen osaan: *tekniseen tuotantotehtävään*, jolla tarkoitetaan itse projektia, joka suoritetaan alusta loppuun asti ja siitä saadaan tuloksia. Toisena on *helpottaminen ja välittäjänä toimiminen*. Siinä innostaja on fasilitaattori, joka organisoii, asettaa tavoitteita ryhmän puolesta, koordinoi, selkeyttää toimintaa ja suunnittelee. Innostaja herkistää ryhmän luovuudelle. Helpottamisen funktio uskoo siihen, että on olemassa yhteisiä intressejä, jotka yhdistävät ihmisiä toisiinsa ja yhteiskuntaan. Innostaja helpottaa löytämään näitä yhteisiä intressejä. Strategisena suunnittelijana korostuu myös innostajan poliittinen rooli. Kolmantena innostamisen tehtävistä on *valaistuminen*, joka keskittyy tunteiden selkeyttämiseen, puheen vapauttamiseen ja asenteisiin. Psykologiset tekijät ovat etusijalla. Toiminnassa korostuvat sen ymmärtäminen, analysoiminen, tiedostaminen ja evaluaatio. (Teoksessa Kurki, 2000, s. 77-80.)

Kuten innostamisen myötävaikuttajan Paulo Freiren *vapautuksen pedagogiikkaa*, myös sosiokulttuurista innostamista sovelletaan usein syrjäytyneiden ja muutoin hädänalaisten ihmisten elämään (Kurki, 2000, s. 43-44). Suomessa sosiokulttuurista innostamista on sovellettu muun muassa koulukuraattorin työssä, kehitysvammaisten työssä, vanhus- ja nuorisotyössä, työttömyyden ehkäisyssä nuorten ja pitkäaikaistyöttömien parissa, päihdetyössä, vankiloissa, sosiaalityössä ylipäänsä, urheilussa, matkailussa, äitiryhmissä, yhteisöteatterikoulutuksessa, ja opetuksessa, kuten kulttuuriperintöopetuksessa (Hakukone Google, 20.5.2010). Innostamista on sovellettu myös ”tavallisiin” työpaikkoihin edistääkseen työntekijälähtöistä muutosta työympäristössä (Saarinen, 2006). Siinä missä sosiokulttuurinen työ Latinalaisessa Amerikassa, eli ”kuumassa maailmassa” on muutosorientoitunutta, latistuu se kuitenkin usein talousorientoituneessa ”kylmässä maailmassa” harrastus- ja viriketoiminnaksi (Toikko, 2002; Kurki 2000, s. 67). Jean-Claude Gillet (1995) on määritellyt *kylmän, teknisen maailman* kuvastavan kulutusyhteiskuntaa, joissa taloudelliset näkökulmat asetetaan etusijalle. Keskustelussa uskotaan innostamisen mahdollisuuteen, mutta käytännössä innostaminen latistuu asioiden ja ihmisten järjestelyksi, jota välitetään pyramidin huipulta alaspäin kansalle. Innostamisen kun pitäisi rakentua juuri alhaalta käsin. Innostamista kylmässä maailmassa ammattina harjoittavat ihmiset ovat sinällään hyvätahtoisia tarkoitusperiltään, mutta ovat sokeita omalle kulttuuriselle lähtökohdalleen ja näin toimivat vain yhteiskunnallisen järjestyksen palkkasotureina. Yhteiskunnassa ei tapahdu haettua syvempää muutosta parempaan. (Teoksessa Kurki, 2000, s. 67-73.)

*Kuumassa maailmassa* taas innostaminen näyttäytyy taistelevana vastarinnan liikkeenä, joka suuntautuu markkinataloutta, välinpitämättömyyttä, byrokratiaa ja maailman yksiulotteisuutta vastaan. Kuumassa maailmassa innostamisella herätellään tietoisuutta omasta tilanteesta, ja saadaan ihmiset toimimaan. Kuumiksi maiksi lukeutuvat maat, joissa monikulttuurisuus on voimavara eikä haittatekijä (Kurki 2000). ”Kuumissa” Latinalaisen Amerikan maissa muun muassa Augusto Boal ja Paulo Freire ovat kehittäneet metodiikkaansa.

Kuitenkin sosiokulttuurisen työn lähtökohta on muutosorientoituneisuus, ja muutoksen suunta tulee asettaa aina sisältäpäin. Tehdessä sosiokulttuurista työtä, on oltava valmiuksia tarkastella asioita sisältäpäin sekä yksilö- että yhteisötasolla. Vaikka usein työtä tehdään

”sorrettujen” ryhmien parissa, tähtää innostamisen ideologia ylipäänsä ”oppimaan koko elämän ajan” ja on näin sovellettavissa erilaisiin yhteisöihin ja yhteyksiin. Aatteen mukana kulkee Suomen sosiaalipedagogiikan luonteeseen sopiva yhteiskunnallinen kasvatus (Kurki, 2000, s. 44-45). Unesco kuljetti 1960-luvulla innostamisen aatteesta virinnyttä *elinikäisen kasvamisen* ajatusta eteenpäin, ja Suomen koulutuspolitiikkaan se tuotiin 70-luvulla muunneltuna *jatkuvan koulutuksen* ideana (Järvinen 1996, Kurki 2000). Elinikäisestä oppimisesta on tullut suosittu käsite työkentällä: jatkuvaa työssäoppimista ja ammattitaidon kehittämistä tukevat monet työpaikat. Kuitenkin tuotannon tehostaminen jättää monesti varjoonsa työssä oppimisen hyödyt ja tärkeyden (Mäkinen et al. 2006, s. 203-205).

Niin kuin johdannossa todettiin, Suomen työolot ja työhyvinvointi eivät ole ongelmattomia, vaan työpahoinvointia esiintyy monella alalla ja monessa muodossa (Hakanen, 2004). Suomi on ollut koko 2000-luvun Euroopan kärkimaita henkisen työpaikkaväkivallan tilastoissa (Hyvän työn manifesti, 2009). Työkenttä kaipaa sosiokulttuurista innostamista, jotta työntekijät tiedostaisivat tilanteen, kävisivät dialogia, jakaisivat ideoitaan ja saisivat aikaan muutosta parempaan.

Oman näkemykseni mukaan niin sanotusta ”työkulttuurin demokratisaatiosta” pitäisi siirtyä ”työkulttuurin demokratiaan”, jossa työntekijät itse osallistuisivat työkulttuurinsa kehittämiseen, ja näin eivät jäisi ulkopuolelle suunnittelu- ja kehityskeskusteluista. Tällöin motivaatio oman työn ja työpaikan kehittämiseen kasvaisi, kun uudistuksia ja innovaatioita tehtäisiin yhdessä: työntekijä on osa työn ja työkulttuurin kehityskaarta. Näin päästäisiin lähemmäksi myös Pekka Himasen luovaa intohimoa, jossa omista lähtökohdista syntynyt kiinnostus työntekoa ja sen ongelmanratkaisua kohtaan on tuloksiltaan hedelmällisintä.

### 2.3.2 Johtaja innostajana

Innostamista voidaan käyttää apuna myös johtotehtävissä ja työpaikan kehittämisessä. Opetustyössään ammattikorkeakoulussa sosiaalialalla ja kulttuurituotannon koulutusohjelmassa sosiokulttuuriseen innostamiseen perehtynyt, nyttemmin Pohjanmaan osaamiskeskuksen SONet Botnian kehitysjohtaja Timo Toikko kirjoittaa artikkelissa innostamisesta käytännössä. Käytettäessä sosiokulttuurisen työn menetelmiä haetaan

työtapoja, joilla korostetaan ryhmien oikeutta oman kulttuurisen ja sosiaalisen toimintansa määrittelyyn (Toikko, 2002; Saarinen, 2006). Osaamiskeskuksessa Toikon mukaan on erittäin tärkeää innostaa työntekijöitä kehittämään työtään. ”--- [J]ohtajia pitää patistaa löytämään työntekijänsä kehittäjinä ja antamaan heille tilaa toimia siinä roolissa” (Toikko, 2006.) Näkemyksessä on samat ainekset kuin Himasen käyttämässä sokraattisissa vertauksissa opettajan roolista *kätilönä* ja *paarmana*. Kätilö auttaa synnyttämään omista lähtökohdista ajatuksia ja kehitystä, ja opettajan ollessa kuin paarma se yllyttää ja kyseenalaistaa kysymyksillään ajattelemaan enemmän. (Partanen, 2000.)

### 2.3.3 Sosiokulttuurisen innostamisen soveltaminen johtamisessa

Soveltaessa innostamista käytännön tilanteisiin, noudattaa se tiettyä kaavaa. Ensimmäisenä prosessissa täytyy käydä läpi lähtökohdat innostamiselle ja on tunnettava todellisuus, miten tilanne, yhteisö ja mahdolliset ongelmat sijoittuvat yhteiskuntaan ja koko maailmaan. Sen jälkeen voidaan kartoittaa kokonaistilanne, josta selviää kohteen demografiset, sosiaaliset, psykososiaaliset, taloudelliset ja poliittiset tekijät. Kartoitusta seuraa kulttuurisen tilanteen analyysi, joka saattaa olla hankalaa: mitä ihmiset harrastavat, ja mitä he tekevät mielellään? Kulttuurinen potentiaali on selvitettävä: mitä kaikkea on tarjolla ja mahdollisuus saada käyttöön? Kulttuuritarpeet kertovat yhteisön halun kohteet, ja arvomaailma voidaan kytkeä kulttuuritarpeiden yhteyteen. Kulttuuriset vaateet voivat olla joko asioita, joita jo tiedostetaan vaadittavan, mutta osaltaan vaateet voivat olla implisiittisiä, eikä niitä osata edes vaatia tiedostamatta. Vaateiden kartoitus näyttää osaltaan myös ihmisten tietoisuuden tason. Tarpeet tulee hierarkisoida, jotta voidaan lähteä jostakin liikkeelle. Resurssien kartoitus auttaa löytämään keinot, mistä lähdetään liikkeelle. Näiden päätteeksi voidaan tehdä diagnoosi. Diagnoosi-sana juontaa juurensa kreikan kielen sanasta *diagnostikós*, joka tarkoittaa tietämistä ”jonkin avulla”. Diagnoosi ei ole kuitenkaan vain analyysi tilanteesta, vaan se on myös tulevien interventioiden suuntaaja, ja siksi hyvin oleellinen taustavaikuttaja. (Kurki, 2000, s. 98-109.)

”On muistettava, että innostamisen toiminta ei voi olla positivistista empirismiä, sillä se ei ole koskaan aksiologisesti, ideologisesti, poliittisesti tai taloudellisesti neutraalia. Suunnittelu perustuu aina tiettyyn käsitykseen yhteiskunnasta ja ihmisestä, kasvatuksesta, taloudesta ja kulttuurista” (emt., s. 124).

Tavoitteena on siis synnyttää kriittistä ajattelua niin, että ihmisestä tulisi enenevässä määrin oman tiensä viitoittaja ja vapaa toteuttaja. Näillä uusilla kulttuurisilla asenteilla pyritään murtamaan apatia ja toivottomuus yhteiskunnallisten muutosten tieltä. Innostamista ei kuitenkaan voi tehdä, jos sille ei ole tilausta ja kiinnostusta. Työ ja muutos lähtee ihmisistä, keiden kanssa toimitaan.

Voidaan myös sanoa, ettei innostamisen maailmaa voida erottaa kulttuurista ja taiteellisesta ulottuvuudesta. Täten johtajan, joka toimii innostajana työyhteisössä, tulee käyttää apuvälineinään kulttuurisia toimintoja. Kulttuurinen perintö on otettava käyttöön ja muokattava siihen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää osallistettaessa ihmisiä kehittämistyöhön. Taidetta voi käyttää menetelmänä, joka luo mahdollisuuksia monipuoliseen ilmaisuun arvoista ja ajatuksista. Taidetta voi käyttää inspiraation lähteenä. (Kurki, 2000, s. 138.)

## 2.4 Yhteenveto

Pro gradun aihealueet työhyvinvoinnin johtaminen ja siitä löydettävissä oleva suomalainen kirjallisuus, työhyvinvointitutkimus 2000-luvulla, sosiokulttuurinen innostaminen sekä luovan intohimon tilan mahdollistaminen risteävät toistensa kanssa. Niistä on löydettävissä samat tekijät, vaikutukset, tahtotilat – jopa samat toimintatavat, teorioiden sisällöntuottajat vain tarkastelevat ilmiötä eri näkökulmista. Siinä missä johtamis- ja tutkimusteoksissa keskeisenä vetotekijänä on taloudellinen hyöty, näkyy se taas sosiokulttuurisessa innostamisessa pehmeiden arvojen esiinmarssina ja yhteisen hyvän tavoitteluna. Ihmisten hyvinvointi on tärkeämpää kuin länsimaisessa romuttuneessa arvomaailmassa keskiössä sijaitseva raha.

Organisaatiokäyttäytymiseen erikoistunut Jeffrey Prefferin mukaan 1990-luvulla taloudellisesti heikossa tilanteessa olevat yritykset käyttivät liikevoittoa kasvattaakseen joukkoirtisanomisen metodia. Tällöin yritykset sortuivat laskusuhdanteessa poistamaan tärkeimpiä voimavarojaan: työntekijöitään. Tämä malli levisi ympäri maailmaa ilman, että ehdittiin pohtimaan seuraamuksia. Potkujen antamisella voi olla dramaattiset seuraukset: ne herättävät pelkoa työntekijöissä, heikentävät työmoraaalia, vähentävät esimiesten arvostusta, pilaavat ilmapiiriä ja lopulta heikentävät kannatusta (Helsingin Sanomat,

18.7.2010). Matti Kortteinen ja Hannu Tuomikoski (1998) toteavat, kuinka irtisanotuksi tuleminen on nöyryyttävää, ja tämä koskee kaikkia riippumatta sukupuolesta ja sosioekonomisesta asemasta. Se vaikuttaa yksilön hyvinvointiin.

Täten yritysten olisi ennemminkin nähtävä työntekijänsä voimavarana ja pääomana. Työntekijöiden hyvinvointi ja korkea motivaatiotaso hyödyttävät ennen kaikkea itse yritystä: ihmisten voidessa hyvin ja kulkiessa motivaatiopolkua pitkin poissaolot vähenevät ja ihmiset tekevät parempaa jälkeä ja innovoivat enemmän. Motivaatiopolkua pitkin kulkeminen vaatii organisaatiolta kannustusta: vapautta työskentelyssä, mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, omien mielenkiinnon kohteiden tutkimista, rikastavaa vuorovaikutusta työympäristössä sekä esimiesten läsnäoloa ja kannustusta, jotta työntekijä löytäisi oman intohimoisen tapansa sekä tuntisi työn imua työskennellessään.

## 3 Tutkimusmetodit

### 3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, toisinaan vain yhtä tapausta. Tutkittava kohde on usein joko tapahtumakulku tai ilmiö, ja sitä kuvataan perusteellisesti ja tarkkapiirteisesti. Etnologi Françoise Zonabendin (1992, teoksessa Bamberg et al. 2007) mukaan tapaustutkimuksen kohde voi olla myös yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, sivilisaatio tai muu vastaava. Tässä tutkielmassa korostuu tapaustutkimukselle tyypilliset piirteet: kiinnostus sosiaaliseen prosessiin, kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys, kuten muotoillessa tutkimuskysymyksiä. *Mitä voimme oppia tapauksesta?, miten? ja miksi?* ovat tyypillisesti aseteltuja kysymyksiä selvittämään jotakin, mistä tarvitsemme lisävalaisua. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta tai olosuhteista sekä kerätä kohteesta seikkaperäinen aineisto ja kuvata sitä perusteellisesti. Bamberg et al. (2007, s. 10) kirjoittavat, että tapaustutkijaa ajaa usein eteenpäin tunne tai alustava tieto siitä, että tapauksessa on jotain tärkeää, ja minkä todellinen merkitys paljastuu vasta myöhemmin tutkimuksen myötä. Samasta intuitiivisesta tunnetilasta valitsin oman aiheeni ja kohteeni pro gradu -tutkielmaan. (Bamberg et al. 2007, s. 9-12.)

Tutkielmani aineisto koostuu kahdesta eri tyyppisestä luovalla alalla toimivasta organisaatiosta, audiovisuaalista suunnittelua tekevästä yrityksestä ja ajatushautomosta. Keräsin aineiston haastattelemalla organisaatioista päättävässä asemassa olevia ja työntekijöitä. Jos haluaa tutustua yksittäisen tapauksen toimintoihin paremmin, on paras tapa kysyä heiltä itseltään, miten he sen tekevät ja he saavat itse sen kertoa (Robson 1995, teoksessa Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 34). Molemmat organisaatiot toimivat luovilla toimialoilla, jolloin työ on enemmän tai vähemmän ”luovaa” ja vaihtelevaa. Toinen organisaatio on perustettu 2007 ja toinen 2005. Organisaatiot ovat kooltaan n. 10-15 henkilöä riippuen harjoittelijoiden sen hetkisestä määrästä, ja toinen organisaatioista on voittoa tavoitteleva yritys ja toinen voittoa tavoittelematon yhdistys. Tutkimusta voi

kuvailta kartoittavaksi ja osin kuvailevaksi tapaustutkimukseksi (Hirsjärvi et al., 2009, s. 138).

### 3.2 Tapausten valinta

Haastateltavat kohteet valitsin osin intuitiivisesti kuulemani perusteella: olin lukenut tai kuullut hyvää kyseisten organisaatioiden toiminnasta, ja erityisesti heidän organisaatiokulttuuristaan. En kuitenkaan tuntenut organisaatioita hyvin ennakkoon. Toisessa tapauksessa olin kuullut hyvää organisaation ”meiningistä” ja toisessa tapauksessa oli organisaatio julkisuudessa kommentoinut muista poikkeavaa toimintatapaansa ja -kulttuuria. Oletin, että ajatukset johtajuudesta ja organisaatiokulttuurista olisivat pitkälle vietyjä, sillä organisaatiot ovat halunneet luoda omanlaistaan toimintatapaa, joten toimintatapoja olisi luultavimmin vertailtu jo olemassa oleviin malleihin ja tietoisesti haluttu toimia eroavalla tavalla näistä. Tarkoituksena haastatteluissa oli siis kaivaa esiin haastateltavien organisaatioiden hyviä käytäntöjä, johtajan tapoja toimia ja peilata näitä teoriaan, toteutuvatko edellä esiteltyjen teoreetikoiden näkemykset siitä, miten johtaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Lisäksi mielenkiintoista on se, miten tällainen dynaaminen organisaatio rakentuu?

### 3.3 Tutkimuskysymykset ja -käsitteet

Keskeisimmiksi tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat seuraavat:

- Miten johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijän innostukseen työskennellä ja viihtymiseen työssä?
- Voiko johtaja auttaa työntekijää löytämään ”luovan intohimon” työssään?
- Minkälainen organisaatiokulttuuri tukee työntekijän motivaatiota ja kiinnostusta työhön?
- Ovatko sosiokulttuurisen työn menetelmät käyttökelpoisia syventyessä omien mielenkiinnon kohteiden työstämiseen?
- Miten johtaja voi käyttää sosiokulttuurisen innostamisen metodeita työssään?

Aineistossa olen erityisesti kiinnostunut työorganisaatiosta ja sen johtamisesta sosiaalisena ilmiönä. Samoin tapaustutkimuksen historiassa on juonne joka yhdistyy antropologiaan, jonka teemoista kiinnostus yhteisöjen toiminnan logiikkaan ja yhteisöllisiin merkityksiin yhdistää tänä päivänä tapaustutkijoita. Samoin kytkökset yhteiskunnallisiin ilmiöihin ovat kasvaneet (Bamberg et al. 2007, s. 14-15). Tutkielma on luonteeltaan vahvasti nykypäivään sijoittuva ja aikasidonnainen, ja se kuvaa nuorien organisaatioiden toimintatapoja nykypäivänä. Millaista on johtajuus ja organisaatiokulttuuri luovilla toimialoilla 2010-luvulla?

### 3.4 Aineistonkeruu

Haastattelut toteutin kvalitatiivisella menetelmällä, puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkielmassa on tyypillisiä piirteitä kvalitatiivisen tutkimuksen piiristä (Hirsjärvi et al. 2009, s. 160-164):

1. aineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista
2. aineisto perustuu kirjoittajan omiin havaintoihin ja täten suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina
3. pyrkimyksenä on paljastaa uusia seikkoja ja tapoja johtajuudesta luovilla toimialoilla eli käytössä on induktiivinen analyysimenetelmä
4. käytetään laadullisia metodeja, jolloin tutkimuskohde pääsee esille itse
5. aineistokohde on valittu tarkoituksella, ei satunnaisotannalla
6. tutkimussuunnitelma elää ja muotoutuu joustuen matkan varrella
7. aineisto on ainutlaatuista ja sitä tulkitaan sen mukaisesti.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista, ja siihen on syynsä: haastattelu on joustava menetelmä, sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 11). Menetelmänä se perustuu dialogiin ja kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastatteluissa pyrin haastattelijana olemaan objektiivinen tarkkailija ja tulkitsija, mutta silti on huomioitava, että tutkija on osa sosiaalista todellisuutta, ja siten vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheisiin. Tästä huolimatta tutkimus pyrkii heijastamaan tutkittavien maailmaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 18-19).

Haastattelu noudattaa puolistrukturoidun teemahaastattelun muotoa: aihepiirit ja teemat pysyvät samoina kuten kysymyksetkin, mutta haastatteluun jää joustavuutta ja vapaamuotoisuutta harhailulle aiheesta ja lisäkysymysten esittämiselle (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47-48; Ruusuvaori & Tiittola, 2005, s. 11-12). Syvähaastattelu olisi haastattelumuotona liian vapaamuotoinen: vertailen kahden organisaation kulttuuria ja johtajuutta, joten haastattelussa on perusteltua teemojen toistuvuus kussakin tapauksessa. Haastattelurungossa kategorisoin aihealueet ja jätin runsaasti liikkumavaraa kysymysten järjestykselle ja teeman sisällä harhailulle. Puolistrukturoitu haastattelumuoto antaa mahdollisuuden syventää tiettyjä teemoja, jotka haastattelun aikana saattavat nousta toisia mielenkiintoisemmiksi.

Toisaalta haastatteluissa voidaan nähdä häivähdys asiantuntijahaastattelun piirteitä. Kiinnostuksen kohteena ei ole henkilö itse, vaan se tieto, mitä hänellä oletetaan olevan. Haastateltavien valinta on perustunut heidän institutionaaliseen asemaansa, ja aineiston tarkoitus on tuottaa kuvaus jostain ilmiökentästä. Asiantuntijahaastattelulle tyypillisesti tiedossa olevien haastateltavien olemassaolo on vaikuttanut jollakin tasolla haastattelurungon rakentumiseen, ainakin haastatteluhetkessä. Tämän on taas mahdollistanut puolistrukturoitu haastattelurakenne. Tällöin ei ole lainkaan itsestäänselvyys miten analysoinnissa yhdistää se seikka, että tutkimuskohde on myös asiantuntija (Alastalo & Åkerman, 2011, s. 372-379.)

