

TOMI J. KALLIO & KIRSI-MARI KALLIO

Organisatorinen luovuus

– Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita

”On esitetty, että talouden globalisoituminen on siirtymässä vaiheeseen, jossa taloudellinen vauraus ja kilpailukyky perustuvat enenevässä määrin henkiseen pääomaan. Olemme siirtymässä talouteen, jossa on keskeistä kulttuuriosaaminen sekä inhimillinen ja organisatorinen luovuus.”

– Tasavallan presidentti Tarja Halonen

1. JOHDANTO

Luovuus on väistämätön osa kaikkea toimintaa ja siten ihmisyyteen erottamattomasti kuuluva ominaisuus – aivan kuten tunnetun luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyin toteamus ”olla ihminen on olla luova” viitoittaa (Koski 2001, 13; vrt. Häyrynen 1994). Ottaen huomioon, että luovuutta on systemaattisesti tutkittu jo yli puolen vuosisadan ajan (ks. esim. Uusikylä & Piirto 1999), luovuuden ja sen potentiaalisesti kaupallistettavan ”tuotoksen”, innovaation rooli vaikuttaa kuitenkin vallitsevassa yhteiskunnallisessa diskurssissa kenties jopa ylikorostuneelta. Esimerkiksi Sintosen (2007) mukaan Vanhasen toisen hallituksen hallitusohjelmassa on mainittu termi ”innovaatio” peräti 58 kertaa, kun taas käsitteistä ”tiede” ja ”tutkimus” on ainoastaan yksittäisiä mainintoja. Kun vielä samanaikaisesti Suomeen on rakennettu julkisuudessa paljon huomiota herättänyt ”innovaatioyliopisto” (Aalto-yliopisto), ei liene liioiteltua puhua jonkinlaisesta ”luovuushypestä” – liioitellusta luovuusinnostuksesta.

TOMI J. KALLIO, KTT, Professori

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö • e-mail: tomi.kallio@tse.fi

KIRSI-MARI KALLIO, KTM, Assistentti

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö • e-mail: kirsi-mari.kallio@tse.fi

Suomea koettelevan luovuushypen mainingeissa on tuotettu esimerkiksi eri ministeriöiden ja organisaatioiden toimesta toinen toistaan värikkäämpiä visioita luovuuden merkityksestä ja välttämättömyydestä kansallisen kilpailukykyimme ja tulevaisuutemme kannalta (ks. Tapola & Kallio 2007). Useissa raporteissa johtamisella on nähty olevan keskeinen rooli luovuuden esiinmarssin taustalla – tosin usein paremminkin julistukseen ja intuitioon kuin tieteellisiin tutkimuksiin perustuen. Kuten Uusikylä (Uusikylä & Piirto 1999, 6) on kuitenkin havainnut, käytännössä ”luovuus jää usein vain kuolleeksi sanaksi hallitusohjelmaan ja opetussuunnitelmaan tai pakolliseksi koristeeksi liike-elämän visiopuheisiin”. Edellä todetun ei ole tarkoitus luoda kuvaa, jonka mukaan johtamisella ja organisatorisilla ratkaisuilla ei olisi merkittävää roolia luovuuden mahdollistamisessa, vaan yksinkertaisesti tuoda esiin aiheellinen huoli luovuuden vulgarisoinnista aihepiiriä ympäröivässä, kiistatta poliittisestikin virittyneessä diskurssissa. Juuri samaisesta syystä monet kriittiset luovuustutkijat ovat varoitelleet käsitteen merkityksen laantumisen, ja luovuuden voidaankin esittää olevan paljon käytetty mutta huonosti ymmärretty käsite (Tapola & Kallio 2007).