Haastattelurunko rakentui tutkielman teorian pohjalta, ja alussa teemoja oli mukana enemmän. Kuitenkin jouduin rajaamaan aihealueita, sillä teemoja olisi tullut helposti mukaan kaksinkertainen määrä lopulliseen verrattuna. Kaikki haastattelut kestivät 1,5 – 2 tuntia, joten lisäteemojen mukaan ottaminen olisi paisuttanut liiaksi haastattelujen kestoa ja aineistoa. Vasta haastatteluiden jälkeen pystyin näkemään aineistosta, mitkä olivat mielenkiintoisimmat teemat, ja mitkä myös toistuivat kaikkien haastateltavien kohdalla. Alussa toiset teemat olivat olleet keskeisempiä, mutta esimerkiksi luottamus nousi tärkeämpään rooliin aineiston analyysissä kuin alun perin olin ajatellut.

Haastattelun teemoiksi valitsin seuraavat organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen kytkytyvät osa-alueet: työn joustavuus, työssä viihtyvyys, hierarkiarakenne, työntekijöiden asema organisaatiossa, työntekijän vaikuttamismahdollisuudet,

yhteisöllisyys, luovan tilan syntyminen, käsitykset johtajuudesta luovilla toimialoilla, työn negatiiviset tekijät, arvopohjan tarkastelu sekä organisaatiokulttuurin rakentuminen.

Tutkielman haastatteluita tehdessä voin todeta, että itse haastatteliija kehittyi sen mukaan, miten paljon hän haastatteluita tekee. Ensimmäisen haastattelun ajan pitäydyin haastattelurungossa enemmän kuin sitä seuraavien haastatteluiden kohdalla. Niin ikään voi todeta, että ensimmäinen haastateltava ”kärsii” eniten haastattelijan kokemattomuudesta, ja ehkäpä osittain hassusti asetelluista kysymyksistä. Viimeinen haastattelu olikin ehkä vapaamuotoisin, ja eli eniten haastateltavan mukana. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa oli rento ilmapiiri. Korostin alussa haastateltaville, että he saavat harhailla aiheesta, ja tällaisessa haastattelussa ei ole oikeita tai väriä vastauksia. Pysin luomaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, mutta haastattelutilanne ei kuitenkaan ole luonnollinen kanssakäymistilanne, joten luonnollisuuteen ei tarvitse varsinaisesti pyrkiä. Myös haastateltavat erosivat toisistaan: toiset ovat suulaampia, ja heille ei tarvitse antaa kuin sanan johonkin suuntaan, ja he jo pölpöttävät näkemyksensä asiasta. Mielestäni kaikki haastateltavani olivat hyvin valveutuneita organisaatioidensa kulttuurista ja valituista toimintatavoista, joten asiaa oli helppo käsitellä, tai ainakin se näyttäytyi minulle sellaisena.

Litteroin tekstin karkeahkosti mutta kuitenkin sanasta sanaan, sillä äärimmäiseen tarkkuuteen huokaus- ja nauruparanteeseineen ei ollut tarvetta johtuen yksilohaastattelun luonteesta. Kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa, jolla olisi mahdollisia vaikutuksia haastateltavan mielipiteisiin ja vastausten sävyyn, ei yksilohaastattelussa synny (Ruusuvuori & Tiittola, 2005, s. 16).

### 3.5 Analyysi

Tämä kvalitatiivisen tutkielman aineiston analyysi on abduktiivinen. Analyysin teorialähtöisyyttä ei voi sulkea kokonaan pois, sillä haastattelun teemat on rakennettu teorian pohjalta. Kuitenkaan ei voida väittää, että analyysi muodostuisi pelkästään deduktiiviseksi kuin induktiiviseksi. Jo olemassa olevia johtajatuksia voidaan todentaa aineiston avulla, sekä uusi teorian muodostus – tai teorian täydentäminen – on

mahdollista, jos aineistosta havaitaan uusia johtolankoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95; Hirsjärvi & Hurme, 2009, s.136.) Tuomi & Sarajärvi (2009, s. 100) olettavatkin, että abduktiivinen päättely toteutuu laadullisen tutkimuksen analyysissä useammin kuin myönnetään. Toisaalta toteutan analyysia intuitiivisesti miten parhaaksi näen. Tämä on mahdollista, vaikka Tuomi & Sarajärvi (2009, s. 6) toteavatkin ettei se kaikille sovi: ”Joidenkin mielestä saattaa olla liian liberaalia neuvoa, että sisällönanalyysi on sitä että tekee analyysin juuri niin kuin parhaaksi näkee ja kirjoittaa kaiken tekemänsä raporttiin seikkaperäisesti auki.”

Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan sillä pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä sekä ymmärtämään tätä toimintatapaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85).

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Lähtiessäni tekemään haastatteluita olin avoin haastateltavia organisaatioita kohtaan, mutta haastattelujen myötä pystyin huomaamaan, että olin kuitenkin ajatellut organisaatioita tietyn tyyppisiksi. Yllätyksenä tuli se, että toisessa organisaatiossa johtajuus oli kätkeytynyt niin vahvasti organisaation ihmisten sisään yksittäisen tai nimetyn johtajan puuttuessa, etteivät haastateltavat kohdistaneet sitä puheissaan yhteenkään henkilöön. Johtajuus oli lähes implisiittistä. Teoriani pohjautuu pitkälti johtajuuteen, joten tämä aiheutti teorian ja aineiston välillä tiettyä kohtaamattomuutta.

Eskolan (2001, s.136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teorian ja aineiston analyysin suhde voi rakentua niin, että teoria koostuu erilaisista kokoelmasta artikkeleita. Tällöin teoria jää hajanaiseksi, eikä välttämättä johda mihinkään, ja siten empiria ei kohtaa analyysissä teoriaansa: teoriaa ei pystytä hyödyntämään pohdintaosuudessa. Useimmiten kyse on silloin teorian ja empirian välisestä kuilusta, jota on vaikea kuroa yhteen. Uhmaten kuitenkin pro gradu -tutkielman tekijöiden yleisintä tautia, aineiston ja teorian välistä kohtaamattomuutta, päätin yrittää saada aineiston ja teorian keskustelemaan toistensa kanssa huolimatta alkulähtökohtien haastavuudesta (Eskola, 2001, s. 137). Aineistosta nousi esiin niin mielenkiintoisia asioita, että halusin tuoda ne täydentämään teoriaa.

Kuitenkin tutkielman luotettavuuden suhteen on huomioitava, että otanta on suhteellisen pieni, ja se edustaa vain pientä osaa työntekijöistä. Organisaatioissa saattaa olla työntekijöitä, joilla on hyvinkin erilaisia mielipiteitä organisaation toiminnasta. Kuitenkin haastateltavat antoivat haastattelussa hyvin positiivisen kuvan organisaatioista, ja toki puhuivat usein myös muiden puolesta. On kuitenkin huomioitava mahdollisuus täysin päinvastaiseen mielipiteeseen.

## 4 Tulokset ja analyysi

Aineiston tuloksissa ja analyysissä aluksi luvussa 4.1 esitellään haastatteluaineiston perustiedot ja johdatetaan organisaatioiden lähtökohtiin. Luku 4.2 pohtii organisaatorakenteita, johtajuutta, organisaatioiden työskentelyä, työntekijän positiivisia tunteita työskennellä organisaatiossa sekä sitä, miten työpaikan johto voi vaikuttaa työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Luvussa 4.3 analysoidaan luottamuksen tärkeyttä organisaatioissa. Lisäksi luvussa esitellään työpaikan ja haastateltavien arvomaailmoja, ja arvomaailmojen reflektointia toisiinsa. Valitsin alkuun ensimmäisiin alalukuihin organisaatiokulttuurin rakentumisen, johtajuusnäkökulmat ja arvot siksi, että organisaatioiden rakenne ja lähtökohdat auttavat ymmärtämään paremmin koko organisaatiota ja sen toimintaa. Haluan myös korostaa, että haastateltavien, eli case-organisaatioiden työntekijöiden johtajuusnäkökulmat ovat oleellinen osa organisaatiokulttuurin rakentumista ja ne ohjailevat koko toiminnan muodostumista.

Luvussa 4.4 käsitellään innostuneisuutta ja viihtyvyyttä työssä. Tähän kytkeytyy ilmiöt työn imu, luova intohimo ja yhteisön merkitys organisaatiossa. Kiinnostavaksi näkökulmaksi nousee kysymys, miten ihmiset valikoituvat kyseisiin työyhteisöihin? Luvussa 4.5 tutkitaan sosiokulttuurisen innostamisen näkökulmia tapausorganisaatioissa. Innostamisen filosofiaan kytkeytyy vahvasti pyrkimys transformaatioon ja luvussa analysoidaan myös sitä, miksi organisaatiot pysyvät jatkuvassa muutostilassa. Lisäksi luku käsittelee teemoja, jotka toistuivat haastatteluissa organisaatioiden ongelmina.

### 4.1 Aineiston esittely

Toteutin tutkielmani haastattelut marras-joulukuussa 2010 sekä tammikuussa 2011. Haastatteluja tein kahteen organisaatioon yhteensä viidelle hengelle. Organisaatiot nimesin organisaatio Kolmoseksi ja organisaatio Vitoseksi ja haastateltavat nimesin kuvitteellisilla sukunimillä. Haastateltavista Laine, Eerola ja Nieminen työskentelevät Kolmosessa, ja Seppä sekä Kiviranta Vitosessa. Alla olevasta taulukosta näkee myös henkilöiden

työskentelyn keston kyseisessä organisaatiossa haastatteluhetkellä. Organisaatioiden kokonaishenkilömäärä vaihtelee harjoittelijoiden ja projektien mukaan.

| Organisaatio Kolmonen<br>n. 15 henkeä | Työskentelyaika<br>organisaatiossa | Organisaatio Vitonen<br>n. 10 henkeä | Työskentelyaika<br>organisaatiossa |
|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Eerola                                | 3 v.                               | Kiviranta                            | 6 kk                               |
| Laine                                 | 1 v.                               | Seppä                                | n. 3 – 4 v.                        |
| Nieminen                              | 1,5 v.                             |                                      |                                    |

Organisaatio Kolmonen tuottaa audiovisuaalista materiaalia, kuten animaatioita, efektejä ja jälkikäsitteilyä liikkuvaan kuvaan mainostoimistoille, televisiosarjoihin ja erinäisille yksittäisille tahoille, kuten bändeille musiikkivideoita. Organisaatio tekee myös omia itsenäisiä liikkuvan kuvan tuotantoja, joissa kaikki tehdään alusta loppuun asti. Kolmosen organisaatorakenne on kaksitasoinen, jossa on johtoporras ja työntekijät. Johtoporras sisältää toimitusjohtajan, tuottajan ja kolme taiteellista johtajaa, jotka ovat myös yrityksen perustajia. Taiteellinen johto ottaa vastuun suurista linjoista ja taiteellisista päätöksistä. Toimitusjohtaja ja tuottaja hoitavat muun muassa hallintoa. Johtoportaan viiden hengen yhteistyö keskenään on runsasta ja sujuvaa. Hierarkiamalli organisaatiossa on löyhä, ja se on rakentunut yhdessä tekemiselle ja sille, ”et kaverit tekee keskenään hauskoja ja siistejä juttuja”, joten tiukkapipoista kädenvääntöä ei ylipäänsä kaivata työntekoon. Tämän henkistä meininkiä halutaan vahvasti ylläpitää.

Organisaatio Vitonen tekee tulevaisuusorientoitunutta koulutus- ja tutkimustyötä, jonka teemoina ovat muun muassa hyvinvointi ja sen muutos, osallistuminen, demokratia, vähähiilinen yhteiskunta ja kaupunkien kehittyminen. Tuloksena syntyy erilaisia projekteja, hankkeita, raportteja, selvityksiä ja pamfletteja, ja työntekijät käyvät puhumassa erilaisissa tilaisuuksissa sekä vetävät työpajoja. Organisaatio on tarkoituksellisesti voittoa tavoittelematon yhdistys, vaikka sitä kohdellaan kuin yritystä. Toiminta on yrittäjämäistä, ”--- me ollaan yhteisyrittäjiä, et ei yksityisyrittäjä mä en oo.” (Seppä). Seppä kuvaa Vitosen organisaatiomallia ”flätiksi”, jolloin hierarkiarakenteita ei ainakaan periaatteessa ole. Organisaatio Vitonen ei käytä työntekijöillä titteleitä ollenkaan, yksittäistä johtajaa ei ole ja työtä tehdään vahvasti yhdessä. Projekteilla on yleensä kaksi vetovastuussa olevaa henkilöä, mutta kaikki osallistuvat lähes kaikkiin projekteihin, ja muutenkin apua pyydetään helposti toisilta. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että organisaatio erottuu

edukseen muista työpaikoista erilaisilla toimintamalleillaan, mielekkyydellään, yhdessä tekemisellä sekä hierarkioiden puutteella.

## 4.2 Johtajuusnäkemykset ja organisaationkulttuurin rakentuminen

Tutkielman kahden tapausorganisaation hierarkkiset rakenteet eroavat toisistaan, ja organisaatio Kolmosessa johtaminen on jaettua. Eerola kokee, että vastuun jakautuminen monelle on hyvä asia, silloin myös päätöksiä on helpompi tehdä kaikkia miellyttäväksi. Lisäksi voi tukeutua hankalien tilanteiden päätöksissä myös toisiin. Johtaminen näkyy ulospäin monikasvoisesti ja henkilöityy eri suuntiin eri ihmisiin, mutta se on yhdessä rakennettua. Sisäisesti taas johtajuus on hajanaisempaa ja haastavaa: ”--- *mä luulen että johtajuus täällä on hyvinkin sekasin*” (Laine). Jaettu johtajuus vaatii toisten huomioonottamista. Ketään ei voi ohittaa päätöksenteossa: ”*Et ehkä se vähän mutkistaa sitä kuvioo, mut sit loppujen lopuks se on mun mielestä paljon parempi silleen. Ku että toiset on sit- selkee yks johtaja joka vaan päättäis asioista.*” (Eerola).

Kolmosen sisäisessä työnteossa korostuu johtajuudessa selkeys, avoimuus, vastuullisuus ja reiluus. Yksi haastateltavista toteaa johtajuudesta:

”--- [S]e on sellasta tasapainoo, täytyy olla sopivassa suhteessa vastuuta ja velvollisuuksia ja uusia haasteita, mutta myös sellasta niinku omalla mukavuusalueella oloa. Täytyy olla riittävän kuunteleva mutta tehdä riittävän selväks kuitenkin mitä odotetaan. Se on sellasta niinku- hyvä johtajuus on mun mielestä tasapainoilua. Sitä että ei vedä mitään akselia niinku ääripäähän vaan jotenkin antaa ihmisten olla, mutta tekee kuitenkin samalla reiluuden hengessä mitä heiltä odotetaan”. (Laine).

Toisaalta Laine kokee johtajuuden määrittämisen vaikeaksi: se on keskusteluissa, tiedon jaossa, ja ”*se ei oo täysin demokraattista mutta se on ehkä kuitenkin varsin osallistavaa.*” Tärkeäksi nähdään hyvän yhteyden pitäminen johdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi on tärkeää, että johtoryhmällä menee hyvin yhdessä.

Hierarkian vähetessä johtajan vallan käytöstä on tullut myös epäselvempää. Johtajalle syntyy kiusallisia ongelmatilanteita siitä, voiko hän pyytää työntekijää tekemään jotain pientä asiaa, kuten viemään roskat. Käskyttäminen, eli vallan käyttäminen, mielletään hetkittäin hankalaksi:

”--- *sit on välillä semmosia et pitäs viedä jotkut roskat ulos tai tämmöstä, sit jos jollekin harjottelijalle ei oo muuta hommaa, niin hirvee semmonen eettinen ongelma, et voiksmä sanoo sille et noi ikkunat pitäs pestä, kun sit toinen puoli on se että mä teen sen ite. Ja me kuitenkin maksetaan niille palkkaa, et ne tekee sen mitä*

*pyydetään. Ja tota... Ja muutenkin välillä, et jos tulee niinku- et on erimielisyyttä, et joku työntekijä on sitä mieltä että täytyy tehdä joku asia pitäs tehdä eritavalla, niin sit vaan sanoo ja ottaa sen vallan käyttöön, 'tää on mun päätös, ja me tehdään näin'. Ja et ei tarvi es perustella es sitä sun asiaa. Välillä sitä valtaa on käyttää ja välillä tuntuu et sitä on käyttäny vähän väärin, vaikka siihen ei pyrikään.” (Eerola.)*

Organisaatio Vitonen on taas hierarkiton, ja yksittäistä nimettyä johtajaa ei ole. Silti usein toiminta profiloituu ulkopuolelta pisimpään mukana olleisiin henkilöihin, jotka ovat näkyneet eniten medioissa. Heillä saattaa olla enemmän myös kokemuksen tuomaa ammattitaitoa, jolloin he saattavat näyttäytyä eräänlaisina johtohahmoina. Tätä koitetaan jatkuvasti sisältäpäin murtaa. Sisäisesti tiedetään ja nähdään, että koko organisaatio on mukana kaikessa työssä. Kuitenkin organisaatio on tiivis työporukka, jossa kaikkien panos on tärkeä. *”Itselläni niinku työkokemuksena niin voi sanoo että on erikoinen, erikoinen organisaatiorakenne tai sisäinen valta-asetelma, koska sitä ei ole, vaan kaikki on oikeestaan tasa-arvoisessa asemassa.”* (Kiviranta). Työtavat perustuvat siihen, että työntekijöitä ei lokeroida määrittelemällä jokaiselle työtehtävät, vaan kaikki tekevät kaikkea, kaikilla on mahdollisuus päättää miten tehdään ja kaikki suunnittelevat ja päättävät. Työn tekeminen perustuu yhteistoiminnalle. Sepän mielestä tavallaan työ voidaan nähdä epätehokkaana, jos kymmenen ihmistä tekee samaa asiaa, mutta sillä tavalla saadaan kaikki resurssit käyttöön ja ollaan nopeita. Eikä kaikki ihan samaa asiaa tee. Mutta muun muassa yhteisillä dokumenteilla poistetaan ylimääräistä työtä, kun ei tarvitse valmistella, esitellä, hyväksyttää, kerätä kommentteja ja muokata työtään, *”vaan me voidaan tehdä mitä me halutaan”* (Seppä).

Organisaatio Vitonen ei halua kasvaa, sillä silloin rakenteita pitäisi lisätä, ja päätöksenteko yli kymmenen hengen ryhmässä muuttuisi. Kasvamiseen liittyy myös muita muutoksia: yhdessä tekemisen kulttuuri ei olisi ehkä samanlaisena enää mahdollinen, ja kasvaessa syntyy pelko laitostumisesta, jolloin kaventuu myös jokaisen mahdollisuus tarkkailla tuotosten laatua ja vaikuttavuutta.

Koska Vitosessa varsinaisia vastuualueita ei ole, saattaa joku yksittäinen hallinnollinen asia jäädä roikkumaan tekemättömänä kun kukaan ei ota sitä vastuulleen hoidettavaksi. Asiaa ollaan pohdittu, mutta organisaatio pyrkii olemaan tietoisesti erilainen kuin muut, ja työnjaosta alkaa myös ”soluuntuminen” ja eriytyminen, jota halutaan välttää. Idealistisista organisaatiokulttuurin tavoista halutaan pitää kiinni.

Huolimatta johtajan puuttumisesta Vitosen haastateltavat näkevät johtajuudessa ylipäänsä paljon hyvää, ja hyvä johtaja on hieno asia: hän auttaa ihmistä tekemään parhaansa, kykenee yhdistämään ihmisistä ryhmiä, jotka pystyvät parempaan keskenään kuin yksistään. ”--- [T]ai mitä perinteinen johtajuus on? Sitä ei varmaan enää toivottavasti tarvita Suomen maassa. Sitä että joku käskyttäis, tai joku on se viimeinen auktoriteetti.” (Seppä). Seppä tuo esille myös johtajuuden eri ulottuvuuksia:

*”Vähän se idea että voiko johtajuus olla ryhmän ominaisuus? --- Ja sit meillä oli sellanen TETtiläinen, yläastelainen, joka me pyydettiin et se lopuks kirjotti minkälaista oli olla [organisaatiossa], niin sit se just kans kirjotti: 'Hommat vaan tapahtuu vaik kukaan ei niinku käske'. Et kyl se johtajuus voi syntyä myös sen ryhmän sisälle. Sillä lailla et se ryhmä johtaa itse itseään. Tai toisiaan. Et sit et johtajuutta ei tarvita, niin tarkottaiskin sitä että me ollaan kaikki vaan ja ainoastaan omia johtajiamme. Niin se on eri asia kun että se ryhmä johtaa itse itseään. Et ehkä johtaja ei tarvita, mutta johtajuutta tarvitaan.”* (Seppä).

Organisaatio Vitosessa on paljon harjoittelijoita, ja heillä on nimetyt ohjaajat harjoittelun ajan. Kuitenkin harjoittelijoille, niin kuin muillekin työntekijöille, jätetään vapaus löytää oma johtaja, tai ennemminkin mentori työyhteisöstä. Jokainen voi kehittää omanlaisensa näkemyksen organisaation hierarkiasta, jos näkee sille tarvetta.

*”Mut se että jos ois ennalta määritelty joku tällanen johtaja, esimies, niin se ehkä vaan lois tietynlaisia paineita sulle työntekijänä. Mut että nyt kun meillä- mulla on tavallaan vapaus itse valita se että- tai no niin, onhan mulla siis ohjaaja nimetty, mut ei se niinku mun esimies oo.”* (Seppä.)

Seppä on huomannut toimiessaan muiden yritysten ihmisten kanssa, että tarvittaisiin sellaista johtajaa, joka pystyy luomaan organisaation, jossa ideat pääsevät esiin ja niitä viedään eteenpäin. Ei ole itsestäänselvyys, että ihmiset uskaltavat tuoda esiin ideoitaan. Täytyy luoda ilmapiiri, jossa tämä on mahdollista. Haastateltava lisää, että oma toimiala voi olla ”vähän elitistinen”, jos vertaa suorittavaa työtä tekeviin. Silti hän ei näe eroa välttämättä eroa näiden organisaatioiden välillä, vaan siivousfirmassakin voi olla palautteen ja kiittämisen kulttuuri. Useat johtamista tutkineet kirjoittajat painottavat myös luottamuksen ilmapiiriä, joka on kaiken innovatiivisuuden perusta. Ilmapiirin pitää tukea ideoiden esiin pääsemistä. Pekka Himanen (2008, s. 114-119) kuvailee pelon ilmapiiriä, jossa ihmiset pelaavat vain varman päälle luottamuksen puuttuessa. Turvallisuuden tunne ihmisten keskuudessa mahdollistaa huonojenkin ideoiden heittelyn. Pelon ilmapiirissä tätä ei tapahdu. (mm. Himanen, 2007; Rauramo, 2008).