Edellä todettu pätee myös luovuuden johtamiseen ja organisointiin liittyviin seikkoihin. Vaikka esimerkiksi Xu ja Rickards (2007) esittävät liiketoimintaan liittyvän luovuustutkimuksen juurten ulottuvan aina 1930-luvun Yhdysvaltoihin ja toteavat edelleen esimerkiksi markkinoinnissa järjestetyn luovuusaiheisia kurseja aina 1970-luvulta alkaen, luovuustutkimuksen suuntaviivat eivät ole varsinaisesti kohdistuneet laajemmassa mittakaavassa organisatorisiin ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin kuin vasta viime vuosina. Tarkemmin sanottuna luovuuteen liittyviä teemoja on itse asiassa käsitelty johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa useammankin diskurssin piirissä (ks. tarkemmin esim. Styhre & Sundgren 2005; Tapola & Kallio 2007), mutta luovuutta eksplisiittisesti ei ole juurikaan tutkittu. Styhre ja Sundgren (2005), jotka pitävät organisatorista luovuutta innovaatioiden edellytyksenä (precursor), ovatkin esittäneet huolensa organisaatiotutkimuksen ohuudesta suhteessa luovuuteen todetessaan: “In comparison to other domains of organization theory which deal with the use of intellectual resources and know-how, the literature on organizational creativity remain relatively marginal.” (Styhre & Sundgren 2005, 14).

Edellä esitetyn pohjalta voidaan todeta luovuustutkimuksen olevan yli puolivuosisataisesta historiastaan huolimatta suhteellisen kehittämätöntä organisaatioteemojen osalta. Vaikuttaa myös siltä, että Suomessa julkisuudessa vaikuttava luovuusdiskurssi – tai hype – on osaltaan käsitelty johtamisen ja organisoinnin roolia luovuuden ja innovaatioiden taustalla varsin laveasti. Tästä syystä on perustelua pyrkiä käsittelemään aihepiiriä tieteelliselle tarkastelulle ominaisella analyttisyydellä. Siinä missä erityisesti leadership-tutkimuksessa luovuuden teemat ovat nousseet viime vuosina yhä näkyvämmiin esille, organisaatiotutkimukseen vastaava kiinnostus ei toistaiseksi ole sanottavasti heijastunut. Organisatoriseen luovuuteen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa löytyykin lähinnä ulkomaisten tutkijoiden toimesta tuotettuna ja silloinkin varsin niu-

kasti (ks. Styhre & Sundgren 2005). Vaikka alan tutkimus onkin toistaiseksi ollut ohutta, organisatorinen luovuus on aihepiirinä ehdottoman tärkeä ja ansaitsee huomiota paitsi kansainvälisessä myös kotimaisessa liiketaloustieteellisessä keskustelussa.

Organisatorinen luovuus on luokiteltu organisaatiokäyttäytymisen piiriin lukeutuvaksi tutkimussuuntaukseksi (Shalley & Zhou 2008). Organisatorisesta luovuudesta voidaan hieman yksinkertaistaen erottaa kolme tarkastelutasoa: yksilötaso, ryhmätaso ja organisaatiotaso. Erityisesti yksilöiden ja ryhmien toimintaan ja toiminnan dynamiikkaan fokusoituvan tutkimuksen (ks. esim. Amabile 1983; 1988; Woodman et al. 1993) osalta organisatorisen luovuuden sijoittaminen organisaatiokäyttäytymisen alasuuntaukseksi on perusteltua. Tarkasteltaessa organisatorisen luovuuden kolmatta, organisaatioiden rakenteisiin liittyvää ulottuvuutta, ollaan organisaatiokäyttäytymisen ohella kuitenkin väistämättä tekemässä myös organisaatioteorian kanssa. Koska tässä artikkelissa fokus ei ole niinkään yksilö- ja ryhmäkäyttäytymisessä kuin organisaatorakenteissa, on myös analyysin ytimessä ennen kaikkea organisaatioteorian piiriin lukeutuvat rakenneorientoituneet teemat. Edellä todetun pohjalta artikkelin tavoite voidaan määritellä seuraavasti: *tämän artikkelin tarkoituksena on selkiyttää ja jäsentää organisatorisen luovuuden tematiikkaa yleisesti sekä tarkastella luovuutta mahdollistavia organisaatorakenteita erityisesti*. Analyysissä syvennytään käsittelemään erityisesti seuraavia kysymyksiä:

- i) Mitä alan kirjallisuudessa tarkoitetaan organisatorisella luovuudella?
- ii) Kuinka organisatorista luovuutta voitaisiin edistää organisaatioiden rakenteellisten ratkaisuiden näkökulmasta?