Organisaatio Kolmosessa taas johtajat ovat ”itseoppineita”, ja siksi johtajuus on toisinaan hajanaista. Laine on sitä mieltä, että välttämättä vahvaa johtajuutta ei tarvita, eikä kaivata.

*”Ei oo semmosta selkeätä liideriä sisäisesti nimenomaan, vaan tapahtuu enemmänkin sitten projektien tasolla, et sovitaan et kellä on vastuu projektista, ja toisaalta tämmönen niinkun- tällä toimialalla ei ehkä*

*niinku tarvitakaan hirveen semmosta niinkun niinku vahvaa- vahvaa johtamista, kuhan asiat hoituu ja tehtävät on selkeesti delegoitu, ja kaikki tietää missä mennään. Mä luulen et meil on välillä ollu ongelmia, niin ne ei oo kuitenkaan ollu johtajuudellisia ongelmia vaan enemmän viestinnällisiä ongelmia. Me ei olla aina muistettu kertoa- ollaan unohdettu et meill on yli kymmenen henkee töissä. Et tieto ei kulje niin helposti vaan siihen täytyy jotenki... satsata erikseen.” (Laine.)*

Haastateltavilla on monia kuvia ideaaleista johtajista, kuten: johtaja on esimerkkinä muille, johtaja seisoo päätösten takana, johtaja kuuntelee ja ottaa tarpeet ja tunteet huomioon... Näitä piirteitä korostivat myös Bass & Avolio (1994) transformationaalisessa johtajuudessa, jossa johtaja roolimallina omalla esimerkillään hankki arvostuksensa, ja häneen haluttiin samastua. Organisaatio Kolmosessa johtajuutta ei oteta liian vakavasti, eikä luoda paineita siitä, että pitäisi tehdä rahaa johtamalla mahdollisimman tehokkaasti. Johtajuus nähdään prosessina. *”Niin tota sitten tääl ei kukaan varsinaisesti niinku heiluta ruoskaa mihinkään suuntaan. Aika lepposa meininki kaiken kaikkiaan.” (Laine).*

Kolmosen taiteellinen johtajuus on kuitenkin selvää: perustajat ovat halunneet pitää päätösvallan itsellään. Se juontuu yrityksen perustamisesta ja lähtökohdista, jolloin perustajat päättivät aina kolmistaan kaikesta ja tekivät kaiken kolmistaan. Projekteja on helpompi vetää, jos yksi päättää, ja se on myös vastuunkantoa koko yrityksestä. Jos projektissa on useampi vetäjä taiteellisesta johdosta, syntyy valtataistelua. Kuka sanoo viimeisen sanan? Projektissa mukanaoleville työntekijöille tilanne heijastuu sekavuutena, kun ohjeet saattavat olla erilaisia eri henkilöiltä.

Vaikka Kolmosessa on selkeä johtoporras, joka tekee päätökset, kysyvät he mielipiteitä muilta ja porras on matala keskustelulle. Siten taas hierarkian sekä työtehtävien rakenne on toisinaan epäselvä. Johtajuus käytännössä on ”liukuvaa”.

*”Mutta siis se on sinänsä liukuva et se ei oo sellasta, et aina saa heittää omaa mukaan ja yleensä se... Ja se tekeminen ylipäätänsä aina lähemmäks muistuttaa et kaverit tekee hauskoja juttuja mut sitten tietysti se johtajuus tulee sit siinä päätöksissä asiakkaan- mitä asiakas haluaa ja miten ne hommat pitäis tehdä, niin siinä mukaan.” (Nieminen.)*

Kuitenkin työn tekemisen kannalta on tärkeää, että joku sanoo kuinka työt etenevät.

*”Mut ehkä tarvitaan kuitenkin joku joka sanoo että ”näin tää homma etenee”, mutta siis... --- Työn tekemisen puolesta ni sehän on helkkarin tärkeätä että siellä on joku joka sanoo. Jos se on huono hommassaan niin harmi juttu mutta...” (Nieminen.)*

Mielestäni molemmat organisaatiot edustavat rakenteeltaan moderneja, ehkä totutuista linjoista poikkeavia malleja. Lähtökohtana on ihmisten tasa-arvoisuus ja hyvinvointi

työyhteisössä. Poikkeukselliset organisaatorakenteet eivät suinkaan ole ongelmattomia, mutta organisaatiot näkevät ne parempina vaihtoehtoina ihmisten työskentelylle kuin ”perinteiset” mallit. Organisaatiot ovat myös nuoria ja vasta hakevat muotoaan, ja sen vuoksi organisaation muutos on vielä jatkuvaa. Toisaalta tämä on molempien etu: organisaatiot ovat joustavia ja taittavat moneen. Vapaassa kokeilun ilmapiirissä voidaan kehittyä mihin malliin tahansa, mitä saatetaan käyttää tulevaisuudessa yleisestikin työelämässä. Tapausorganisaatiot saattavat olla eräänlaisia edelläkävijöitä.

Organisaatio Vitosen toiminta taas on erikoislaatuista hierarkian puutteen vuoksi. Erittäin mielenkiintoinen näkökanta on Sepän ryhmän johtajuus -idea. Kyseessä ei ole sinänsä mikään innovaatio, miten ryhmä ihmisiä voi toimia ja ryhmä johtaa itse itseään, mutta ehkä liian usein yhteistoiminta ja ryhmän itsetoimivuus on jäänyt harrastuksien puolelle. Partiolaisena tiedän, että kyllä se leiri saadaan pystyyn ilman, että kukaan ohjeistaa sen pystyttämistä mitenkään. Kyseessä on implisiittinen yhteinen vastuu, jossa jokainen kantaa kortensa kekoon jotta päästään sateen tullen suojaan ja saadaan yöksi lämpöä. Haastateltavien mukaan malli toimii hyvin Vitosessa, mutta vaatii tietyn tyyppisiä työntekijöitä, ja työporukka mielletään ominaisuuksiltaan suhteellisen homogeeniseksi. Molemmat organisaatiot ovat myös kooltaan pieniä toimijoita ja pienen organisaation koossa on etunsa. Niin kuin haastateltavat totesivat, laatua voidaan tarkkailla, kun tuotosten määrä pysyy hallittavana. Yhdessä tekemisen kulttuuri saattaisi muuttua, mikäli väkimäärä kasvaisi ja päätöksenteko muuttuisi. Pientä on helpompi hallita ja antaa sen samanaikaisesti rönsyillä. Mielestäni Vitosessa henkilömäärän tietoinen rajaaminen on kekseliäs tapa pysyä toimivana ja ”idealistisena” organisaationa.

### **4.3 Arvopohjainen organisaatiokulttuuri**

#### **4.3.1 Luottamuksen, joustavuuden ja rakentavan palautteen merkitys**

Johtajuuskirjallisuudessa hoetaan paljon luottamuksen tärkeyttä. Haastateltavat sivusivat lähes kaikessa luottamuksen synnyttämiä mahdollisuuksia: täydellä luottamuksella voidaan toimia miten vain. Kuten Rauramo (2008, s. 13-15) toteaa, luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa uskalluksen antaa kritiikkiä, joka taas on kehityksen edellytys.

Ideota karkottavaa pelon ilmapiiriä halutaan organisaatio Vitosessa välttää. Kivirannan mielestä tärkeimpiä asioita ovat juuri välittömyys, ihmisten rehellisyys ja avoimuus sekä sen myötä syntyvä vapaus ja luottamus. Luottamus mahdollistaa sen, ettei tunteja lasketa, vaan luotetaan, että kaikki tekevät työnsä. Kaikilla on mahdollisuus pitää vapaata vaikka heti, jos omat työt sen sallivat. Lisäksi voi halutessaan tehdä etätöitä.

*”Kun meilt puuttuu semmoset, mitä monet semmonen... Mites sitä nyt sanois, joku tällöinen byrokratiajärjestelmä, meil on tosi, tosi helppoa tehdä oma työ joustavaksi. --- Ja kai se perustuu siihen keskeiseen luottamukseen, et jokainen luottaa siihen et jokainen tekee oman hommansa mitä on niinku sovittu että tekee.”* (Kiviranta).

Tämän suhteen joustavuus on molemminpuolista, joten työajoissa venytään tarvittaessa ja tehdään pitkiä päiviä.

Luottamukseen liittyy myös kritiikin anto kaikille ihmisille organisaatiossa: kaikilla on lupa – ja rohkeutta – kommentoida toisten ajatuksia niin hyvässä kuin pahassa. Tästä syntyy väittelyjä, kun kukin haluaa ja uskaltaa ilmaista kantansa. Jokaisen mielipidettä kunnioitetaan ja se koetaan tärkeäksi. Avoimuus mahdollistaa sen, jos jollakin olisi tarve purkaa henkilökohtaisia asioita, ei sekään olisi ongelma. Seppä näkee organisaatio Vitosen ennakkoluulottomana uusia ilmiöitä ja asioita kohtaan. Kun usein suomalaisessa kulttuurissa ensimmäinen vastaus ei ole innostunut ’joo’, ” --- niin täällä se ensimmäinen vastaus on ’joo!’ ” (Seppä).

Kivirannan mukaan kaikki tuntevat joskus epävarmuutta uusien asioiden edessä, mutta kun saa homman päätökseen ja palautetta siitä, tulee vapauttava olo. Työuran pidetessä myös suhde haasteisiin muuttuu, ja vaikka kokemusta kertyy, kokee itse kukin epävarmuutta aika ajoin. Palaute auttaa kehittämään omaa työtä. Kiviranta on sitä mieltä, että palautetta ei saa tarpeeksi automaattisesti. Kiitosta ja palautetta pyritään antamaan, mutta

*”--- sitä palautetta että ’mikä mä oon, oonksmä hyvä? Tykätääks musta?’ niin sitä ei niinku ikinä voi saada missään tarpeeks, et ihmiset haluais sitä ihan loputtomasti. Ja sitten me yritetään välillä muistaa niinku että sitäkin pitäis muistaa antaa, mut sitä tulee toisaalta niis kehityskeskusteluissa.”* (Seppä.)

Kiviranta toteaa, että jos itsetunto on kohdillaan, voi luoda itse itselleen palautteen: kun on suunnitellut oman työnsä hyvin ja saa homman valmiiksi, se on ikään kuin kiitos itselle. Laine toteaa itsetunnon rakentumisesta, että *”mä luulen että hyvä itsetunto on sitä että ymmärtää, ymmärtää että ei ole täydellinen missään vaiheessa, vaan koko aika joutuu oppimaan uutta.”* Sepän mukaan itsetunto on kontekstiriippuvaista ja vaihtelee läsnäolijoiden mukaan. Toisinaan taas tuntee itsensä hyväksi ja vahvaksi muiden avulla, yhdessä. *”--- [E]t oonksmä niin hyvä ilman näitä muita?”*

Työntekijänä Nieminen kokee, että saa arvostusta tekemästään ja osaamisestaan: hän on hyödyllinen organisaatiossa. Hän saa myös vastuuta, ja pääsee tekemään töitä, jotka sopivat omiin toiveisiin ja omaan erikoistumiseensa. Laineen mielestä ihmisten arvostus myös taiteellisia johtajia kohtaan syntyy asiantuntijuudesta ja taitavuudesta tekijöinä.

Kaikki haastateltavat puhuivat luottamuksesta pitkin haastatteluita. Rento ja avoin meininki, joustavuus työssä, ylipäänsä kaikki toiminta rakentui koko organisaation luottamuksellisuuteen. Luottamus on erittäin keskeinen tekijä työssä. Myös Kalliomaa & Kettunen (2010) ovat sitä mieltä, että luottamus on johtajuudessa tärkein tekijä, ja ylipäänsä kehityksen edellytys. Johtajan tehtävä on rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri (mm. Himanen, 2007). Aina korostetaan luottamuksen tärkeyttä, mutta haastatteluiden myötä koin eräänlaisen oivalluksen luottamuksen todellisesta luonteesta ja sen keskeisyydestä toimivassa, kukoistavassa organisaatiokulttuurissa: aivan *kaikki* rakentuu luottamuksen päälle. Tapausorganisaatioissa luottamus mahdollistaa vapaan työajan, työtuntien laskemattomuuden ja yhteisen vastuun ja sen kantamisen. Luottamuksesta rakentuu yhteisen hyvän tavoittelu, sillä kaikki uskovat, että rakennetaan yhteistä oman edun tavoittelun sijaan. Vaikka luottamuksen tarpeen toistelu vaikuttaa jo toisinaan kliseeltä, on tarpeen mennä syvemmälle ja tutkia luottamuksen ilmenemistä ja mitä kaikkea se voi tarkoittaa eri tilanteissa. Se vaikuttaa keskeisesti myös yksilön kuin myös organisaation kehitykseen.

### 4.3.2 Arvopohjan yhtenäisyys

Arvomaailmaltaan organisaatio Kolmosen haastateltavat pitävät liiketoimintaansa lähes eettisenä liiketoimintana, jossa työntekijät ovat ehdottoman etusijalla verrattuna osakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Toiminnan läpinäkyvyys on haluttua ja koetaan, että sillä pystytään myös välttämään epätietoisuutta työntekijöiden parissa. Asioiden salailu on vallankäyttöä, jota ei haluta tapahtuvan. Halutaan olla avoimia ehdottomasti työntekijöiden, mutta myös asiakkaiden suuntaan. Kaikkien haastateltavien puheista käy selville, että työntekijät ovat arvomarssin kärjessä. Ennen kaikkea arvostetaan hyvää

yhteisöä, rentoa meininkiä ja yhdessä tekemistä. Laineen mukaan se on tietoinen valinta rakentaa organisaatiokulttuuria:

*”--- pyritään joillakin muilla tasoilla tuoda se ilmi et me ollaan mahdollisimman samalla viivalla, ja yhtä porukkaa. Se on hyvin tietoista. --- Ja se tulee ihan myös meidän omistajien omista arvoista, että en ei oo semmosia mitään niinku kylmiä kapitalisteja, vaan ne on tekijöitä, taiteilijoita, käsityöläisiä ja kunnianhimoisia siinä tekemisessä jotenkin. Haluaa tehdä mukavien ihmisten kanssa ja se kulttuuri, kulttuurin tekemisen fiilis säilyy hyvänä niin. Tätä firmaa johdetaan tällä tavalla niinku nykyään. Tai niinku kun se kulttuuri on tämä.” (Laine.)*

Organisaatio Kolmosella ei ole auki kirjattuja arvoja, mutta kaikki kolme haastateltavaa ovat samoilla linjoilla implisiittisissä arvoissa, jotka organisaatiossa ovat läsnä: rehellisyys ja avoimuus, vapaasti tekeminen, spontaanisuus, ihmisten huomiointi, työpaikan kotoisuus, tasa-arvoisuus. Kaikki organisaatiossa allekirjoittavat samat arvot, sillä Eerolan mielestä ilman niitä ihmiset eivät luultavasti haluaisi edes työskennellä organisaatiossa. Työpaikalla ei käydä varsinaisesti arvokeskustelua, mutta vaikkapa rasistisia tai seksististä vitsailua säätelee työporukan oma sisäinen valvonta. *”Mut sellasia ei oo ollu, mä luulen että täs on aika vahva sisäisenkin valvonta, on ohjannu aika semmosia niinku. Hyvin rentoo mut loppujen lopuks kuitenkin huomioidaan semmonen kanssakäymisen tapa ja niinku...” (Laine).*

Eerolan omat arvot sijaitsevat lähipiirissä, kuten halussa vaikuttaa ihmisiin joita tuntee, ja sama näkyy organisaatiokulttuurin puolella ”reiluna meininkinä” ja *”--- et siit ei tulis missään vaiheessa semmosta kylmää, vaan et se pysyis koko aika hauskana ja oikeena ja aitona” (Eerola).* Pääasiallisena tai ainoana tarkoituksena ei ole tehdä yritykselle rahaa, mutta toki elanto hankitaan kaikille. *”Mut me halutaan niinku niil rahoil mitä me saadaan niin me halutaan vaan kaikille maksaa vaan mahollisimman paljon palkkaa. Niinku meidän työntekijöille myös.” (Eerola).*

Kolmosen haastateltavien henkilökohtainen arvomaailma kestää suurimmalta osin organisaation toiminnan tarkastelun. Joitakin ristiriitaisuuksia kuitenkin on, ja hän viittaa organisaation toimintaan osin mainosalalla ja sen eettisiin kysymyksiin.

*”--- [J]a mulle on ollu aina tärkeetä se et oma työ, mitä tahansa se onkin, jollain tavalla on niinkun moraalisesti kestävä, tai et mä pystyn jotenkin oleen sinut sen kanssa mitä teen. Ja täällä se olo on hyvin vahvasti ja se mulle itelle on ehkä yks tärkeimmistä jutuista. --- Tää on tällasta niinku sisäisten-päänsisäisten paradoksien hallintaa.. --- [N]iin kauan kun se kasvu toteutuu jotenkin kestäväällä tavalla, ja me ei tuhota sademetsiä, tai tapeta ihmisiä tai eläimiä ja kohdellaan meidän työntekijöitä ja asiakkaita reilusti, niin niin kauan se vielä jotenkin mun silmissä kestää, kestää tarkastelua. --- [M]ä en haluais että*

*meidän tekemät jutut lietsois mitään sen tyyppistä vaikka lasten- tai saati aikuisten väkivaltaa tai jotain muuta. Huonoja ilmiöitä yhteiskunnassa.”* (Laine.)

Omista arvoista kiinnipitämisen eteen joutuu tekemään töitä, kuten organisaatioon ei voi tuoda ”oppikirjajohtamisjärjestelmää”. Johtamismallin pitäisi lähteä arvoista liikkeelle. Laine myös toteaa, että se on toisinaan haastavaakin kun kaikki halutaan tehdä omalla tavalla eikä ohjelmat ja mallit kelpaa. Silti se on hänen mielestään hienoa, että organisaatiossa ei taivuta normaaliin yritysajatteluun.

Kuitenkin työ on hyvin merkityksellistä, vaikka Laine kokee joissakin asioissa ristiriitaisuuksia omien arvojen kanssa. Työn toinen puoli kompensoi tarpeeksi. Organisaatio työllistää luovan alan ihmisiä ja työpaikka tekee ”siistejä juttuja”, joiden tekemisestä ihmiset nauttivat ja joista itse nauttii. *”Et ei tässä voi pelkästään töitä tekemässä, vaan niinku myöskin niinku tämmönen niinku... Että on mahdollisuus toteuttaa itteensä samalla kun tehdään töitä.”* (Eerola). Tai Nieminen kuvailee: *[a]ika harvoin se tuntuu niinku mekaaniselta, lähes aina mä tunnen sen ite luovaks prosessiks”* (Nieminen). Työskentely organisaatiossa koetaan hienona asiana: *”Kyl täs on sellanen olo et saa olla mukana sellasessa aika hienossa jutussa”* (Laine).

Organisaatio Vitonen rakentuu täysin arvojensa mukaan. Se, minkä takia organisaatio on ylipäänsä olemassa ja siellä tehdään töitä, juontuu yhteiskunnallisesta vastuusta, halusta ajaa yhteistä etua oman sijaan, pyrkimyksenä saada muutosta aikaan ympärillä ja tehdä yhteiskunnasta vähähiilisempää. Työyhteisössä toiminta perustuu arvoista keskinäiseen luottamukseen, avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja yhteistyökykyisyyteen.

Arvot ohjaavat vahvasti toimintaa, kuten avoimuus-periaate: projekteja, joissa raportti tai lopputulos olisi vain työn tilaajan hyödynnettävissä, ei voida toteuttaa. Tulokset tulee olla kaikkien hyödynnettävissä. Muita havaittavissa olevia arvoja ovat toisinajattelu eli eräänlainen laajakatseisuus, avarakatseisuus, hyväksyvyys, vastuunkanto ihmisistä, maailmasta ja yhteiskunnasta, aktiivinen ote vastuunkantoon ja rakentamiseen, ympäristöarvot sekä tasa-arvon edistäminen. Yhteisen hyvän tavoittelu on myös vahva suuntaa antava tekijä:

*”--- meidän työllä on merkitystä, ei paitsi meille vaan muille ihmisille. Me halutaan että työllä on vaikutusta, ja että se edistää niinku kaikkia. Ei pelkästään meitä tai jotain muita organisaatioita, vaan et meillä työllä on semmonen, semmonen niinku vaikutus mikä edistää niinku kaikkien ihmisten arkea, elämää.”* (Kiviranta.)

Haastateltavien omat arvot ovat samalla suunnalla, ja Seppä lisää henkilökohtaisesti arvostavansa myös mielikuvitusta, vastuunkantoa maailman asioista ja läheisistä ihmisistä, solidaarisuutta ja reiluutta.

Työkentän aiheet ja arvot kiinnostavat myös työntekijöitä vapaa-ajalla ja kaikki jakavat saman maailmankuvan ja asenteen yhteiskuntaa kohtaan. Kaikki ajattelevat väkisinkin samansuuntaisesti, muuten ei viihtyisi organisaatiossa, sillä näiden arvojen parissa tehdään vahvasti töitä. Organisaation toiminta itsessään rajaa potentiaalisia työntekijöitä pois vaatiessaan jokseenkin samanlaisia arvoja ja ajatusmaailmaa. Työskennellessään organisaatiossa työntekijät ovat luopuneet ”minun itse tekemäni” -ajatuksesta. Kaikki organisaation työt ovat kaikkien tekemiä, tekstejä voivat muokkailta kuka vain milloin parhaaksi näkee, ja mikään tuotos ei ole kenenkään oma, vaan yhteinen tulos. *”Tai semmonen individualismi, että ’mä haluan mulle toteuttaa mun ajatuksia ja mun päämääriä’. Niin ei kyl, ei eksyis tähän organisaatioon eikä tänne jäis.”* (Seppä).