Tutkimuskysymysten viitoittamalla tavalla artikkelin tarkastelu keskittyy erityisesti organisatoriseen luovuuteen rakenteellisesta näkökulmasta samalla, kun organisatorisen luovuuden yksilö- ja ryhmäulottuvuudet, kuten myös luovuuden johtamisen analyysi on tietoisesti rajattu artikkelin ulkopuolelle. Näin on toimittu ennen kaikkea siksi, että aihepiiri edellyttää laajuutensa vuoksi rajauksia. Tästä huolimatta on kiistatonta, että tarkastelussa tullaan sivuamaan myös organisatorisen luovuuden yksilö- ja ryhmänäkökulmia aivan kuten myös johtamisen ja luovuuden suhdettakin jo siitä yksinkertaisesta syystä, että niin organisatorisen luovuuden eri ulottuvuudet kuin johtamis- ja organisaatoratkaisutkin ovat tyypillisesti toisiinsa kytkeytyneitä.

Siinä missä yksilötason luovuustutkimuksessa on usein sorruttu suurmies- ja eliittiteorioihin (vrt. Häyrynen 1994), eli poikkeuksellisten yksilöiden luovuuden analyysiin, vaikuttaa myös organisaatiotutkijoilla olevan kiusaus valita tutkimuskohteikseen ”hyperluovia asiantuntijaorganisaatioita”. Virtanen (1987) on omassa tarkastelussaan nimennyt nämä hyperluoviksi kutsumamme asiantuntijaorganisaatiot – kuten ideaverstaat, tuotekehityslaitokset ja mainostoimistot – ”studioiksi”. Hyperluovien organisaatioiden tai studioiden tutkimuksessa ei toki sinänsä ole mitään väärää; käytännössä kyseisten organisaatioiden toimintalogiikka ja -edellytykset

saattavat kuitenkin erota merkittävästikin muiden asiantuntijaorganisaatioiden vastaavista. Koska viimemainitut, tässä artikkelissa ”arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiksi” kutsumamme organisaatiot, muodostavat erinomaisten suuren osan kansantaloutta ja ovat myös työllistäjinä huomattavasti merkittävämpi joukko suhteessa hyperluoviin asiantuntijaorganisaatioihin, ovat arkipäivän asiantuntijaorganisaatiot kiistatta merkittävä tutkimuskohde myös pyrittäessä ymmärtämään organisatorista luovuutta. Tutkimuksen case-organisaatioiksi on siksi valittu kaksi erilaista arkipäivän asiantuntijaorganisaatiota ja tutkimuksen fokuksessa ovatkin ennen kaikkea arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden rakenteelliset ratkaisut, ei niinkään hyperluovien asiantuntijaorganisaatioiden vastaavat. Artikkelin käytännöllisenä tehtävänä on siis ennen kaikkea teoreettisesti jäsentää organisatoriseen luovuuteen liittyvää keskustelua arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden rakenteiden näkökulmasta.

Luvussa 2 eksplikoidaan luovuutta kirjallisuudessa käsitteelle annettujen määritelmien näkökulmasta päämääränä rakentaa pohjaa jäljempänä seuraavalle tarkastelulle. Luvussa 3 syvennetään teoreettista analyysiä erityisesti organisatorisen luovuuden osalta, ja esitetään määritelmä organisatoriselle luovuudelle. Luvussa 4 konkretisoidaan aihepiiriä tarkastelemalla organisatorisen luovuuden arkipäivän haasteita kahden case-organisaation näkökulmasta. Luvussa 5 pohditaan organisatorista luovuutta organisaatorakenteiden näkökulmasta. Tarkastelu päättyy yhteenvetoon ja keskusteluun luvussa 6.

2. LUOVUUS – MITÄ SE ON?

Luovuutta tutkiva henkilö törmää alati kysymykseen: ”Miten oikeastaan määrittelet luovuuden?”. On tunnetusti varsin haastavaa yrittää laatia kokonaisvaltainen mutta samalla tarkka määritelmä ilmiöstä, josta sen monimutkaisuuden ja moniselitteisyyden vuoksi voisi kirjoittaa hyllymetreittäin kirjoja (Kallio 2004, 39). Luovuus on käsitteenä ja ilmiönä kiistatta edellä kuvatulla tavalla monimutkainen ja moniselitteinen, eikä siksi olekaan yllättävää, että kuten useimpia muitakaan abstrakteja käsitteitä myöskään luovuutta ei ole kyetty määrittelemään yhdellä yleisesti hyväksyttävällä saati tyhjentävällä tavalla. Toisaalta luovuus eroaa monista tieteellisistä käsitteistä siinä, että myös tavallisella kadunmiehellä on epäilemättä intuitiivisen tason ymmärrys luovuus-käsitteen merkityksestä. Yhtä kaikki, kun luovuus-käsitettä käytetään tieteellisessä yhteydessä, käsitteen laueus, epämääräisyys ja muodikkuus aiheuttavat ongelmia.