#### 4.3.3 Voiton tavoittelun toissijaisuus

Kaikki haastateltavat Kolmosessa ovat sitä mieltä, että toiminnan suuntaa ei ohjaa raha, vaikka sitä ei voi unohtakaan. *”Totta kai meidän on pakko tulla toimeen, mut kyl me must tosi paljon tehään sitä, suunnitellaan meidän toimintaa ja tehään päätöksiä sen perusteella mikä tuntuu oikeelta ja hauskalta.”* (Eerola). Projektien valinnassa joustetaan, jotta saadaan hoidettua kiinteät kulut ja näin rahoitettua sitä toisenlaista tekemistä. Kuitenkaan voiton tavoittelu ei ole etusijalla:

*”Ja sen takia mä oon itse viihtynyt täällä, et meidän omistajat, joka on ehkä se tärkein, tärkein tavallaan sitä tavoitetasoa asettava, asettava niinku instanssi osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä, niin tota. Meidän omistajat, osakkaat, ei vaadi sitä voittoa. --- Että niille nyt ehkä vähän jotain jäis sivuun jossain vaiheessa, ja tälleen että. Totta kai nekin mielellään niinku jollain tasolla hyötyy firmasta, koska meidän osakkaista mun käsityksen mukaan, porukat on tullu tänne, perustanu yrityksen ja niinku saa selkeesti väh- pienempää palkkaa kun aikasemmissa tehtävissä just sen takia vaan että sais tehä yhdessä sitä mistä itse tykkää ja tän tyyppistä. --- Mutta, mut jotenkin semmonen perinteinen osakeyhtiöajattelu, et tulee jostain jotkut pääansiojoittajat jotka valitsee johtajat, ja sanoo että ’tehkää tätä, tuottakaa meille mahdollisimman paljon massia’ niin se on... --- Eri maailmasta.”* (Laine.)

Jos kuitenkin tehtäisiin pelkästään projekteja joita tehdään enimmäkseen rahan takia, alkaisi se näkyä myös ihmisten motivaatiossa. Niiden väliin tehdään ”tuuletusprojekteja”, jotka ovat pidempikestoisia ja mieluisampia tehdä. *”--- [J]a semmosia niinku mihin pystyy*

paneutumaan. *Mihin keskitytään sit oikeesti, ne kyllä toimii hirveen hyvänä virityksenä myös koko työyhteisölle.*” (Laine). Toimeentulon takaamiseksi kaikkia töitä ei voi valikoida – ainakaan vielä. Kuitenkin välillä voidaan tehdä omia arvoja vastaavia töitä. *”Ja siinä [projektissa] oli paljon sellasii arvoi, mitkä oli just niit mejän juttui. Tämmöst niinku käsityöläisyyttä, ja tota perinteisii tekotapoi ja sekatekniikoita ja se oli tosi hauskaa.”* (Eerola). Palkitsemisjärjestelmät rakentuvat reiluuteen ja osa voitoista laitetaan aina firman kehittämiseen. Voiton tavoittelun toissijaisuus on kaikilla tiedossa: *” Tekemisen meininki on mun käsittääkseni tärkeempää kuin ns. voittojen maksimointi tai muu tällanen. Et se on se henki siellä.”* (Nieminen).

Organisaatiolla on halu saada riippumaton talous tasapainoon, jotta valintoja voitaisiin tehdä projekteissa sekä aikatauluissa.

*”Mut siihen me niinku tähdätään jossain vaiheessa ois varaa valita. Et tulis niit tarjouksii ja voitais ehdottaa et ’hei me voitais tehdä tommonen juttu’. Se oli tosi hienoo, jos jossain vaiheessa olis, mutta tässä vaiheessa ei oo. --- Sit jos saadaan rahaa [organisaatiolle], niin tehään niit projekteja mitä ollaan haluttu tehdä ja panostetaan siihen, tai siihen niinku toimistoon et [organisaatio] on niinku sairaan kiva paikka tehdä töitä.”* (Eerola.)

Kaksi haastateltavista vertaa nykyistä työpaikkaa edelliseen, ja Laine kuvaa hyvin työpaikan vaihdoksen muuttuneita tekijöitä työssään:

*” --- joka on vielä ehkä jotenkin semmosta niinku.. suoraviivaisempaa. Siellä todella sitä firmaa johdettiin todella raha ja tulos edellä ja kaikki mitattiin. Ja kaikki raportoitiin. Välillä tuntu että rapor- työ- tekemisestä raportoimiseen menee enemmän aikaa kuin itse työn tekemiseen, ihan sen takia että johtajat pystyis saamaan lukuja, joiden avulla he pystyy johtamaan. Sitten yritystä jotenkin niinku, jostain näkymättömistä vivuista säätelemällä ja jotenkin. Mä en itse usko siihen, mä en usko että sillä tavalla saadaan ihmisistä parasta irti. Ehkä lyhyellä tähtäimellä ruuvia kiristämällä voidaan saada ihmisestä, mut sitten vaihtuvuus alkaa olla jossain vaiheessa aika kovaa. Mä en usko että sen tyyppinen johtaminen toimii edes niinku sisäisesti niinku kovinkaan loogisesti pidemmän päälle.”* (Laine.)

Haastateltavat näkevät kaupallisuudessa ja taiteen tekemisessä ristiriitaisuutta, mutta kaupallisuutta ei tällä alalla voi sulkea pois.

*”--- [M]ä oon ite niin semmonen niinku uusmediaorientoitunut, ja tommonen niinku no, se vaan niinku, se on tosi usein kaupallista se mitä uusmedia tekee. --- [M]ul ei oo semmosta, semmosta niinku vastasuutta, kaupallisuusvastasuutta, mitä saattas sit jollain perinteisemmällä taiteilijalla olla. Et en mä nää siin ristiriitaa. Hieno kuva on aina hieno kuva, ja hieno idea on aina hieno idea, ja hyvä musa on aina tosi taidetta, riippumatta siitä mihin se tehään. Ehkä mun on vähän pakkokin aatella niin, koska mä oon kaupallisella alalla.”* (Eerola.)

Tärkeämpänä nähtiin, että taiteen tekemisen olemassaolo pysyy mukana luovilla toimialoilla, vaikka se sekoittuu bisnekseen:

*”Taiteella on varmasti monia määritelmiä, jos taide mielletään... Yksilötasolla sellaisiksi jota ihminen tekee omasta ambitioistaan synnyttää jotain hienoa, kaunista, ajatuksiaherättävää, kantaaottavaa tai jotain muuta... Niin eihän tää lähde meidän niinkun yksilöstä se sisältö mitä me tehdään, vaan se on sitä mitä asiakas haluaa. Ja siinä joutuu myymään sielua, tälleen niinku taiteilijanäkökulmasta. Kun se ei oo mitään apurahaa jota me saatais vastikkeettomasti vaan se on se niinku... Me saadaan rahaa sitä vastaan että me tehdään se mitä asiakas haluaa mahdollisimman hienosti. Mut se- tietyllä tavalla se taiteellisuus astuu sitten siinä et me voidaan tehdä jotain asioita hienommin kuin asiakas tahtoo, ja yllättää ihmiset sillä. Ja me voidaan tehdä visuaalisesti hienoja juttuja ja niinku, ja saada kuitenkin samankaltaisia tunteita aikaan kuin ihan ns. niinkun... Sellaset taiteilijat jolla on joku mesenaatti siinä takana, jotka pystyy tekemään sitä riippumattomasti. Joilla on se ylellisyyys. Mutta tota ... Siinä määrin se tapa millä me tehdään on on hyvin luova ja se ehkä sulkee meidät pois muutamista tarjouskilpailuista. Et me ei olla otettu vastaan esmes yhtään sellasta duunia jossa meidän pitäis tehdä jotain ihan vaan makkaratuotantoa. Vaan me tehdään aina tosi hienoa. Ja siinä, siinä nousee tavallaan niinku esiin se taiteilija-asette, et meil on sisäinen laaturima ihan hirveen korkee. Noi ei halua tehdä mitään kökköä, vaan ne haluaa tosi hienoja juttuja, sen takia meillä on öö teknistaiteellista ja aika korkeetasosta jälkee mitä me tehdään. Ja se on selkeesti myös se meidän profiili. Asiakkaat tietää sen myös. Ei ne lähesty meitä millään sillai että tehkää tää ilmaseks. Koska sitä me ei vaan voida tehdä.” (Laine.)*

Organisaatio Vitonen on taas voittoa tavoittelematon, mutta ei ole voittoa tekemätön, silloin ei pystyisi maksamaan palkkoja ja muita kiinteitä kuluja. Jokaisella työntekijällä on osuutensa työn jatkuvuuden turvaamisessa. Mikäli raha ohjaisi toimintaa, vaikuttaisi se luultavasti projektien valintaan. *”Mä koen että tässä, tämmösessä tilanteessa niin ihmiset on tuolla töissä nimenomaan sen työn sisällön takia ja minkä asioiden kanssa tehdään töitä. Ja mä uskon että työn mielekkyys on paljon tärkeämpää kuin se rahallinen palkkio.”* (Kiviranta).

Organisaatiot ovat valinneet pehmeitä arvoja kannattavan tavan toimia, jotta ihmiset voisivat hyvin, viihtyisivät työssään ja jotta toiminnalla olisi merkitystä, myös yhteiskunnan kannalta. Arvopohjainen toiminta vaalii työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatiot ovat selvästi oivaltaneet sen seikan, että toteuttaessaan arvonäkemyksiään, he samalla sitouttavat työntekijöitä organisaatioon ja saavat heidät toimimaan lojaalisti työpaikkaa kohtaan ja motivaatio pysyy kohdillaan. Reilu ja avoin kulttuuri mahdollistaa taas uusien ideoiden synnyn, ja tästä hyötyy koko organisaatio. Saadaan tehtyä ”siistejä juttuja”.

Vaikuttaa siltä, että molemmat organisaatiot ovat hyvin joustavia ja ketteriä toimimaan erilaisissa ympäristöissä, eri ihmisten kanssa ja mukautumaan eri tilanteisiin. Liian byrokratian puuttumisesta nautitaan ja byrokratiaa ei haluta tuoda organisaatioihin tekemään organisaatiosta joustamattomampaa. Toisaalta näyttäisi siltä, että ketteryys ja joustavuus –byrokratian puuttuminen – aiheuttaa epäselkeyttä arkeen. Työntekijät joutuvat

olemaan asioiden välissä, ja kestävästi ajoittaista sekavuutta. Mikäli pystyy työskentelemään niin, onko kaaostila juuri hedelmällinen, idearikas tila? Vai opitaanko tällainen työskentelytapa, jolloin liika järjestäytyneisyys alkaa tuntua kahlitsevalta? Mutta niin kuin osa haastateltavista totesi, organisaation toiminta itsessään rajaa potentiaalista työntekijäyhteisöä, jotka voisivat tällaisissa ”idealisisissa” ja ”osin sekavissa” organisaatioissa työskennellä. Tällainen malli ei kaikille sovi.

Itse näen organisaatio Kolmosen johtajuuden ja tavat inhimillisenä toimintana, jossa halutaan kannattaa pehmeitä arvoja ja sillä päästään parempaan tulokseen. Ehkä huomionarvoisinta on rahan merkityksen vähäisyys. Rahan tavoittelu ei ole toiminnan keskiössä, ja töitä tehdään muista lähtökohdista. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että suurin osa motivaatiosta ja työn ilosta syntyy juuri siitä, ettei painosteta tekemään rahallista tulosta, vaan muita asioita. Rahan tavoittelu nähdään negaationa. Ja oikeastaan, kyllähän me kaikki tiedämme: raha ei tuo onnea.

Ovatko tulevaisuuden työpaikat yhtä arvopohjaisia organisaatioita? Edistettäisiinkö tällaisella johtamisella ja organisaatiomalleilla laajalti hyvinvointia työpaikoilla?

#### 4.4 Innostuneisuus työssä

Teoriaosassa käsitteelin työssä ilmeneviä positiivisia ilmiöitä, joihin organisaatioiden tulisi pyrkiä. Työntekijät tuntiessaan työn imua, luovaa intohimoa työtä kohtaan tai innostuessaan uusista asioista, voivat paremmin ja saavat parempia tuloksia aikaan. Miten tapausorganisaatioissa tehdään töitä ja miten työyhteisössä viihdytään?

##### 4.4.1 Työn imu

Organisaation Kolmosen rakenteet tukevat hyvän työympäristön syntymistä. Laineen mukaan johdolla on vahva tahtotila tehdä yrityksestä toimiva, joustava organisaatio, johon ei tuoda liian ”jäykkiä johtamismalleja”. Johto haluaa, että töitä tehdään kaikki yhdessä. Johtamiskulttuuri on löyhä, jota Laine kuvaa seuraavasti:

*”--- [T]ää meidän työpaikka on aika erilainen kuin yritykset keskimäärin että... Se voi osin olla jopa seurausta siitä lievästä johtamisen puutteesta. Ja siitä että me ei oteta kaikkia tehoja ihmisistä irti vaan jätetään tilaa semmoselle niinku tietynlaiselle kellumiselle ja jotenki.”*

Myös Nieminen karsastaa ajatusta, jossa johtajat ja työntekijät työskentelisivät erikseen: kaikkihan työstävät samoja asioita. Niemisen mielestä johtajalla on tehtävänänsä pitää työnkuva selkeänä: on helpompaa työskennellä, jos tietää, mitä ollaan tekemässä.

*” --- [P]elottaa aina et se on aika hauskaa olla tuolla töissä. Silti hommat saadaan tehdyks ja yhä entistä enemmän niinku jopa etuajassa että se niinku... Toi ympyrä kehittyy selkeesti koko ajan. Huolimatta siitä et se siellä on vaan hauskeempaa koko ajan ni myöskin niinku siellä tehdään tehokkaammin töitä.”* (Nieminen.)

Pauli Juuti (2010) kuvailee ideaalia organisaatiota toimivaksi kuin perhe, jonka jäsenistä huolehditaan henkisesti ja fyysisesti sellaisina kuin he ovat. Eerola kuvaakin organisaatio Kolmosta kuin ”toiseksi kodiksi”:

*”Ku tuntuu sillai et se on niinku oma, niinku toinen koti nimenomaan mistä haluaa tehdä tosi kivan ja. Ja et se on niinku samalla se on niinku sellanen aika... No emmä tiä siellä on kiva olla silleen välillä.”* (Eerola.)

Työn imun tutkija Jari Hakalan (2007) mukaan imussa työskentelevät kokevat työn hauskaksi, ja töissä halutaan käydä nyt sekä jatkossa. Juuri tätä mieltä ovat haastateltavat. Työ on mielekästä ja tasapainossa, kun työtehtävät vaihtuvat tarpeeksi, ja työ on yhdistelmä järjestelmällistä työtä, jota tehdään ihmisten kanssa. Haastateltava Laine kertoi myös innostuneisuudestaan työssä. Parhaaksi puoliksi hän näki ratkaisukeskeisyyden ongelmatilanteissa sekä asioista puhumisen, jotta ilma pysyy puhtaana. Omalla työllään hän haluaa auttaa ja innostaa muita, sekä edistää hyvää viestintää suuntaan ja toiseen. Pauli Juuti (2002, 2010) kuvaa tällaista työyhteisöä ”terveeksi organisaatioksi”, jossa luottamuksen ilmapiirissä huomioidaan fyysinen, psyykinen että sosiaalinen puoli.

Kolmosen haastateltavien mukaan työn innostavia tekijöitä ovat rentous, kiinnostus työtä kohtaan, ilmapiiri, ihmisten välittäminen ja se, ettei toiminta ole liian ”uppiniskaista”, jolloin liian kovia paineitakaan ei synny. Laineelle oma elämänvaihe lisää arvostusta työn joustavuutta kohtaan. Hän kuvasi valintaansa siirtyä aiemmasta työpaikasta joustavampaan organisaatioon:

*”Mä tein edellisessä työpaikassa vähän enemmän ja yks syy siihen miks lähin --- vähän pienemmällä palkalla kuin aikasemmassa tehtävässä oli se että tiesin että täällä saa joustoa ja saa toisaalta enemmän vastuuta ja on niinku vapaammin määritelty tehtävänkkuva. Ja niinku tietyllä tavalla sellasta niinku downshiftaustakin. --- Tälleen että jotenkin tekee rennommalla otteella ja pienemmällä palkalla ja ehkä vähän pienemmällä tuntimäärällä hommia. Ei tee siitä työstä elämänsisältöä vaan niinkun sellaisen niinkun mukavan osan elämää, joka sitten antaa siihen muuhun elämään paitsi hyvää filistä niin vähän rahaa.”* (Laine.)

Työn joustavuus vaikuttaa myös fyysiseen jaksamiseen: halutessaan voi tulla myöhemmin töihin, ja Laine kertoo olevansa hyvin energinen, jos saa nukkua kahdeksan tunnin yöunia säännöllisesti. ”--- *Koen että tän tyyppisellä työaikajärjestelyllä minusta ainakin yksilönä saa niinku paljon enemmän tehoja irti kuin pitäis mennä...*”

Eri asemassa olevat ihmiset kokevat työn eri tavoin. Eerola kuvaa työtä mukanaan vieväksi, ja vapaa-aikaa ei juuri ole. Työssä saa toteuttaa itseään, mutta se on kuitenkin eri asia kuin tehdä ”omia juttuja”. Vapaaseen itsensä ilmaisemiseen Eerolalla on yksi harrastus, jossa sovitut tapaamiset ja ulkopuolisen yhteisön paine pakottaa ottamaan osaa harrastukseen. Tekosyyksi eivät kelpaa pitkät työpäivät. Välillä Eerola kaipaa aikaa ja rutiineja arkeen, jotta tulisi tehtyä muutakin kuin töitä. Vitosessa työ vie saman lailla mukanaan: Kiviranta lueskelee usein töihin liittyviä tutkimuksia iltaisin, ja Seppä lähettää työsähköposteja kotoa.

Kaikkien haastateltavien puheissa on havaittavissa selkeästi Schaufelin et al. (2002) työn imun jaottelun kolme kohtaa: työtä tehdessä tunnetaan *tarmokkuutta*, *omistautumista* ja *uppoutuneisuutta*. Haastateltavat ovat innoissaan työskentelystä, työ koetaan merkitykselliseksi tai erittäin merkitykselliseksi, yksi haastateltavista jopa mainitsee, että kyseinen työ on isointa mitä omassa elämässä on tapahtunut. Työstä saadaan selvästi iloa ja osalla on vaikeuksia irrottautua työstä vapaa-ajalla. Työn eteen ollaan valmiita uhraamaan aikaa ja omaa panosta, sille ollaan omistautuneita. Haastateltavat vaikuttavat siltä, että työ on imaissut heidät mukaansa.

Epäilemättä haastateltavat kulkevat työssään motivaatiopolkua pitkin (ks. s. 8). Haastatteluista kävi ilmi, että kaikkien mielestä he pystyvät ainakin jotenkin vaikuttamaan organisaatioon, ilmapiiri työskentelylle on hyvä ja he saavat tukea muilta. Tiedonkulussa on toisinaan ongelmia, mutta se tiedostetaan jo olemassa olevaksi ongelmaksi, ja ehkä tähän ollaan kiinnittämässä huomiota enemmän tulevaisuudessa. Mikäli työ antaa voimavaroja jaksamiseen, ihmiset tuntevat työn imua, motivaatio kasvaa ja täten he ovat sitoutuneita organisaatioon ja kokevat yhteiset tavoitteet kuin omikseen. Työntekijöillä on halu kehittyä itse, ja tämä kehittää myös organisaatiota. Organisaatiot menestyvät ja toimivat hyvin, ja tutkielmani tapaukset tuntuivatkin olevan hyvin nousujohteisessa asemassa.

Erityisesti haastateltavat painottavat rentoa työilmapiiriä. Sen tuoma vapaus on lähes ehtona työskentelylle organisaatiossa ja sillä tuntuu olevan suora yhteys motivaatioon. Kuinka moni yritysjohtaja on huomannut tämän motivaatiotekijän?

#### 4.4.2 Luova intohimo työnteossa

Niin kuin aikaisemmin totesin, työn imun ja luovan intohimon tilat ovat lähellä toisiaan sisällöiltään. Niitä tutkitaan vain eri näkökulmista ja eri kontekstissa.

Organisaatio Vitosessa työn sisältö vastaa työntekijöiden omia intressejä, ja se on myös vahvin syy työskennellä organisaatiossa. Työntekijöillä on jo organisaatioon tullessaan paljon henkilökohtaisesti kiinnostavia asioita, joiden parissa he haluavat työskennellä ja Vitosessa se toteutuu. Jokaisella on mahdollisuus valikoitua projekteihin jokseenkin oman kiinnostuksen mukaan. Ideoita jalostetaan eteenpäin yhdessä puhumalla, ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa kaikkien ryhmän jäsenten kanssa. Organisaatio Kolmosen työntekijä Niemisen mukaan työnkuva vaihtelee, mutta on kytköksissä useimmiten siihen, mitä haluaa ja osaa tehdä. Pekka Himanen (2007, s. 103-105) kannustaa yksilön oman uteliaisuuden synnyttämän kiinnostuksen kohteen perehtymiseen, sillä henkilökohtaisista mielenkiinnoista syntyy *luova intohimo* tekemiseen. Parempaan tulokseen päästään, jos asiaa työstetään *rikastavassa vuorovaikutuksessa* muiden kanssa. Johtajalla on mahdollisuuksia vaikuttaa tämän vuorovaikutuksen syntyyn. Kuten Himanen (2007) toteaa, kun työntekijä saavuttaa luovan intohimon tilan, hän voi hyvin ja työskentelee tuottavasti. Haastateltavat Seppä ja Kiviranta ovat sitä mieltä, että kaikki työntekijät ovat hyvin kiinnostuneita asioista, joiden ympärillä työ pyörii. Jos näin ei olisi, ei työskentelisi kyseisessä organisaatiossa.

Mielestäni haastateltavien työskentely on kaukana leipätyöstä: tällä työllä ruokitaan sielua ja mieltä. Organisaatio Vitosessa pyritään kehittymään palautteen ja ohjeistuksen kautta, mutta jokainen saa kehittää omanlaistaan työntekijäpersoonaa, viedä itse tärkeäksi kokemiaan asioita eteenpäin, jolloin kehittyy myös itsenäisesti. Koko organisaatio on motivoitunut itsensä kehittämiseen, organisaation eteenpäinviemiseen ja toiminnan

turvaamiseen. Jokaisella työntekijällä on oma ohjaaja, tai ennemminkin mentori. Onko mentori ehkä *kättilö*, vai *paarma*, joka yllyttää ja kyseenalaistaa kysymyksillään ajattelemaan enemmän? Palaan vielä luvussa 4.5.2 jatkuvan oppimisen ajatukseen ja siihen, miten se ilmenee tapausorganisaatioissa.

#### 4.4.3 Yhteisö, viihtyvyys ja vuorovaikutus organisaatiokulttuurissa

Kivirannan ja Sepän mielestä yksi parhaista puolista organisaatiossa on työkuulttuuri. Seppä kuvailee, kuinka asiat nähdään laajasti mutta tehdään konkreettisesti. Organisaatio ajattelee radikaalisti, mutta haluaa tehdä instituutioiden kanssa töitä, sillä muutosta ei saataisi aikaan asettumalla niitä vastaan. Tekemällä yhteistyötä voidaan muuttaa asenteita ja ajatuksia. Kiviranta kehuu yhdessä tekemisen kulttuuria: toiminta perustuu yhteistoiminnalle, kaikki tekee kaikkea eikä ihmisiä tai töitä lokeroida. Ideat jalostuvat eteenpäin yhdessä ajattelemalla ja keskustelemalla ja apua on helppo pyytää. Työntekijät ovat tulleet ystäviksi työn kautta. Organisaation työntekijänä kokee olevansa *yhteisyrittäjä*, jolloin on valmis tekemään toisinaan töitä yötä päivää ja tunteja ei lasketa. ” --- [E]t mä en haluu et tää organisaatio mokaa ” (Seppä).

Vitosen organisaatiokulttuurista ollaan oltu yleisesti kiinnostuneita ja siitä on esitelmöitykin. Alkulähtökohdiltaan koko ajatus oli lähtenyt liikkeelle juuri ihmisten tyytymättömyydestä työpaikkoihinsa. Samalla organisaation tapa toimia on vaihtoehto perinteiselle yritystoiminnalle sekä free-kentälle, sillä voittoa tavoittelemattomana yhdistyksenä jota kuitenkin kohdellaan kuin yritystä, voidaan palkata ihmisiä töihin arvopohjaisesti ja erilaisella, omalla tapaa toimivalla organisaatiokulttuurilla. Toimintatapa ei ole osallistava pelkästään sisäisesti: halutaan, että työn tilaajat, asiakkaat, ottavat itse osaa suunnitteluun ja toteutukseen, jolloin yhteisellä toiminnalla viedään asioita eteenpäin. Toiminta on myös jatkuvaa ympäristön ja ilmiöiden tarkkailua:

*”Sitähän me yritetään koko aika, nappailla mitä maailmassa tapahtuu, ja sit me yritetään selittää mitä se tarkoittaa, ja yritetään selittää muille ihmisille tämmösi --- Mut se on myös sitä toivotun tulevaisuuden tekemistä. Et niinku esitetään esimerkiksi positiivisia esimerkkejä ja tuodaan niitä kauheesti esille. Koska vaikka ne ei ois kovin laaja ilmiö, niin se ajatus on siinä et se niinku voi laajeta, tai niiden pitäisi laajeta. Et tulevaisuusorientoitunut tutkimustoiminta tarkoittaa sitä.”* (Seppä.)

Toisaalta työkulttuuri on myös huonoin puoli: tulee revittyä itsestään kaikki irti. Kun ei ole pomoja, ei voi syyttää kuin itseään, työkavereita tai -yhteisöä liiasta työnteosta – ja toisinaan vastuunkanto on rankkaa. Sitten kun ei ole alaisia, ei voi käskyttää ketään tekemään jotain. ”--- [K]u mikään asia ei täällä synny ellet sä ite sitä laita alulle” (Seppä). Organisaation toimivuutta kuvataan aaltomaiseksi. Seppä kertoo, että kun tuntuu ettei jaksa, niin vasta-ajatuksena toimii aina kysymys, missä muualla olisi töissä kuin juuri siellä. ”--- [M]issä voi oikeasti tuntea tekevänsä tärkeää työtä, ja et sillä työllä on jotain vaikutuksii, ja sit se työyhteisö on niin tärkeä osa ettei niinku, et kaikki aina vastaa kun kysyy et 'miks, mikä täällä töissä on parasta?' niin sit ne sanoo et 'työkaverit'.” (Seppä). Kaikki viihtyvät, mutta yhdessä työ ei ole pelkkää hymistelyä. Ongelmia ja mielipide-eroja on, ja sitten niitä käsitellään. Turhautuessa työkulttuuriin puhuminen muiden kanssa auttaa. Turhautumiseen ja epävarmuuteen saa tukea ja palautetta muilta muun muassa siitä, missä itse on hyvä työssään. Kehut auttavat, ja itsetunto nousee. ”Kyl mä sanon et mulla itselläni parasta täs organisaatios on niinku ammattitaitoset työntekijät jotka on inspiroivia. Et se on varmaan se mielekkyys tulee siitäkin että on niinku älyllisesti haastavia työkavereita, se on hieno asia.” (Kiviranta).

Kommunikointitapa on useimmiten suoraa ja emotionaalista, ja se toimii organisaatio Vitosessa. Tosin jotkut kestävät sitä enemmän kuin toiset. Samoin ”tilan antaminen” muille herättää keskustelua: kaikki ovat ”esille tulevia ihmisiä, nopeita ja puhuu toistensa päälle”. Kuitenkaan se ei tunnu häiritsevän organisaatiossa eikä siitä pidä soimata itseään, vaikka tilan antamista voisi opetella itse kukin. Muualla se voisi olla negatiivinen tekijä.

Organisaatio Kolmosessa organisaatiokulttuuria rakennetaan vahvan yhteisöllisyyden ja yhdessä viihtymisen varaan. Johto haluaa tukea koko työporukan yhteisiä hetkiä olla yhdessä, kuten yhteisiä lounaita, jotka eivät liity suoranaiseen työntekoon. Se on myös eräs tapa kiittää työntekijöitä ja kiittämistä ei haluta unohtaa.

Kaikki Kolmosen haastateltavat uskovat, että ihmiset viihtyvät työpaikassa hyvin. Laine uskoo sen johtuvan matalan hierarkian, joustavuuden, vahvan keskinäisen luottamuksen ja osaltaan johtamisen puutteen vuoksi. Luottamus ja joustavuus on molemmin puolista: vapaapäivän voi pitää kun haluaa, työntekijät venyvät kiireisinä aikoina työajoissa, joustoa ei käytetä vääryyksiin ja kaikki ovat myös kavereita keskenään. Eerola taas pohtii ihmisten viihtymisen organisaatiossa johtuvan lämpimistä väleistä kaikkien kesken, kaveruudesta.

Perustajat pyrkivät järjestämään hauskoja tapahtumia ja työpaikalle ”*kaiken maailman pelit ja vehkeet, silleen et siel olis niinku kiva olla siä toimistolla*”. Tärkeää on yhdessä tekeminen, yhteen hiileen puhaltaminen, yhteenkuuluvuuden tunne. Organisaatiokulttuuria on rakennettu alusta asti vahvan yhteisöllisyyden ja yhdessä viihtymisen varaan, tasa-arvoa unohtamatta:

*”Hauskaa aina pyritään järjestään kyllä. Mikä tietysti pitää hengen ihan korkeella jos se voi olla korkeemmalla enää tosta. Sinänsä. Muttet, se on se tapa ollu tualla aina ollu vähän että, ei oo koskaan tuntunu että jäis työntekijä... Tai että työntekijä olis edes mitenkään alempana kun kukaan muukaan siellä.”* (Nieminen.)

Samasta viihtyvyyden rakentamisesta puhuu Eerola:

*”--- [E]t ne tuntis et ne on niinku.. Et tää on niiden firma myös. Sitähän halutaan itse asiassa tehdä muutenkin, et kaikki tuntis et niil on mahdollisuus vaikuttaa, et [yritys] on niinku niinku myös niiden, et ne voi viedä sitä omalta osaltaan eteenpäin.”* (Eerola.)

Toki hetkellisiä huonoja fiiliksiä syntyy välillä: *”--- mut tuntuu et se johtuu vaan siitä et on joku hankala projekti takana, joka ei oo mennä vaiks sen omalta osalta kauheen hyvin, et voi olla et sillä on siitä vaikka paska fiilis.”* (Eerola.)

Kuten Richard Florida (2001, s. 138-145) on todennut, yhä tärkeämmiksi tekijöiksi nousevat työtä valitessa haasteellisuus, joustava työympäristö, vertaistunnustus (tuki ja arvostus kollegoilta), sijainti ja osallistuminen yhteisön kehittämiseen. Aineeton pääoma varastoituu yrityksen kulttuuriin ja sitä omaavat ihmiset organisaatiossa (Juuti, 2010). Kaikki viisi haastateltua tuovat jatkuvasti organisaatiota ja sen joustavuutta esiin positiivisessa valossa. Työaika on ”täydellisen liukuva”, ja töihin tulo- ja lähtöajat ovat ihmisten omalla vastuulla.

*”Tää on se juttu mitä mä luulen että sekä muut että myös itse arvostan täällä, että... Et ihmisiä ei kytätä vaan luotetaan ja sitten niinku usein.. Saa sitten tehdä niitä hommia omassa tahdissa niin sitten.”* (Laine.)

Hyvä ilmapiiri kannustaa myös tekemään työt hyvin.

*”Kaikki on kauheen kiinnostunut tosta työstä muutenkin ja sit ku se ilmapiiri on viel viimosen päälle.. Toisaalta se on varmaan ihan hyvä salaisuus siihen miks ne työt tulee tehty, et se... Siellä on ihmisiä jotka oikeesti sit välittää mut sit siel on ilmapiiri myöskin et pystyy tekeen ilman semmosta kauheeta painetta.”* (Nieminen.)

Hyvä fiilis näkyy myös ulospäin. Asiakkailta on saatu positiivista palautetta: organisaatiosta tykätään ja asiakkaat käyttävät organisaation palveluja, *”kun te ette toimi niinku normaali yritys”* (Laine). Nieminen mainitsee haluavansa nauttia mahdollisimman paljon organisaatiossa työskentelystä, sillä hän ei usko, että vastaavanlaista työpaikkaa tulee eteen myöhemmin.

#### 4.4.4 Joustava työympäristö määrittelee valikoitumisen työyhteisöön ja synnyttää luovuutta

Nieminen pohtii sitä, miten on mahdollista että Kolmosen työpaikalle on ajautunut ihmisiä, jotka kaikki tulevat toimeen keskenään. Yhdeksi syyksi hyvään yhteishenkeen Laine arvioi työntekijäporukan homogeenisyyden, kaikki ovat syntyneet 1980-luvulla ja tulevat luovilta toimialoilta. ”--- [A]ika homogeeninen porukka meillä on kuitenkin kasassa, hyvin keskenään samanlaisia tyyppejä”. Laineen mukaan hyvin keskenään toimeentulevat ihmiset luovat itse viihtyvyyttä. Yhden haastateltavan mukaan ihmisten valikoituminen työhaastattelusta työporukkaan perustuu toki taitoihin, mutta myös etsitään ”hyvää tyyppiä”.

”--- [O]nksinne valikoitunu jotenki mystisesti saman oloisia ihmisiä vai en mä sitäkään tiedä, kyä saman oloisetkin ihmiset voi olla tulematta toimeen keskenään, et se on vaikee... En tiedä. Se on jännä.” (Nieminen).

Haastateltava Eerolan mukaan luovalla alalla on myös kilpailua parhaista työntekijöistä. Suutarilan (2010) mukaan osaavan työvoiman saa se, joka pitää omistaan tarpeeksi hyvää huolta ja saa heidät sitoutumaan organisaatioon. Kolmosessa motivaatiotekijä ei ole raha, sillä palkkakilpailussa ei pärjättäisi. Muut tekijät saavat työntekijät jäämään organisaatioon. ”--- [M]elkein kaikki on sanonu, että ei ne haluais olla missään muualla tai tehä mitään muuta. Et on vaan niin siisti meininki ja niin kiva tehä töitä.” (Eerola). Tärkeää on, että työntekijät ovat kokonaisuudessa hyvä porukka. Organisaatiossa kannustetaan oppimaan uutta ja kasvamaan ammatillisesti. Nieminen toteaa organisaatio Kolmosessa työskentelyn olleen paras koulutus, vaikka hänellä on alalta korkeakoulututkinto. Laineen mukaan tarkoituksena ei ole sitoa ketään työpaikkaan pysyvästi, vaikka kenenkään ei toivota lähtevänkään. ” --- [J]ossain vaiheessa itse kukin haluaa nähdä jotain muuta, mutta tota... Meidän tehtävä ei ole hidastaa sitä, enemmänkin antaa sitten jotain valmiuksia” (Laine).

Kiviranta kuvailee työtä Vitosessa isoimmaksi jutuksi mitä on saanut tehdä elämänsä aikana. Hän saa tehdä töitä asioiden parissa mistä on ollut kiinnostunut monta vuotta, ja vielä organisaatiossa, joka ”kyseenalaistaa vallalla olevia käsityksiä ja toimintamalleja”. Jo

harjoittelijana ollessaan hänellä ei ollut ongelmia tehdä omaehtoisesti töitä viikonloppuisin ja iltaisin. Tämä lähti työn mielekkyydestä ja siitä, kuinka tärkeää se on.

*”--- [S]e raha on ihan toissijaista. Mut se et saa tehdä jotain mielekästä, niin se niinku vaikuttaa mun onnellisuuteen paljon enemmän. Niin mä, jos me oltais, jos meidän omalla työllä oisiki suurempi rahallinen merkitys, niin se ei... Varmaan stressi lisääntyis, työn mielekkyys vähenis, jolloin sun onnellisuus myös heikentyis. Et mun mielestä tää on, on niinku hyvä asia olla tämmönen yhdistys, voittoa tavoittelematon yhdistys. Niin siinä on muut motivaattorit työllä.”* (Kiviranta.)

Organisaation voittoa tavoittelemattomuus vapauttaa joistakin kahleista, kuten muiden yritysten kanssa työskennellessä budjetoinnissa toinen osapuoli voi kokea, että rahankulutus on heiltä itseltään pois, kun taas Vitonen on voittoa tavoittelemattomana valmis tekemään työtä myös ilmaiseksi. Se vaikuttaa työn mielekkyyteen paljon.

Kuten Kolmosessa, myös Vitosen haastateltavat näkevät, että organisaation tapa työskennellä vaatii tiettytyyppisiä työntekijöitä. Seppä kuvailee tyypillistä Vitosen työntekijää noin 30-vuotiaaksi, useilla on kansalaisjärjestötoimintaa taustalla, kaikkia yhdistää uteliaisuus ”aivan kaikkiin asioihin” ja kaikessa nähdään usein jotain merkityksellistä. Kivirannan mielestä työyhteisö vaatii ihmisiä, jotka haluavat tehdä samalla vapaalla tavalla töitä. Tilanne voisi olla eri, jos olisi lapsia ja perhe, jolloin haluaisi ehkä enemmän rutiineja rytmittämään arkea.

*”Ja totta kai ei kaikki ihmiset halua tehdä samalla tavalla töitä. Ja kaikki- jotkut haluaa että päivät on samanmallisia, samanmuotisia, ja tehdään suunnilleen samoja hommia, ja tietää tavallaan mitä on tekemässä kun menee töihin.”* (Kiviranta.)

Hänen mukaansa töihin päätyminen on pitkälti myös itseohjautuvaa. Karsinta tapahtuu jo työn sisällön kautta. *”Mutta että, eihän kaikki duunit kaikille sovi”* (Kiviranta). Lisäksi Sepän mielestä pitää olla *systeminen ajattelija*, jolloin muutoksen aikaansaamiseksi vain yksi asia ei muutu, vaan monien palikoiden pitää liikkua, jolloin ne muuttavat vasta kokonaista systeemiä. Työntekijän käytännöllisyydestä nähdään olevan hyötyä, ja usein aikaisempi harrastuneisuus kertoo myös siitä.

Vitosen työyhteisö on kuin ”isompi perhe”. *”Se on vaan hienoo et sun ympärillä on sellasia ihmisiä, joiden kesken sä voit olla just sellanen kun sä oot, kun sä tiedät että kaikki muut jakaa sun kanssa niinku jokseenkin samat arvot, vaikka niistä ei tartte ääneen puhua, mut se että...”* (Kiviranta). ”Isossa perheessä” yhtenä huolenaiheena on se, miten uudet ihmiset, kuten harjoittelijat, pääsevät tiiviiseen porukkaan mukaan. Kivirannan mielestä

siihen menee aina aikansa että oppii talon tavoille ja tuntemaan ihmiset. Vaikka se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö kuuluisi heti alusta asti joukkoon.

Mielestäni huomionarvoista on se, että kaikki haastateltavat puhuivat ihmisten omasta tahdosta työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa, valikoitumisesta työyhteisöön. Jos organisaation 'meininkiä' ei allekirjoita, ei sinne jää. Kaikille siis tällaiset työtavat eivät sovi, ja myös oma kiinnostus työtä kohtaan määrittelee sitä. Toiset ihmiset haluavat enemmän ohjailua kuin toiset, ja jotkut eivät halua kantaa paljoa vastuuta, vaan antavat kernaasti vastuun ja vallan toisten harteille.

Organisaatio Vitosen tapaa toimia voi sanoa mielestäni luovaksi: Sepän mukaan luovuus on ihmisissä ja keskusteluissa. Uusia ideoita haetaan koko ajan ympäriltä: ”*Lueskella päämäärättömästi kaikenlaista – no monet meistä lukee vapaa-ajallaan kaikenlaista*” (Seppä). Inspiraatiota ja uusia ideoita haetaan myös yhteisiltä matkoilta. Organisaatio lähtee junalla Eurooppaan kolmeksi viikoksi tekemään töitä, ja siinä sivussa tulee nähtyä kaikkea muutakin. Matkaa voi ajatella inspiraation lähteenäkin, toisaalta Seppä näkee utopistisena mahdollisuuden saada kuukauden mittaisesti ”shotti luovaa vapaa-aikaa”. Luovuus on työn arjessa, ja sitä edesauttaa se, että kaikki on aktiivisia, ulospäin suuntautuneita ja uteliaita, ja tuovat uusia ideoita toistensa tietoisuuteen. Harjoittelijoille luova tapa toimia voi luoda aluksi epävarmuutta siitä, miten he hoitaisivat työnsä, mutta siksi he ovatkin nimellä ”harjoittelija”. Yleensä palaute on aina positiivinen ”täällä on oppinu niin paljon”. Aina he eivät ehdi saada tarkkoja ohjeita, miten toimia. Toisaalta se on organisaatiokulttuurin ideakin: toteutustapa vapaa.

Organisaatiokulttuuri on kehittynyt omanlaisekseen ajan myötä, ja sen annetaan kehittyä edelleen. Hetkittäin aineistoa purkaessa tuntuu kaikki liiankin ruusuiselta: ei näin hyviä organisaatioita ole olemassakaan! Haastateltavat tuovat esiin toki kränät, joita on aina toimiessa ihmisten kanssa, mutta toisaalta molemmilla organisaatioilla tuntuu olevan keinot ratkaista erimielisyydet. Yksi haastateltavista sanoo, että hetkittäin kavereiden kanssa työskentely voi heikentää ystävyyttä, mutta toisaalta ystävien kanssa asioista puhuminen on helppoa, ja siksi erimielisyydet tulee selvitettyä. Haastateltavien halu tuoda organisaationsa valoisassa sävyssä esiin kertoo sekin jotain: ihmiset todella viihtyvät ja pitävät organisaatiosta, ja ovat hyvin lojaaleja sitä kohtaan. Työssä käynti rikastaa elämää, eikä siitä haluta luopua. Tämä osuu taas täysin kohdalleen Hakasen työn imun kuvausten

kanssa. Selvästi Kolmosen organisaatiokulttuurista on tullut myös yrityksen käyntikortti ja myyntivaltti asiakkaiden palautteen perusteella. Molemmissa organisaatioissa on eittämättä helmensä: hyvä lukija, kuinka monta yritystä tiedät, jossa johtajien tarkoitus on järjestää kaikille tasapuolisesti mahdollisimman hauska työelämä? Entäpä yritystä, jonka tärkein tavoite on muuttaa yhteiskuntaa paremmaksi?

Mielenkiintoista on organisaatioiden työntekijöiden homogeenisyys, tai niin ainakin haastateltavat työntekijät asian näkivät. Kuinka suuri merkitys ihmisten iällä ja lyhyellä työhistorialla on organisaation jatkuvaan muutostilaan ja joustavuuteen? Ja toisaalta, kuinka suuri vaikutus on taas organisaation iällä työtapojen vakiintumattomuuteen? Toisaalta voisi kysyä, miten työntekijät valikoituvat työyhteisöön? Vitosessa valikoituminen perustui pitkälti ihmisen arvomaailmaan: työntekijöiltä odotetaan samanlaista asennetta yhteiskuntaa kohtaan ja tietynlaista avarakatseisuutta. Kolmosessa selvästi työhaastatteluissa etsittiin taitojen lisäksi ”hyvää tyyppiä”, joka taas tukee rennon työympäristön toimivuutta. Vai onko organisaation yksi olemassaolon syy se, että ihmiset haluavat ja saavat organisaation kautta toteuttaa omia ideologisia näkemyksiään?

Haastatteluista kumpusi paljon lisäkysymyksiä, joihin ei ole suoralta kädeltä vastauksia. Kuinka paljon työntekijöiden ominaisuudet vaikuttavat organisaatiokulttuurin rakentumiseen? Onko johtajat kuitenkin niitä, jotka viime kädessä mahdollistavat vapaan kulttuurin synnyn työyhteisöön, ja työntekijöiden ominaisuudet vain otetaan käyttöön tällöin?

#### **4.5 Sosiokulttuurinen innostaminen ja metodit**

Sosiokulttuurinen innostaminen pyrkii elämän laadulliseen parantamiseen, transformaatioon. (Kurki, 2000). Halu jatkuvaan transformaatioon niin yksilötasolla kuin organisaatioissa näyttääkin olevan tutkielmani tapauksissa sisäänrakennettuna.

### 4.5.1 Pyrkimys transformaatioon

Molemmat organisaatiot ovat hyvin muutosorientoituneita, ja jatkuvaa kehitettävää etsitään koko henkilöstön voimin. Uusille ideoille ja toimintatavoille halutaan antaa tilaa ja mahdollisuuksia, sillä niistä voi kehittyä uusia, resursseja säästäviä keinoja hallita arkea. Hektinen arki ja työn jäsentymättömyys, eli jonkinlainen kaaostila näyttää vierailevan molemmissa organisaatioissa aika ajoin. Kutsuisin tätä kaaosta kuitenkin *luovaksi kaaokseksi* tai *hedelmälliseksi sekasorroksi*, sillä haastattelujen perusteella näyttää siltä, että liika kaavoihin kangistuminen pysäyttää muutoksen ja uudet ideat.

Eerolan mukaan halu kehittää koko nuorta organisaatiota on kova – ajan puutteen vuoksi asia jää usein ”fiilistelyksi”. Jatkuva muutos on myös hallitsematonta: miten pitää langat käsissä organisaation kasvaessa? Myös Laine pohtii yrityksen kasvamisen vaativan tulevaisuudessa uudelleen organisointia: ”--- [V]oi olla että rakennetaan niinku tällainen tiimivastaavien taso jossain vaiheessa että jos huomataan että- et se niinku tehtävien organisointi ja johtaminen on haasteellista niinku näin suurella porukalla” (Laine).

Jatkuvan kehittämisen tarve koskee niin yhteisöä, työn prosessia kuin henkistä puolta työssä. Tulevaisuutta visioidaan pitkälle, mutta tulevaisuusajattelu on jäsentelemätöntä. Lähtöajatuksena on Kolmosessa se, että ”kaikilla olisi hausempaa”:

*”Miten me saadaan toi meidän työpaikka toimimaan tosi hyvin, miten me saadaan parannettua sitä meidän tuotantoprosessia, et miten me tehdään töitä, sen niinku, varmaan just sen organisaatiokulttuurin nimenomaan kehittäminen, luominen, et mitä se vois olla. Ja et mitä me halutaan tarjota meidän työntekijöille, ja miten me pidetään ne tyytyväisinä. Miten me tehdään tästä sellanen työpaikka että täällä on ihan sairaan kiva olla, ja sama se on meillä, sellanen toinen koti, me vietetään siellä niin paljon aikaa. --- Et ei mitenkään silleen niinku järjestelmällisesti ajatella et miten me saadaan tästä meidän organisaatiosta nyt parempi, vaan ihan vaan silleen et miten mulla olis, miten meillä olis hausempaa ja varmaan kaikilla ois hausempaa.”* (Eerola.)

Järjestelmälliselle strategiatyöskentelylle ei jää aikaa tarpeeksi, eikä sitä osata ”itseoppineessa” organisaatiossa välttämättä kaivatakaan. Kahden haastateltavan mielestä toivottavaa olisi, että välillä ehdittäisiin miettiä tulevaisuutta. Ajanpuutteen vuoksi pyritään ennemminkin olemaan ketteriä tekemään nopeasti sitä mitä asiakkaat haluavat. ”*Se on niinku iso haaste, mä luulen et aika yleisestikin, et mistä löytyy aika kehittymiselle*” (Laine).

Johtajat uskovat, että työntekijät voivat vaikuttaa organisaation kehitykseen.

*”--- Mä pyrin aina niille itekin sanomaan, et jos on joku mitä ne toivois et mikä vois parantaa niiden niinku tota oloa siel meillä tai niitten työskentelyyn tarvii jotain laitteita tai mitä tahansa, jos on joku mikä ärsyttää siinä et miten me vedetään projekteja tai tai niinku ihan mitä tahansa, niin et et sanoo, sanoo vaan, niin me pyritään aina tekeen kaikkemme et niil ois vaan mahdollisimman kiva olla siellä.” (Eerola.)*

Projektien jälkipuintikeskustelut antavat mahdollisuuden keskustella työstä ylipäänsä, miten hommat sujuvat. Keskustelut ovat tärkeä foorumi työntekijöille vaikuttaa työskentelyyn, ja toki tapoja yritetään kehittää koko ajan paremmiksi. Nieminen kokee, että organisaation muutoksessa, varsinkin kasvussa, tarvittaisiin enemmän selkeitä linjauksia organisaatorakenteeseen. Jos organisaatio kasvaa, on pakko selkeyttää kokonaisuutta. Vaikka hän kokee muuten pystyvänsä vaikuttamaan organisaatioon ja kehittämään sitä, niin kuitenkin muutosprosessissa hänen mielipiteensä on vähäinen. Se on johtajien käsissä. Kuitenkin on tärkeää tietää, mitä tapahtuu.

Myös Vitosessa haastateltavat näkevät, että kehitystyö organisaatiossa kuin kaikessa muussakin on jatkuvaa. Muutos tapahtuu arjessa, ja ihminen on osana prosessia. Organisaatiokulttuurin rakentuminen on yllätyksellistä, eikä suunta ole aina selvillä minne ollaan menossa, vaan kaikki on enemmänkin kokeilua. Tietoista on valinta, ettei ”perinteisiin toimintamalleihin” lähdetä mukaan, muuten kaikki on avointa. Muutosta pitää tapahtua myös kaikkialla muuallakin: organisaatio toimii institutionaalisten toimijoiden kanssa ja esittää radikaaleja ajatuksia herätelläkseen paikalleen vakiintuneita laitoksia. Ajatuksena on muuttaa heidän ajatteluaan sisältä käsin ilman että oltaisiin heitä vastaan.

Vitonen seuraa muita vastaavanlaisia organisaatioita ja poimii hyviä ideoita itselleen käyttöön. Uusista ideoista ja toimintatavoista jaetaan tietoa toisille, ja näin tapahtuu jatkuvaa kehitystyötä organisaatiossa. Tällä hetkellä Kiviranta on innoissaan toimintamalleista, ja enemmän häntä mietityttää tulevaisuudessa suhtautuminen työtappoihin:

*”--- [K]oska ei oo tarvinnu miettii, koska hommat on toiminu, mut mä oon siit ihan varma et kun mä meen seuraavaan työpaikkaan, niin sit mä alan miettimään, alan tekemään sitä vertailua. Et tota, se on tässä niinku vaarana, et nyt on niinku päässy tekemään semmosessa organisaatiossa mis tehään vähän eri tavalla juttuja miten muuten on normaalisti totuttu. Niin voi tulla semmonen vähän niinku ’spoiled’, että tavallaan niinku vaikee sit lähtee tällaseen ns. normityöpaikkaan, mis tehdäänki sillä totutuilla tavoilla töitä. Se voi olla vaikeeta. Mut sen näkee sitten aikanaan.” (Kiviranta.)*

Toiminnan kehittämisellä ei ole mitään lopullista pistettä, eikä kukaan tiedä minkälaiseksi organisaatio tulee muokkautumaan. Eräässä tapauksessa vastaavanlainen organisaatio oli päätynyt valitsemaan toiminnanjohtajan. Toistaiseksi organisaatio haluaa pitää kiinni

idealismista, ettei toiminnanjohtajan valitsemiseen tarvitsisi mennä, mutta tulevaisuudesta ei tiedä. Organisaatio voi näyttää hyvinkin erilaiselta eri ihmisten muokkaamana. ”---[Y]ks miellyttävä tekijä on ettei tän tarvi olla ikuisuusprojekti ---. Se että jos sitä vaikka viiden vuoden päästä ei olla enää olemassa, niin ei se musta oo mikään ihan kauhee ajatus.” (Seppä).

Aineiston valossa näyttää siltä, että laajakatseinen ajattelu ja ennakkoluuloton suhtautuminen muutokseen mahdollistaa transformaation. On hienoa, jos oikeasti voidaan suhtautua jatkuvaan muutokseen haluttuna prosessina. Ihminen on usein luontaisesti muutosvastarintainen ja suhtautuu skeptisesti muutokseen. Eihän muutos ole aina absoluuttisesti hyvästä. Joka tapauksessa muutostoiminnan ohella voidaan kehittää myös itseään.

#### 4.5.2 Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen

Jatkuvaan oppimisen ajatteluun kannustavat muun muassa Himanen (2007) ja Juuti (2010) sekä sosiokulttuurisessa innostamisessa se kulkee läpi koko muutoksen prosessin (Kurki, 2000). Itsensä kehittäminen onkin oleellista myös organisaation kannalta. Organisaation kehittämisen lisäksi haastateltavilla on halu kehittyä työntekijöinä – tai ihmisinä ylipäänsä. ”Et sä koskaan oo niinku valmis yksilönä tai työntekijänä.” (Kiviranta). Kivirannan lisäksi ainakin Eerola ja Laine olivat sitä mieltä, että jokainen voi kehittyä omassa työssään. Niemisen mukaan töissä kyllä kannustetaan oppimaan uutta, mutta usein se on omasta aloitteisuudesta kiinni. Kuka työntäisi eteenpäin kehittymisessä?

Haastateltavista yksi kertoo saavansa apua tietoteknisiin seikkoihin kollegaltaan. Toisen mielestä taas apua olisi saatavissa, mutta työ on usein niin henkilösidonnaista, että sitä on vaikea jakaa toisen kanssa. Apu on enemmänkin kannustusta, ”koita pärjällä” ja kiireeseen ”saa sympatiat”. Ehkä apu korostuu tiedon jakamisessa: työntekijät näyttävät toisilleen, mitä ovat oppineet ja yhdistelevät osaamistaan: ”En koe et joku olis mulle uhka mun osaamiselle, vaan päinvastoin, se on hyvä että siä on useempi pää miettimässä näit juttui” (Nieminen).

Organisaatio Kolmosessa ainakin johtajat kokevat kehittyvänsä jatkuvasti. Ajan kanssa oppii jakamaan vastuuta tiimille – oppii luottamaan yhä enemmän, joka taas helpottaa omaa työtä. Työntekijöiden kuunteleminen ideoinnissa kehittyy ajan kanssa. Kaikki työntekijät nähdään ”persoonina”, jolle Laineen mielestä pitää erityisesti luovilla toimialoilla antaa tilaa. Eerola puhuu luovista, idearikkaista ihmisistä. Hänen mielestään heillä on paljon luovaa varastoa, mutta he vievät enemmän tilaa kuin toiset, ja joskus heidän kanssaan työskentely saattaa olla hankalaa. Ovatko he Heinin (2009) tutkimuksen nimeämiä Primadonnia? Toiset ovat jääräpäisempiä kuin toiset, ja *”toisilla on hyvinkin realistinen kuva oman tekemisen tasosta ja osaamisesta, toisilla taas vähän ehkä niinku alakanttiin vedetty”* (Laine).

Mikä on siis johtajien rooli työntekijöiden kehittymisessä? Eerola kertoo, että työ on ihmisten lukemista ja tulkitsemista, miten he voivat työskennellessään ja miten mikäkin työ vaikuttaa fiilikseen. Hänen mielestään ihmiset saattavat olla ahdistuneita, jos vaikka työ ei etene, jolloin vetäjän on autettava tekijää eteenpäin ehdottamalla eri lähestymiskulmaa, miettimällä työtä yhdessä ja rauhoittelemalla ettei työn kanssa ole kiire. Tähän kannustaa myös Himasen sokraattiset vertaukset, jossa opettajan on autettava oppilastaan viemään työtä eteenpäin omista lähtökohdistaan (Himanen, 2007, s. 103-105). Samoin Heinin (2009) primadonnat kaipaavat tukea omassa työskentelyssään. Vaikka ilmapiiri onnistuttaisiin pitämään inspiroivana, eivät jatkuvassa muutoksessa oleva organisaatio ja sen kehityshakuiset ihmiset siitä huolimatta ole täysin ongelmattomia.

### 4.5.3 Kiire ja kaaos

Molemmissa organisaatioissa pauskitaan töitä paljon, ja ylityötunteja kertyy enemmän kuin tunnit jäisivät alle normaalin työviikon. Innostuneisuus saa tekemään töitä, mutta kuinka kauan yksilö jaksaa tehdä töitä, jos tunteja kertyy toisinaan haastateltavien kertoman 60-70 tunnin verran viikossa?

Niin kuin Schaufeli et al. (2002) toteavat, että työn imu ei poissulje työuupumuksen mahdollisuutta ja siksi niitä tutkitaan erillisinä ilmiöinä, on sama havaittavissa – tai ainakin sen pelko – organisaatioissa. Haastateltavat ovat innoissaan työstä, mutta samalla ollaan

huolissaan ihmisten jaksamisesta työssä, työn määrästä ja kiireestä. Kolmosessa ylityötunnit ja paineet näyttävät kasaantuvan enimmäkseen johdon harteille, kun taas organisaatio Vitosessa se on kaikkien huoli, ja työssä jaksaminen jännittää.

Vitosessa suurimpana haasteena – ehkä ongelmanakin – nähdään työkiireet. Kivirannan mielestä keskittymiskyky heikkenee kiireessä. Toisaalta pieni kiire luo hyvää rytmiä ja saa aikaiseksi enemmän. Sepän mielestä poikkeustilanteissa työajassa venyminen käy, mutta kun poikkeuksesta tulee sääntö, muuttuu se ongelmaksi. Se alkaa väsyttämään ihmistä, työkiireet rapauttavat omaa sosiaalista elämää ja tulevaisuuskin näyttää kiireiseltä, ja sitä pitäisi pystyä hallitsemaan jotenkin. Kiire jatkuvana ilmiönä ajaa ihmisen loppuun, ja juuri ihmisten uupumista pelätään. Toiset ottavat vastuuta kantaakseen enemmän kuin toiset, ja toisilla tasapainottaa työkiireitä esimerkiksi yksityisen elämän painostukset tehdä jotain muuta kuin töitä, toisilla taas ei. Toisten jaksaminen yritetään huomioida arjessa käymällä kiireisimpien töitä läpi.

Sepän mukaan kiire muodostuu taas toisaalta omista toimintatavoista, sillä organisaatio on koko ajan monessa projektissa mukana, ja on kiinnostunut ”kaikesta”. Kiireen olemassaoloon voi myös vaikuttaa: kertomalla jatkuvasti muille omasta kiireestään luo turhaa kiireen ilmapiiriä. Toisaalta työpaineista kertominen auttaa toisinaan jakamaan töitä muille.

Kaikki haasteltavat puhuivat vaihtelevasta kiireestä, ja toisinaan syntyvästä kaaoksesta, joka vallitsee arjessa. Organisaatio Kolmosessa hektinen kaaostila syntyy osittain siitä, että organisaation koko kasvaa ja projektit ovat vaihtelevia ja sykleittäin. Monet projektit ovat nopeita, jolloin kaikki eivät aina tiedä, missä mennään. Se vaikeuttaa työn tekoa. Eerola selittää jatkuvan kaaoksen ja kiireen johtuvan siitä, että vahvat työskentelytavat puuttuvat. Jokainen toimii projekteissa omalla tavallaan, joka sekoittaa yleisiä toimintatapoja. Yhteisiä rutiinikäytäntöjä on yritetty rakentaa, mutta käytännössä ne eivät toimi niin kuin on suunniteltu. Yleinen järjestäytymättömyys on välillä ongelmallista, ja siihen on yritetty löytää keinoja hallita sitä. Yksi helpotus tähän voisi olla jokapäiväinen kokoustaminen siitä, missä kukakin menee projekteissa. Näin saataisiin vedettyä lankoja yhteen, mutta:

*”Et ei oo ikinä aikaa, ei oo ikinä aikaa ees mieltiä, miten asiat kannattais tehdä. Ja sitten ei oo ees aikaa noudattaa niitä rutiineita, mitä itelleen keksii. Sovitaan et pidetään aamupalaveri, joka aamu kymmeneltä, mut jos mä oon kolme päivää viikosta mä oon jossain asiakkaan luona, --- niin sit sitä vaan ei pysty*

*toteuttaa. Et joko kaipaa lisää ihmisiä, tai sitten parempaa prosessii, mut niinku se parempi prosessi on se mistä pitäis pystyy lähteen liikkeelle.” (Eerola.)*

Kaksi haastateltavista selittää kiireen tyypilliseksi alalle. Ennen kiirettä kompensoitiin tekemällä töitä myöhempään ja nukkumalla toimistolla, mutta kaikkia työntekijöitä ei voi velvoittaa tähän, vaikka perustajat sitä edelleen tekisivätkin. Pisimpään jäävät projektin vetäjät. Usein myös vapaa-aika sekoittuu työhön, ja kotoa muun muassa lähettää työhön liittyviä sähköposteja. Pienen yrityksen sisällä lipsutaan helposti siihen, että työaikaa ei tunneta, kun sitä ei varsinaisesti kontrolloidakaan. Perustajat eivät halua vaatia kohtuuttomia työntekijöiltä, sillä he eivät ole osakkaitakaan. Työajan raameissa on pysyttävä reiluuden nimissä. Jos työnantaja on reilu työntekijöitä kohtaan, toivottavaa on reiluuden molemminpuolisuus, ja välillä voi pyytää venymään työajoissakin.

Organisaatio Kolmosessa kiire ja kaaos ovat myös toisiinsa kytköksissä, ja aiheuttavat sekaannusta: projektinvetäjät eivät välttämättä ehdi kommunikoidaan tarpeeksi, jolloin saattavat vetää samaa projektia eri suuntiin tietämättään. Erityisesti kiire voi olla epäsuotuisaa harjoittelijoille. Heille haluttaisiin antaa motivoivaa ja opettavaa työtä, sen vuoksi he ovat talossa harjoittelijoina, mutta toisinaan projektinvetäjät ”syyllistyvät” antamaan työn suoraan työntekijöille, jotka tekevät sen nopeammin ja ilman neuvoja. Tästä podetaan huonoa omaatuntoa, harjoittelijat ovat kuitenkin tulleet oppimaan.

Kiirettä syntyy monesta tekijästä: työntekijät ovat paljon tekemisissä ihmisten kanssa vedettäessä työpajoja, ja niihin liittyvät muutokset saattavat vaatia heti reagointia, jolloin on venyttävä työajassa. Miten sitä voisi hallita? Seppä näkee jo ratkaisuja tilanteisiin, kuten luodaan sääntöjä, perjantaisin ei tavata organisaation ulkopuolisia. Tällöin hoidettaisiin yhteisiä ja hallinnollisia asioita, jolloin ei tarvitsisi turhaan potea huonoa omaatuntoa roikkuvista asioista pitkin viikkoa. Aamulla ei avaisi ensimmäiseksi sähköpostia, ei reagoisi heti sähköposteihin, ymmärtäisi ja noudattaisi sitä, ettei kaikkeen tarvitse vastata – ainakaan heti. ”--- [E]n mä oo pyytäny sitä kysymystä, eikä mun tarvi siihen saman päivän aikana välttämättä vastata” (Seppä). Sepällä on muitakin ajatuksia siitä, että tahtia pitää hiljentää tulevaisuudessa vaikka laittamalla toimisto säppiin pari kuukaudeksi ja ihmiset maailmalle rentoutumaan ja hakemaan ideoita. Nykyisellään organisaatio pitää pari kertaa vuodessa suunnittelupäivän, jossa pohditaan tulevaisuutta: mihin suuntaan mennään ja mitä halutaan olla.

Molempien Vitosessa työskentelevien haastateltavien puheista nousi esiin työn, harrastusten ja yksityisen elämän selkeiden rajojen puuttuminen. Molemmat olivat sitä mieltä, että kaikki tekevät töitä paljon, ja toisinaan se on ongelmakin. Kiviranta kertoo lukevansa usein kotona töihin liittyviä tutkimuksia tai kirjallisuutta, jolloin hän itse ei koe tekevänsä töitä, sillä työtä ja vapaa-aikaa ei tarvitse erottaa toisistaan kokonaan. Mutta puoliso näkee asian eri tavoin: *”miks sä teet töitä, sä oot himassa”*.

Parannuksia suuriin työmääriin ja hektiseen ilmapiiriin on yritetty etsiä, mutta toistaiseksi ratkaisuja ei ole löydetty. Kuitenkin työn merkittävyys ja vaikutukset sekä työkaverit ajatuksineen kannustavat jaksamaan raskaina hetkinä. Kiviranta jatkaa:

*”Et tota, et se on tärkeetä muistaa et sä myöskin tarviit vapaa-aikaa, et sä et voi koko aika olla kiinni tietyssä asiassa. Mut tota... joo, onhan se tärkeetä että sulla on työ ja sit sulla on työaika, mut sit taas toisaalta niin jos sä pidät ne liian erillään niin sit mä uskon että sä et voi niinku täyspainosesti niistä molemmista nauttia. Tai ehkä ainakaan työstä. Et jos siitä työstä tulee vaan semmonen suorittaminen mitä sä teet niinku tiettyinä kellonaikana ja tiettyinä päivinä viikosta, niin sit se myöskin muuttuu jossakin vaiheessa et- haluu vaihtaa duunia, käy ehkä enemmän arvostaan sitä vapaa-aikaa, mutta kyllähän mä oon sinänsä idealisti tän asian kanssa, koska mä oon vasta vähän aikaa ollu töissä, enkä oo kunnolla vielä työelämässä ollu kiinni, ei oo ne työelämän realiteetit sinänsä iskeny vastaan, mut että. Kyl mä uskon jotenkin siihen että joillakin aloilla se voi olla ehkä etu et jos työntekijän ei tarvitse tehdä sitä selkeetä eroo niinku työhön ja vapaa-aikaan. Mut jos on tavallaan vapaa-ajan intresseistä pysty- sä pystyt löytämään oman duunis- mikä liittyy niihin sun vapaa-ajan intresseihin, niin se on varmaan tosi tärkeetä silleen. Mut totta kai sun pitää tehdä jotain juttui mitkä ei mitenkään liity siihen sun duuniin.”*

Haastateltavien ajatuksista kävi myös ilmi, että organisaatioiden sisällä pohditaan työntekijän velvollisuuksien rajaa: voidaanko olettaa, että työntekijä jää ylitöihin, jotta projekti saadaan valmiiksi? Täytyykö työntekijän olla kiinnostunut ajankohtaisista työhön liittyvistä asioista myös vapaa-ajalla? Onko työnantajan näkökulmasta oletettavaakin, että työntekijä on kiinnostunut omaan alaansa liittyvistä asioista luonnostaan? Ainakin tämä tuntuisi olevan organisaatio Vitosessa juuri niin. *”Mut joillekin se voi olla, koska nää työn teemat on osa meidän arkea ja elämää, niin sitä ei välttämättä koeta että se on työhön liittyvä jos sä luet jotain tutkimuskirjallisuutta tai näin”* (Seppä).

Huolimatta kiireellisestä työtahdistista ja paljosta työmäärästä, ihmiset haluavat työskennellä juuri näissä organisaatioissa, ja ovat innoissaan. Kaikki haastateltavat vertailivat tämän hetkistä työpaikkaansa edellisiin työpaikkoihin. Jokainen näki tämänhetkisen työpaikan mukavampana, innostavampana ja rennompana työpaikkana. Omat mahdollisuudet vaikuttaa, työn kiinnostavuus, työkaverit ja rento ilmapiiri tekivät työstä parempaa. Kiireen lisäksi muita ongelmia oli vaikea nimetä työpaikasta.

Osaltaan työn mukavuus voi liittyä alakohtaisuuteen: onko luovilla toimialoilla työskentelevä kiinnostunut enemmän omaan alaansa liittyvistä uusista asioista, ja mihin sitä verrataan? Tai pitäisikö kysyä, miksi ihminen on päätenyt luovalle alalle?

#### 4.5.4 Sosiokulttuurisen innostamisen metodologia

Haastateltava Seppä toteaa, että jos on johtajia, on johtajan tehtävä auttaa yksilöä tekemään parhaansa, yhdistää ihmisiä ryhmiin jotka pystyvät parempaan yhdessä kuin erikseen. Kurjen (2000) mukaan tällainen johtaja toimii kuin sosiokulttuurinen innostaja. Lisäksi ”--- siis tarvitaan semmosii johtajia jotka... Jotka niinku auttaa niitä ihmisiä ajattelemaan ennakkoluulottomasti, tai viemään asioita eteenpäin.” (Seppä). Itse asiassa mielestäni organisaatio Vitonen voidaan nähdä itse innostajan roolissa, sillä heillä on halu saada muut toimijat näkemään laajemmin ja olemaan vaikuttajia omassa yhteisössään ja kontekstissaan. Vitosella on halu tehdä pienten toimijoiden kanssa yhteistyötä, vaikka he eivät olisi järkevimpiä yhteistyökumppaneita rahoituksen kannalta. Heitäkään ei saa unohtaa. ”*Ja et miten säilyttää se street level siinä. Ei pelkästään mene jonkun kautta sinne, vaan pystyttäs tekeen suoraan niiden kaa.*” (Seppä). Sosiokulttuurisen innostamisen näkökulmasta pienet toimijat, niin kutsutut ”sorretut”, voidaan nähdä ensisijaisen tärkeinä kohteina, joita halutaan auttaa edistämään omaa tilannettaan. Innostamisen filosofiassa puhutaan usein ”sorretuista”, mutta sorrettu-termi kuulostaa länsimaisessa kulttuurissa vahvalta ilmaisulta. Toisaalta se toimii hyvänä herättelijänä huomaamaan yhteiskunnassa oleva epätasa-arvoisuus pienten ja suurten toimijoiden kesken. Käytettiin mitä termiä tahansa, on kuitenkin kyseessä pohjimmiltaan aina halusta elämän laadulliseen parantamiseen. Halu transformaatioon on kuitenkin lähdettävä liikkeelle itse ryhmästä ja heidän tarpeestaan. Organisaatio Vitonen toimii välittäjänä tiedostamisessa. (Kurki, 2000.)

Seppä puhuu oivaltamisen tärkeydestä. Hänen mukaansa ihmiset on osallistettava prosessiin, jotta he kulkisivat prosessin läpi, ja *oivaltaisivat* itse asioita. Prosessin lopputuloksena voi olla raportti, joka saattaa päätyä ”raporttien hautausmaalle”, mutta tärkeämpää on itse prosessi ihmisille, jotka ovat olleet mukana siinä. Raportin ei ole tarkoitus olla päätepiste, vaan alku, josta muutos vasta alkaa. Seppä pitää yhtenä

tärkeimpänä asiana auttaa työssään ihmisiä oivaltamaan. ”Päivittäin mä teen sellasta, yritän avata niiden ihmisten niinku mieltä oivaltamaan niiden omasta roolista tai yhteiskunnasta jotain uusia asioita.” Oivaltamiseen liittyy transformaatio omasta roolista vaikka yhteiskunnassa tai omassa organisaatiossa, ”--- mikä on mun rooli, mitä mä teen, mitä mä voin tehdä. Mitä mä alan tekemään.” (Seppä).

Sepän esiin tuomassa oivaltamisen tärkeydessä on paljon samaa kuin sosiokulttuurisen innostamisen ideologian pyrkimyksessä saada ihmiset *tiedostamaan* oma roolinsa omassa ympäristössään, jolloin ihminen voi muuttua aktiiviseksi vaikuttajaksi ympäristössään, ja pyrkiä näin transformaatioon omassa yhteisössään. Innostaminenhan pyrkii herättämään liikettä ja toimintaa siellä, missä sitä ei vielä ole. (Kurki, 2000.) Oivaltamisessa ja tiedostamisessa on kuitenkin ero: Seppä painottaa itse oivaltamisen hetkeä, sitä, kun ihminen itse tajuaa ymmärtävänsä jotakin.

Vitosesessa kannustetaan ”omien juttujen” tekemiseen työajalla, sillä ne saattavat tuoda jotain uutta työskentelyyn. Harrastuksien kautta saattaa löytyä jotain uutta kiinnostavaa organisaation kannalta. Omat kiinnostuksen kohteet ja toiveet huomioidaan työn teossa ja tuetaan osallistumista niihin projekteihin, jotka kiinnostavat eniten. Työskentely kiinnostavien asioiden parissa on aina mieluisaa ja kannattavaa organisaationkin kannalta, jos työntekijä innostuu tällöin asiasta jonka parissa työskentelee. Tähänhän myös Himasen sokraattiset vertaukset pyrkivät. Nieminen kuvailee innostuneisuutta ylipäänsä:

*”Kyllähän jos ihminen on kiinnostunut jostain asiasta niin yleensä se paremmin sen piirissä toimii. Jos palaan tähän äsköiseen esimerkkiin. Itse mun aivot – täysin asiaankuulumaton esimerkki – mut mun aivot toimii niin et mä- jos mua ei joku hyvä asia kiinnostaa niin mä en muista sitä niinku viittä sekuntia kauemmin, mut jos joku kiinnostaa joku asia niin muistan sen niinku vaikka en haluaiskaan.”* (Nieminen.)

Kiviranta kuvailee johonkin asiaan syventymistä kivaksi penkomiseksi, ja usein tiedon etsiminen lähtee rönsyilemään moneen suuntaan niin, että unohtaa mitä oli alun perin etsimässä. Se saattaa taas johdattaa jonkin uuden aiheen luokse. Kivirannalla on loistava tilanne oman työskentelyn kannalta: hän inspiroituu työkavereistaan, heidän työtavoistaan, toisista organisaatioista tai uusista ilmiöistä. ”Ja niinku mä sanoin että mä inspiroidun muista ihmisistä. Heidän ajattelustaan tai mitä he tekevät.” (Kiviranta). Sosiokulttuurisessa innostamisessa on käytetty inspiraation lähteenä taidetta ja kulttuuria, ja vielä parempi, jos voi inspiroitua ”ihan kaikesta” ympärillä olevasta. Pekka Himasen mukaan tällainen rikastava ympäristö on juuri se, mikä toimii uusien ideoiden eteenpäin

viejänä. Kolmosessa täysin vapaata ideointia ei ole ollut mahdollista toteuttaa rahasyistä. Kuitenkin joskus on käyty muun muassa kuvaamassa erilaisia kohteita löytääkseen inspiraatiota tekemiseen ja tiettyihin projekteihin. Niemisen mielestä Internetin käyttö vähentää tarvetta hakea virikkeitä ja inspiraatiota toimiston ulkopuolelta. Eerolan mielestä uudet, hyvät ideat syntyvät enimmäkseen projektin jälkipuinneissa. Ihmiset ovat usein näissä tilanteissa innostuneita ideoimaan tulevaisuuden työtapoja ja uusia projekteja.

Vuorovaikutuksella on keskeinen sija sosiokulttuurisen innostamisen metodologiassa. Vuorovaikutuksen tärkeyttä alleviivataan molemmissa organisaatioissa, vaikka se onkin aikaa vievää ja välillä tuntuu, ettei kommunikoinnille riitä yksinkertaisesti aikaa. Organisaatio Vitosessa ideat jalostuvat yhdessä jauhamisella ja osin ideat muotoutuvat myös tekemisen kautta, kuten työpajoissa. Siellä viedään ideoita käytäntöön vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Tällöin ihminen saavuttaa rikastavassa ympäristössä täyden kukoistuksensa.

## 5 Johtopäätökset

Tutkielma keskittyi luovien toimialojen työskentelykulttuuriin, johtamiseen ja siihen, minkälainen työympäristö on ideaali työntekijöiden hyvinvointia ja kukoistamista varten. Tutkielman keskiöön nousivat aiheet työssä viihtyminen, luova intohimoinen työskentelytapa ja se, miten johtajuudella voidaan myötävaikuttaa työntekijän innostuneisuuteen työssään. Tutkielma esittelee 2010-luvun organisaatiokulttuuria käytännön tasoista lähtien ja kiinnostavaa onkin se, minkälaiset työtavat tukevat ja synnyttävät luovaa ja idearikasta työskentelyä. Tutkielmassa esitellään kaksi luovan toimialan organisaatiota ja pureudutaan johtajan vaikutusmahdollisuuksiin luoda hyvinvoiva organisaatiokulttuuri työpaikalla. Aineistoista ilmeni monia seikkoja, jotka motivoivat nuoria luovien toimialojen tekijöitä työssään. Tätä kautta päästään käsiksi siihen, miten organisaatiokulttuuri ja työn tavat vaikuttavat taas työntekijän hyvinvointiin ja innostuneisuuteen työskennellä. Johtajuudella ja organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli tässä kaikessa.

Tutkielman aineistona oli kaksi tapausta, jotka ovat luovilla toimialoilla vaikuttavia, nuoria 10-15 hengen organisaatioita. Organisaatio ”Kolmonen” toimii audiovisuaalisen materiaalin tekijänä, kuten animaatioiden ja liikkuvan kuvan jälkikäsitteilyn parissa. Rakenteeltaan organisaatio on kaksitasoinen: johtoryhmä ottaa vastuun päätöksistä ja toiminnan linjauksista, ja työntekijät tuottavat materiaalin. Organisaatio ”Vitonen” tekee tulevaisuusorientoitunutta koulutus- ja tutkimustyötä, joka on vahvasti kytköksissä ekologisuuteen, yhteiskunnan kehittämiseen ja ihmisten aktivoimiseen. Käytännössä työ koostuu muun muassa projekteista, selvityksistä ja työpajoista. Molempien tapausorganisaation toimintamallit ja organisaatorakenteet ovat omanlaisensa, mistä kaukana on vanhat johtajuusopit, joissa johtaja käskyy ja valvoo työntekijöitään. 2010-luvun luovilla toimialoilla pyritään rentouteen ja rakentamaan työyhteisö, jossa on kivaa ja kaikki ovat kavereita keskenään. Työntekijät kuin myös johtajat arvostavat joustavuutta, avoimuutta, reiluuutta sekä täyttä luottamusta, joka kaikkien kesken työpaikalla vallitsee.

Tapausorganisaatioiden haastateltavana olleet työntekijät voivat hyvin työpaikallaan, joten voidaan olettaa, että ainakin jotain organisaatioissa tehdään oikein. Oikeastaan pelkkä

määritelmä hyvinvointi ei riitä: työntekijät ovat innoissaan työstään. He tuntevat työn imua (ks. s. 13), uusille ideoille ja muutokselle annetaan tilaa ja ideointia toteutetaan muiden kanssa rikastavassa vuorovaikutuksessa. Inspiraatiota haetaan ulkomailta ja -puolelta uusista ilmiöistä, mutta toiset ihmiset, työkaverit, ovat myös inspiraation lähde. Kerta kaikkiaan he tuntuvat olevan fiiliksissään työstään. Mikä heitä sitten motivoi?

## 5.1 Työyhteisöön valikoidutaan yhteisen arvoajattelun mukaan

Johtajaa ei aina tarvita – eikä hierarkiarakenteitakaan. Organisaatio Vitosessa ei ole yksittäistä johtajaa eikä työntekijöillä titteleitä. Päätökset tehdään yhdessä ja kaikki voivat vaikuttaa asioihin. Haastateltava Seppä pohtii, että johtajuutta tarvitaan, mutta ei välttämättä johtajaa. Ryhmä voi viedä itse itseään haluamaansa suuntaan. Työntekijöillä on kuin yhteinen eettinen visio, minne päin organisaatiota viedään. Mahdollistaako tämä organisaation toimivuuden ilman johtajaa, kun päämäärät ovat samat? Vitosessa arvopohja on rakentunut ihmisten ja organisaatioiden kesken yhtenäiseksi: työntekijän aiheet ja arvot kiinnostavat kaikkia myös vapaa-ajalla. Kaikki työntekijät jakavat saman maailmankuvan ja asenteen yhteiskuntaa kohtaan. Organisaatiossa halutaan yhdessä edistää tärkeitä asioita, joilla on vaikutusta omaan yksityiselämään kuin muidenkin ihmisten elämään. Sepän ja Kivirannan mukaan työssä ei edes viihtyisi, jos näkemykset eivät olisi samat. Arvot ovat omassa asemassaan: organisaatio on voittoa tavoittelematon sekä työllä pystytään vaikuttamaan myös yhteiskuntaan, ympäristöön ja sen ihmisiin – työllä on todellista merkitystä myös muiden kuin vain itsensä kannalta.

Organisaatio Kolmosessa on hienoa tehdä ”siistejä juttuja” hyvällä porukalla. Johtajat pyrkivät järjestämään kaikille työntekijöille mahdollisimman kivan työpaikan ja hyvät oltavat. Yhteisiä hetkiä järjestetään ja niitä vaalitaan. Haastatteluista käy ilmi myös selkeästi se, että vaikka työstä halutaan palkkaa, on palkka silti toissijaista. Työtä ei tehdä vain tahkotakseen rahaa, vaan työhön motivoituminen syntyy aivan toisenlaisista tekijöistä. Samaa asiaa tuo voimakkaasti esiin Richard Florida (2005). Vaikka peruspalkkaa arvostetaan, ei se ole ensisijaista, vaan muun muassa työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeä tekijä motivaatiossa (ks. s. 29). Tämä onkin hyvin huomionarvoista etsittäessä

motivaatiotekijöitä työlle, kuten puhuttaessa työurien pidentämisestä ihmisten keski-ikä nostessa.

Yksi kiinnostavimmista esiin nousseista asioista on juuri voitontavoittelun toissijaisuus ja arvomaailman rakentuminen, ja siitä kiinni pitäminen. Jos organisaatiossa rahalla on vain toimeentulon status, luo se vapautta, ja irrottaa jatkuvasta voiton tavoittelun ohjailusta. Vitosen haastateltavat olivat absoluuttisesti voittoa tavoittelemattomuuden takana: työn mielekkyydestä katoaisi osa, jos tavoiteltaisiin rahaa. Syntyisi myös vain turhia paineita seurattessa kassavirtaa ja kasvun käyriä. Organisaation on pakko sanoa 'ei' hyvillikin ulkoapäin tuleville tarjouksille, jos organisaation arvoja ei kunnioiteta. Toiminta on kertakaikkisen arvopohjaista. Osakkaat eivät määräile mitä seuraavaksi tehdään, vaan organisaatiolla on oma päätösvalta tekemisissään. Tämä tekee työstä merkityksellisempää ja vaikutusmahdollisuudet kasvavat, mikä taas vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja sen vetovoimaan. ”*Ja mä uskon että työn mielekkyys on paljon tärkeämpää kuin se rahallinen palkkio*” (Kiviranta).

Organisaatio Kolmonen on kuitenkin voittoa tavoitteleva yritys. Toimeen on tultava ja yrityksen kiinteät kulut on hoidettava. Silti päätöksiä tehdään sillä perusteella mikä tuntuu oikealta, eikä pelkästään voittojen ohjaamana. Jos tehtäisiin pelkästään projekteja joita tehdään rahan takia, alkaisi se näkyä myös ihmisten motivaatiossa. Pidetäänkö tällä keinolla toiminta ”aitona”, kuten haastateltava Eerola sanoi yhtenä pyrkimyksenä olevan?

Yksi huomionarvoinen seikka on myös se, että kaikki haastateltavat puhuivat ihmisten omasta tahdosta työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa ja valikoitumisesta työyhteisöön. Organisaatio Kolmonen haluaa ylläpitää rentoa ja avointa organisaatiokulttuuria. Työajat ovat liukuvia ja työpaikalla ollaan kavereita keskenään. Kolmonen etsiikin työntekijöikseen toki taitavia tekijöitä, mutta myös ”hyviä tyyppejä”, jotka kantavat kortensa kekoon työympäristön viihtyvyydessä. Jos organisaation ’meininkiä’ ei allekirjoita, ei sinne jää. Kaikille siis tällaiset työtavat eivät sovi, ja myös oma kiinnostus työtä kohtaan määrittelee sitä. Ihmiset valikoituvat porukkaan.

## 5.2 Luottamuksen ilmapiiri ja työkuulttuurin merkitys

Haastatteluissa kävi ilmi, kuinka paljon organisaatioissa arvostetaan välittömyyttä, rehellisyyttä ja avoimuutta. Nämä synnyttävät työhön vapautta sekä joustavuutta, ja ennen kaikkea *luottamuksen*. Kukoistavassa organisaatiokulttuurissa kaikki perustuu täyteen luottamukseen ihmisten kesken: tunteja ei lasketa, jokainen kantaa osansa yhteisestä vastuusta ja pitää vapaata, kun oma kalenteri sen sallii. ”*Ja kai se perustuu siihen keskeiseen luottamukseen, et jokainen luottaa siihen et jokainen tekee oman hommansa mitä on niinku sovittu että tekee.*” (Kiviranta). Luottamuksesta rakentuu yhteisen hyvän tavoittelu, sillä kaikki uskovat, että rakennetaan yhteistä oman edun tavoittelun sijaan. Luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan ehdottaa uusia ideoita. Liika kontrollointi ja eritoten tarkkailu vähentää luottamusta ja yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa, mikä ei kannusta kulkemaan motivaatiopolkua pitkin (ks. s. 15), vaan ennemminkin se syö energiaa ja resursseja kaikilta osapuolilta. Muun muassa Pekka Himasen (2007) mukaan tällainen työkuulttuuri ehkäisee pelon ilmapiirin syntyä, jolloin uusia ideoita ei synny rikastavassa vuorovaikutuksessa, kun ihmiset pelaavat varman päälle (ks. s. 20-21). Joustava työympäristö on osoitus luottamuksellisuudesta.

Sosiokulttuurisen innostamisen opin mukaan tulisi työyhteisöissä tavoitella omaa kulttuurista ympäristöä: luoda oma kulttuuri, johon kaikki tuntisivat kuuluvansa, ja pystyisivät vaikuttamaan (Kurki, 2000). Tähän tapausorganisaatiot ovat pyrkineetkin. Organisaatioiden työllä – sekä työskentelytavalla – on merkitystä yhteiskunnallisesti. Haastateltavat kehuvat työkuulttuuriaan, jossa ideoidaan juttelemalla, apua on helppo pyytää, töitä tehdään yhdessä ja työntekijät ovat tulleet ystäviksi työn kautta. He viihtyvät töissä. Ihmiset tuntevat työn imua; tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työskennellessään. Tällaiseen työtapakulttuuriin kannustamista voitaisiin perustella paitsi ihmisten viihtyvyydellä ja hyvinvoinnilla, myös taloudellisesti ajatellen yhteiskunnan säästöillä, sillä työn imun vaikutukset näkyvät juuri hyvinä tuloksina ja vähäisinä poissaoloina, eli toisin sanoen työpahoinvoinnin kustannusten pienenemisellä. Mutta ehkä merkityksellisempänä yhteiskunnan kannalta voidaan nähdä organisaatio Vitosessa itse työorganisaatioissa: ”--- meidän työllä on merkitystä, ei paitsi meille vaan muille ihmisille. Me halutaan että työllä on vaikutusta, ja että se edistää niinku kaikkia.” (Kiviranta).

Ajan puute on kehittymiselle haaste, toteaa haastateltava Laine. Ehkäpä juuri siksi on tärkeää rakentaa organisaatiokulttuuria tukemaan kehittymistä ja toimivuutta. Maisa Huuhkan (2010, s. 104-105) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu ratkaisemaan yritysten perusongelmaa: mahdottomuutta toteuttaa samanaikaisesti yrityksen perustehtävää sekä hoitaa sisäiseen eheyteen liittyviä ongelmia. Tämä puhuu myös sen puolesta, miten luovuus syntyy työpaikalla: tarvitaan organisaatiota jossa on luonnollista vuorovaikutusta. Niin kuin Florida (2005) toteaa, on luovuus kontekstiriippuvaista (ks. s. 10), ja se on sitä myös haastateltava Sepän mielestä. Sepän heittävä kysymys ”*ooksmä niin hyvä ilman näitä muita?*” osuikin asian ytimeen. Kyse on juuri tiettyjen henkilöiden olemassaolosta hänen lähellään, ja jotka myös tekevät hänestä luovan ja hyvän, yhdessä. Organisaation ihmiset tekevät yhdessä omat ”siistit juttunsa”.

### 5.3 Rakenteet tukevat luovuuden syntyä

Haastateltavat nauttivat – jopa kehuskelevat – byrokratian puuttumisella. Se tekee organisaatiosta joustavan ja ketterän. Halutaan luoda vapaamuotoinen organisaatiokulttuuri. Niin myös organisaatio Vitosessa työt ovat yhteisiä, jolloin kuka tahansa voi tehdä muutoksia vaikkapa kaikille avoimiin dokumentteihin, näin vältetään ”turhia välivaiheita” joissa esitellään, kommentoidaan, korjaillaan ja hyväksytetään tuotoksia. Kutsuisin tilaa jossa organisaatiot elävät ”hedelmälliseksi kaaostilaksi”, jossa ideoiden pulppuaminen mahdollistetaan, liikaa järjestäytyneisyyttä kartetaan ja arki elää hektisessä tilassa. Organisaatio muuttuu koko ajan, joten rutiineja ei ehditä järjestää ja toteuttaa. Töitä on ilmiselvästi liikaa. Huolimatta kiireellisestä työtahdista ja paljosta työmäärästä, ihmiset haluavat työskennellä juuri näissä organisaatioissa, ja ovat innoissaan. Työ antaa voimavaroja elämiseen.

Tutkielman haastateltavien mukaan organisaation koolla on väliä, ja pienestä koosta on hyötyä: organisaation paisuessa alkaa myös kommunikointi kaikkien kanssa vähetä. Massatuotannon eli taylorismin kehittäjä Fredrik Taylor perusti johtamisen lukuun 1+12, jossa yksi esimies pystyi valvomaan enintään 12 työmiestä kerrallaan tehokkaasti (mm. Sauer et al., 2010). Tätä työntekijän valvomisen kulttuuria pyritään välttämään tutkielman tapausorganisaatioissa, ja tilalle tuodaan luottamus työntekijöihin. Kuitenkin taylorismin

numeroissa saattaa olla perää, mutta käännän asian leikkimielisesti ihmisten valvomisesta asioiden valvomiseksi: ehkä 12+1 henkeä on tosiaan maksimaalinen määrä pysyä kontaktissa kaikkien kanssa ja valvoa laatua. 12+1 henkeä on tarpeeksi suuri määrä synnyttämään tarpeeksi ideoita, mutta tarpeeksi pieni henkilömäärä antaa mahdollisuuden keskusteluun kaikkien kanssa ja kaikille mahdollisuuden tarkkailla tuotosten laatua.

Innostunut organisaatio on monessa mukana ja työ on usein hektistä. Vaikka innostuneisuus ja työn imun tunteminen on lähtökohtaisesti positiivinen ilmiö, on kolikolla myös kääntöpuolensa. Schaufeli et al. (2002) toteavat, että samaan aikaan kuin työntekijät tuntevat työn imua, voivat he olla lähellä työuupumusta ja heillä saattaa olla työuupumusoireita. Pitkät päivät ovat myös haastateltavien arkea. Samaan aikaan kun työntekijät ovat innoissaan, he tekevät liikaa töitä. Kenen tehtävä olisi puuttua tähän ja tasapainottaa työn arkea? Jos työntekijät saavat mielihyvää ja onnistumisen tunnetta työstä, miten hillitä työnteon vauhtia? Case-tapauksissa työn imun tunteminen näyttäisi johtavan hyviin tuloksiin ja ihmisten henkiseen hyvinvointiin. Johtajalla on mahdollisuus tarkkailla ja vaikuttaa liiaksi kiihtyvään työnteon tahtiin, mutta kenen vastuulle se on, jos johtajaa ei olekaan?

Tänä päivänä on lähes mahdotonta sanoa yhtä yksittäistä johtamisen mallia, jota tulisi käyttää. Lähtökohtana voitaisiin kuitenkin pitää ihmisen hyvinvointia ja työn merkityksellisyyttä. Linaan Sydänmaanlakan (2004, s. 132) kuvausta hyvän johtajuuden vaikutuksista ihmisiin:

”Johtamisen avulla haemme vastausta siihen, kuinka me kaikki voimme toteuttaa unelmiamme työmme avulla. Jokaisen tulisi elää merkityksellistä ja täysipainoista työelämää, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen kasvun. Henkisyys työssä on yhteisen merkityksen etsimistä yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Se tarkoittaa syvällistä, tarkoituksellista ja merkityksellistä tekemistä, josta syntyy työn iloa ja johon liittyy tunne siitä, että antaa itsestään jotain suuremman yhteisön hyväksi. Yksilön kannalta työn merkityksellisyyden kokeminen on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työnhallinnan tekijöistä. Jokaisen pitäisi pystyä kokemaan oma työnsä mielekkäänä, nähdä se laajemmassa yhteydessä. Tämän yhteyden osoittaminen on johtajuuden yksi tehtävä.”

Tutkielman nuoret case-organisaatiot hakevat vielä muotoaan, ja luultavasti tulevat hakemaan pitkällä tulevaisuudessakin. Muutos on jatkuvaa, ja hyvä niin. Muuttuva organisaatio on jatkuvasti kehittyvä niin rakenteiltaan kuin henkilöstöltäänkin: *”Et sä koskaan oo niinku valmis yksilönä tai työntekijänä.”* (haastateltava Kiviranta). Tutkielman valossa intuitiivinen väitteeni on, että nämä tapausorganisaatiot ovat esimerkillisiä organisaatioita kulttuuriltaan ja toimintatavoiltaan, ja tulevaisuudessa tullaan näkemään

enemmän vastaavanlaisia yrityksiä ja yhteisöjä. Ainakin toivottavasti, sillä Hyvän työn manifestin (2009) mukaisesti: työn halutaan olevan hyvää.

## 5.4 Jatkotutkimusaiheet

Puoli vuotta tutkielman haastatteluiden jälkeen organisaatio Kolmosessa tapahtui rakenteellinen muutos, jossa Kolmonen päätyi osaksi suurempaa yhtiötä. Vaikka organisaatio toimii edelleen suhteellisen itsenäisenä yksikkönä, olisi jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista nähdä, miten organisaatiokulttuuri on muuttunut siirryttäessä osaksi isompaa yritystä. Ohjaako toimintaa voitontavoittelu vai edelleen oma tahtotila organisaatiokulttuurin luomisesta? Myös organisaatio Vitonen elää jatkuvassa muutostilassa, jolloin toiminta saattaa muuttaa muotoaan moneen suuntaan. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tehdä vertailua organisaatioiden positiivisista ja negatiivisista muutoksista vaikkapa viiden vuoden aikajaksolla ja siitä, miten organisaatio ja sen ihmiset voivat.

## 6 Lähteet

Ahlman, Erik. 1939. Kulttuurin perustekijöitä. Kulttuurifilosofisia tarkasteluja. K. J. Gummerus Oy. Jyväskylä: K. J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino.

Alastalo, Marja & Åkerman, Maria. 2011. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna; Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). 2011. Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino.

Bamberg, Jarkko; Jokinen, Pekka & Laine, Markus. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. 1994. Improving organizational effectiveness – Through transformational leadership. USA, California: Sage publications.

Cantell, Timo; Keskinen, Vesa; Linko, Maaria & Silvanto, Satu. 2005. Artikkel: Alueelliset kulttuurikeskukset – kulttuuridemokratian perilliset, teoksessa Kaupunkilaisten kulttuurikeskus: Tarkastelussa Stoa, Malmitalo ja Kanneltalo. Helsingin kaupungin tietokeskus & Helsingin kaupungin kulttuuriasiainkeskus.

Eskola, Jari. 2001. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS Kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Florida, Richard. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Suom. Jarmo Nousiainen, Maria Mikkonen & Seppo Raudaskoski. Talentum. Tampere: Tammer-Paino Oy. Alkuperäisteos The Rise of the Creative Class, 2002.

Hakanen, Jari. 2007. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Tampere: Tampereen yliopistopaino, työterveyslaitos.

Hankamäki, Jukka. 2010. Työttömän kuolema. Johdatus uuteen työyhteiskuntaan ja työn filosofiaan. 2. Painos, Books on Demand. Helsinki: yliopistopaino.

Hein, Helle Hedegaard. 2009. The motivation of highly specialized creative employees. Paper for the Creative economy and beyond conference, Helsinki, September 2009. Saatavissa kirjoittajalta.

Helsingin Sanomat. 18.7.2010. Ahneuden tähden. C5. Toim. Markku Saksa.

- Himanen, Pekka. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Toinen, korjattu painos. Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö. Helsinki: Artprint.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huuhka, Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hyvän työn manifesti. 2009. Tekijät Sukupolvifoorumi, Demos Helsinki. Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Juuti, Pauli. 1991. Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia sarja 5, Aavaranta-sarja. Oitmäki.
- Juuti, Pauli. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Artikkelikokoelmassa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, Hannu. 1996. Jatkuvan koulutuksen ideologia. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos: julkaisusarja A/57. Tampere.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karkulehto, Sanna & Virta, Ann-Mari. 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen: muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Teoksessa Minne matka, luova talous?. 2006. Toim. Sam Inkinen, Sanna Karkulehto, Marjo Mäenpää & Eija Timonen. Kustannus Oy Rajalla. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Kortteinen, Matti & Tuomikoski, Hannu. 1998. Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien selviytymisestä. 2.painos, HANKI JA JÄÄ -sarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Kurki, Leena. 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen, Muutoksen pedagogiikka. Vastapaino. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Martimo, Kari-Pekka; Antti-Poika, Mari & Uitti, Jukka. 2010. Työterveyslaitos: Työstä terveyttä. Kustannus Oy Duodecim. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mäkinen, Jarkko; Olkinuora, Erkki; Rinne, Risto & Suikkanen, Asko. 2006. Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Pursio, Hannu. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Artikkelikokoelmassa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Rauramo, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Edita publishing Oy, 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuuskunta Vastapaino. Tampere: Gummerrus kirjapaino Oy.

Saarinen, Erja. 2006. Osaamiskeskukset tutuiksi: SONet Botnia edistää tutkivaa työn kehittämistä. Sosiaaliturva 2/2006. Saatavissa:

[www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/33206/file/Sonetbotnia2-06.pdf](http://www.sosiaalitieto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/33206/file/Sonetbotnia2-06.pdf)

Sauer, Erika; Salovaara, Perttu; Mikkonen, Anne-Maria & Ropo, Arja. 2010. Johtajuuden uusi taide. Tampereen yliopisto. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Schaufeli W., Salanova M., González-Romá, V. & Bakker A. 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies 3: 71-92, 2002. Netherlands: Kluwer Academic Publishers 2002.

Spranger, Eduard. 1932. Nuoruusiän sielunelämä. Suom. J.Hollo. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Toikko, Timo. 2002. Marginaalit ja sosiokulttuurisen työn mahdollisuudet. Teoksessa Marginaalit ja sosiaalityö, s. 272-287. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työministeriö. 2005. Luova työote – tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. Saatavissa:

[www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj345.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj345.pdf)

Vihavainen, Timo. 2009. Länsimaiden tuho. Keuruu: Otavan kirjapaino.

### **Internet-lähteet:**

Hakanen, J. 2004. Työn imussa. Työterveiset 2/2004, s. 14-16. Työterveyslaitos: verkkojulkaisu. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/06.htm>

Hakukone Google. [www.google.fi](http://www.google.fi). Hakusana: sosiokulttuurinen innostaminen, suomenkielisiä hakutuloksia 2360 kpl. [Viitattu 10.5.2010]. Saatavissa:

<http://www.google.fi/#q=sosiokulttuurinen+innostaminen&hl=fi&start=0&sa=N&fp=364aff8207e0f857>

Partanen, Petja. 19.4.2000. Virtuaaliyliopisto nousee bitti bitiltä. [Viitattu 20.5.2010]. T-Lehti: verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://oldwww.t-lehti.fi/arkisto/0003/hitech/hitech.html>

Kansan Uutiset. 9.12.2009. Työpahoinvointi vie miljardeja euroja. [Viitattu 20.5.2010]. Kansan Uutisten verkkolehti. Saatavissa:

<http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/2072313/tyopahoinvointi-vie-miljardeja-euroja>

Arvoskeskustelufoorumi. Päivitetty 21.1.2010. [Viitattu 29.5.2010]. Saatavissa: <http://www.arvofoorumi.fi/cms/mitatehdaan/58-arvokeskustelu/63-arvokeskustelu>

### **Haastattelut:**

Hakkola, Ilmari. Kombo Oy. 21.1.2011. Helsinki.

Kuittinen, Outi. Demos Helsinki. 17.12.2010. Helsinki.

Nimi julkaisematon. Kombo Oy. 26.11.2010. Helsinki.

Nimi julkaisematon. Demos Helsinki. 17.12.2010. Helsinki.

Ronkainen, Janne. Kombo Oy. 26.11.2010. Helsinki.

## 7 Liitteet

HAASTATTELURUNKO, kysymykset suuntaa antavia, vapaasti muunneltavissa haastattelussa

Haastateltavan nimi ja organisaatio:

Ikä:

Haastateltavan anonymius:

Koulutus:

---

### LÄHTÖKOHDAT JA TILANNEKARTOITUS

#### **ORGANISAATION TARKOITUS JA RAKENNE**

Mikä on päätarkoituksenne? (visio?)

Mistä työ koostuu?

Minkä kokoinen organisaatio on?

Minkälainen organisaatorakenne on?

Onko organisaatiossa harjoittelijoita tms?

#### **TYÖNTEKIJÄN LÄHTÖKOHDAT TYÖHÖN**

Miten päädyit töihin tänne?

Miten teet töitä?

Miksi teet tätä työtä?

Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?

#### **ORGANISAATION RAKENTUMINEN**

Onko organisaatiossa johtajaa? (Lisäkysymyksiä aiheesta)

Onko työpaikalla ns. henkistä johtajaa/ innostajaa?

Miten organisaationne toimii?

Millaisia työntekijöitä organisaatiossa työskentelee?

---

### MINKÄLAINEN ORGANISAATIO ON TYÖPAIKKANA?

#### **ILMAPIIRI**

Millaista on työskennellä organisaatiossa?

Minkälainen ilmapiiri työpaikalla on?

Viihtyvätkö ihmiset töissä?

Mistä luulet tämän johtuvan?

Mikä on erityisen hyvä asia toiminnassanne?  
 Onko joku asia mikä mättää, ja mistä se johtuu?  
 Mitä ajattelet tulevaisuudestasi organisaatiossa?

### **KÄYTÄNTÖ**

Miten työ rakentuu käytännössä? Mitä teet?  
 Onko siinä sinulla esimiestä?  
 Onko teillä liukuva työaika? Pitääkö sinun tehdä tietty määrä tunteja viikossa? Kertyykö yli- tai alitunteja?  
 Miten käytännössä: kuinka joustava organisaatio on työntekijän menojen kannalta? Mitä ajattelet työajasta? Kuinka tärkeää se on? (kontrollointi?)  
 Onko teillä kehityskeskusteluja? Kuka niitä pitää? (lisäkysymyksiä)  
 Auttavatko ne työnteossa/ organisaation kehityksessä?  
 Voiko niillä saada muutosta aikaan?  
 Hyödytkö itse kehityskeskusteluista?

### **YHTEISÖ**

Miten organisaatio toimii yhteisönä?  
 Haluaisitko vaikuttaa tähän asiaan? Miten?  
 Mikä on parasta työpaikassa? Olisiko parannettavaa?

### **KIISTAT**

Millaisia kiistoja työyhteisössä on? Syntyykö niitä usein?  
 Onko joku asia jatkuvasti kiistanaiheena?  
 Onko joku henkilö joka puuttuu kiistaan?  
 Miten kiistat ratkaistaan?

### **ONGELMATILANTEET**

Onko teillä ns. ongelmia organisaatiossa (jotka aiheutuvat muusta kuin mielipide-eroista)?  
 Mitä ne ovat?  
 Miten niitä käsitellään?  
 Voidaanko niille tehdä jotain?  
 Mitä toivoisit niille tehtävän?  
 Aiheuttaako organisaatiorakenne ongelmia?

### **KIIRE**

Onko töissä kiire? Ajatuksia kiireestä?  
 Ovatko muut kiireisiä työpaikallanne?  
 Onko kiire yleistä?  
 Miten kiire ilmenee?  
 Liittyykö kiireeseen stressi? Onko kiire stressaavaa?  
 Saatko apua kiireeseen jos pyydät (esimieheltäsi/ kollegoilta)?  
 Onko kiireellä positiivisia / negatiivisia seurauksia?

Onko sinulla työssäsi ”omaa aikaa”? Käytätkö työaikaasi tekemällä ”et-mitään-hyödyllistä”?

Olisiko tarvetta pohtia tulevaisuutta organisaatiossa? Onko teillä aikaa olla yhdessä ja pohtia tulevaa?

### **OMA TYÖSKENTELY**

Millaista on työskennellä juuri tässä organisaatiossa?

Millainen olet työskennellessäsi? (adjektiiveja)

Mikä merkitys työllä on sinulle? Millaista työ on? Adjektiiveja?

Oletko ylpeä työstäsi?

Miten aika kuluu töissä?

Kuinka sitoutunut olet organisaatioon? Haluatko jatkossa työskennellä siellä?

Millaista töissä on? Minkälaisia fiiliksiä sinulla on töissä ollessa? Onko töissä kivaa?

Vaikuttavatko muut työntekijät fiilikseesi työskennellä?

Tuntuuko siltä, että käytät kaikkea osaamistasi hyväksi työssä?

Minkälainen työn ja vapaa-ajan suhde sinulla on?

---

### **ARVOT**

#### **OMAT ARVOT JA ORGANISAATION ARVOT**

Mitä arvostat eniten elämässäsi? Mitkä ovat omat arvosi?

Mitkä ovat työpaikan arvot?

Toteutuvatko ne käytännössä?

Allekirjoittavatko kaikki samat arvot, ja ovatko kaikki tietoisia yhteisistä arvoista?

Ohjaavatko arvot toimintaa?

Mitä organisaatio vaalii?

Onko jäsenillä omia arvoja, ja näkyykö se työskentelyssä? (Pitäisikö näkyä?)

Kohtaavatko projektinne ideologisesti organisaationne kanssa? Kuinka tärkeää se on?

Oletteko halunneet tuoda työympäristöön tietyt arvot?

Istuuko omat arvosi työpaikan arvoihin? Onko niissä ristiriitaisuuksia?

Käydäänkö organisaatiossa arvokeskustelua? Kuinka suuri painoarvo arvoilla on?

Jos voisit muuttaa jotain työssäsi, mikä se olisi?

#### **ITSETUNTO JA ARVONANTO**

Minkälainen ”osaaja” olet työssäsi?

Pyydätkö apua muilta tehtäviisi?

Onko työssäsi haasteita? Millaisia?

Miten hyvänä työntekijänä pidät itseäsi?

#### **MUIDEN NÄKEMYS MINUSTA**

Mitkä ovat parhaat puolesi työssä? Missä olet hyvä?

Saatko kehuja? Keneltä?

Saatko kiitosta? Kiitätkö muita?

Koetko saavasi arvostusta osaksesi työssä?  
 Minkälainen kuva sinulla on siitä, mitä muut työntekijät ajattelevat sinusta?  
 Kuunnellaanko mielipiteitäsi työyhteisössä?

### **TASA-ARVO**

Ollaanko työpaikalla tasapuolisia kaikkia kohtaan? Miten se toteutuu?  
 Näetkö/ koetko epäreilua työpaikalla missään asiassa?  
 Onko jollain fyysisesti edullinen työympäristö työskentelyyn?

### **VOITON TAVOITTELEMATTOMUUS /VOITON TAVOITTELU**

Onko voittoa tavoittelemattomuus/ voiton tavoittelu yksi arvoistanne?  
 Miten luulet sen vaikuttavan toimintaan?  
 Jos olisitte voittoa tavoitteleva/ tavoittelematon organisaatio, mitä vaikutuksia sillä olisi toimintaan?  
 Vaikuttaisiko se johtajan käyttäytymiseen? Miten?  
 Vaikuttaa organisaatiokulttuurinne edistymiseen?  
 Näetkö ristiriidan taiteen ja voiton tavoittelun välillä?

---

## **HAASTATTELU JAKAUTUU KAHTEN, 1. OSA: JOHTO/ PÄÄTTÄVÄ HLÖ:**

### **JOHTAJUUS**

Mikä on oma johtajuuskäsityksesi?  
 Millainen on hyvä johtaja?  
 Miten mielestäsi ihmisiä johdetaan parhaiten?  
 Miten johtaja saa ihmiset tuntemaan olonsa hyväksi organisaatiossa? Pyritkö auttamaan työntekijöitä?

### **ORGANISAATION JOHTAJA, TAPA JOHTAA JA YKSILÖT**

Mitä ajatuksia sanasta johtajuus?  
 Tarvitaanko johtajuutta tai jotakin vastaavaa?  
 Varaatko aikaa johtajuudelle ja työn johdon suunnittelulle?  
 Teetkö eron asioiden ja ihmisten johtajuudelle? Koetko olevasi parempi ihmisten vai asioiden johtaja?  
 Mitä toimenpiteitä johtajuuteen kuuluu?  
 Miten koet johtavasi? Mitkä ovat tärkeimmät konkreettiset asiat, joita johtaja ei saisi unohtaa ihmisten johtamisessa?  
 Minkälainen johtaja koet olevasi?  
 Onko sinulla aikaa tehdä työsi hyvin? Voisitko syventää työkuvaasi?  
 Tunnetko painetta työstäsi? Miten voisit helpottaa tilannettasi?  
 Onko organisaatiossa koskaan pelkoa menettää työntekijöitä?  
 Saatko palautetta työstäsi? Syvennätkö osaamistasi/ töitäsi?

### **INNOSTAMISEN KYSYMYKSET:**

Kuunteletko harjoittelijoiden ideoita?  
 Kannustatko työntekijöitä syventymään itse esiin tuomiin asioihin? Miten?  
 Asetatko tavoitteita muiden työntekijöiden puolesta? Puututko asioihin, joita he työstävät?  
 Olisiko jotain mitä voisit parantaa/ kehittää muiden työskentelyssä?  
 Mitä jos joku mokaa? Miten asia käsitellään?  
 Uskotko, että työntekijät haluavat kehittää organisaatiota? Annetaanko heidän kehittää organisaatiota?  
 Mistä haet inspiraatiota työhösi? (Käytättekö kehitystyössä taiteellisia/ kulttuurisia toimintoja?)

### **TYÖNTEKIJÄN JAKSAMINEN**

Oletko huomannut, että joku uupuu / oirehtii väsymystä?  
 Onko teillä tähän liittyviä tapoja, miten toimia?  
 Käydäänkö tällaisia asioita läpi?  
 Miten ne tulevat esiin?  
 Onko työntekijä itse aktiivinen tällä saralla?

### **JOHTAJAN INNOSTAVUUS**

Kannustatko työntekijöitä työssään?  
 Pyritkö helpottamaan heidän työtään?  
 Kehitättekö yhdessä työyhteisöä?(ottaako kaikki osaa suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin?)  
 Millä perusteella ihmiset valikoituvat projekteihin?  
 Kannustatko muita oppimaan lisää / tarjoatko koulutusta kehittymistä varten tms.?  
 Tiedätkö, mistä työntekijät ovat henkilökohtaisesti kiinnostuneita?  
 Miten ideat jalostuvat teillä?  
 Muutattekö/ rakennattekö omaa organisaatiokulttuuria?  
 Oletko miettinyt näitä asioita aikaisemmin? Luuletko, että tiedostamisesta on hyötyä?

.....

### **HAASTATTELUN TOINEN OSA, TYÖNTEKIJÄ/ HARJOITTELIJA:**

#### **JOHTAJUUS**

Mikä on käsityksesi johtajuudesta?  
 Miten mielestäsi ihmisiä johdetaan parhaiten?  
 Minkälainen on hyvä johtaja? Miten johtaja parhaimmillaan auttaa sinua työssäsi?

#### **ORGANISAATION JOHTAJA JA TAPA JOHTAA**

Onko hänellä selkeä rooli johtajana? Onko johtajuus selkeää?  
 Asioiden/ ihmisten johtajuus?  
 Mitä toimenpiteitä mielestäsi johtajuuteen kuuluu?

Mitkä ovat tärkeimmät konkreettiset asiat, joita johtaja voi tehdä ihmisten johtamisessa?  
 Saatko palautetta työstäsi? Kannustetaanko sinua syventämään osaamistasi/ töitäsi?  
 Kaipaisitko erilaista johtajuutta? Millaista?

### **INNOSTAMISEN SOVELLUS**

Onko työntekijöiden tekemiset selvillä? Tunteeko johtaja työsi?  
 Onko työssäsi tavoitteita, joihin pyrit?  
 Olisiko jotain mitä vois parantaa työssäsi? Miten johtaja voisi kehittää työskentelyäsi?  
 Miten tarkkailet ympäristöäsi?  
 Miten organisaatio kehittyy? Kuka ottaa osaa siihen?  
 Mistä saat ideoita? Mistä haet inspiraatiota työhösi?

### **JOHTAJAN INNOSTAVUUS**

Kannustaako johtaja sinua työnteossa? Miten?  
 Pyrkikö hän helpottamaan työtäsi? Motivoiko hän sinua?  
 Pyrittekö te yhdessä kehittämään työyhteisöä?  
 Teetkö yksilötyötä/ yhdessä toisten kanssa? Miten päädyt projekteihin? (Valinnanvaraa?)  
 Kannustetaanko sinua oppimaan lisää / tarjotaan koulutusta kehittymistä varten tms?  
 Miten teillä jalostuvat ideat eteenpäin?  
 Muutatteko/ rakennatteko omaa organisaatiokulttuuria?  
 Oletko miettinyt näitä asioita aikaisemmin? Luuletko, että tiedostamisesta on hyötyä?