Uusikylä (Uusikylä & Piirto 1999, 15–16) on ryhmitellyt luovuuden lukuisista määritelmistä viisi päätyyppiä: i) hahmojen (gestalt) uudelleenjäsentelyyn eli uusien kokonaisuuksien tuottamiseen pohjautuvat, ii) lopputulokseen tai innovaatioon keskittyvät, iii) itsensä toteuttamiseen orientoituneet esteettisyyttä ja ekspressiivisyyttä korostavat, iv) psyyken voimiin rakentuvat psykoanalyttiset tai dynaamiset sekä v) ongelmanratkaisua korostavat määritelmät. Luovuus-määritelmien

päätyvät noudattelevat melko hyvin varsinaisen luovuustutkimuksen kirjoja, jonka eri tutkijat ovat luokitelleet tyypillisesti kolmeen, neljään suuntaukseen: i) luovaan prosessiin, ii) luovaan yksilöön, iii) lopputulokseen eli luoviin tuotteisiin/innovaatioihin sekä iv) luovaan ympäristöön liittyvään tutkimukseen (ks. esim. Häyrynen 1994; Uusikylä & Piirto 1999; Styhre & Sundgren 2005). Luovuuden määritelmään vaikuttaa pitkälti se, mistä näkökulmasta aihepiiriä tarkastellaan. Vaikka yksinkertaistus onkin vaarallista, voitaneen todeta, että niin liiketaloustieteissä kuin liike-elämässä luovuus on perinteisesti kiinnostanut tutkijoita ja johtajia erityisesti luovuuden potentiaalisen kaupallistettavan lopputuotteen, innovaation osalta. Sama voidaan todeta myös vallitsevasta luovuus-hypestä, jossa luovuus ja innovaatiot on mielletty ennen kaikkea välineellisessä roolissa: kansakuntamme menestyksellisen tulevaisuuden ja taloudellisen kilpailukyvyn elinehtoina (Tapola & Kallio 2007).

Kuten muutkin haasteelliset, abstraktit käsitteet, myös luovuus päädytään usein käytännössä määrittelemään eräänlaisella kehärakennelmalla, jossa käsitteitä ei varsinaisesti määritellä muuten kuin viitteinä toisiin lähikäsitteisiin. Styhre ja Sundgren (2005, 26) ovat havainnollistaneet asiaa seuraavasti: "a creative product is viewed as creative since it is the outcome of creative processes; a creative person is recognized by his or her creative products and the creative processes he or she experiences". Baudrillard (1983) on tarkastellut edellä kuvattua käsitteiden kehärakennelmaa simulaationa, jossa merkkien irtautuessa materialistisista referenteistään merkit (tai käsitteet) päätyvät ketjuina viittaamaan ainoastaan toisiinsa. Vaikka luovuus-käsite usein siis päädytäänkin määrittelemään kehärakennelmana, vallitsee Mayerin (1999) mukaan tutkijoiden keskuudessa laaja yksimielisyys kahdesta luovuudelle keskeisestä piirteestä: *omaperäisyydestä* ja *hyödyllisyydestä*. Luovuus siis toisin sanoen tuottaa omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja, kuten käy ilmi lukuisista eri asiantuntijoiden luovuudelle antamista määritelmistä (ks. esim. Shalley & Zhou 2008; Sternberg & Lubart 1999; Styhre & Sundgren 2005). Tässä artikkelissa luovuus määritellään seuraavasti:

Luovuus on omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävä, potentiaalisesti kaikkeen inhimilliseen sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyvä ilmiö.

Esitetty määritelmä pitää sisällään kaksi erityistä aspektia luovuuteen: i) tutkijoiden yleisesti korostaman luovuuden omaperäisyyden ja hyödyllisyyden sekä ii) yksilö- ja ryhmätason luovuuden. Esitetty määritelmä ei luonnollisesti ole tyhjentävä sen paremmin kuin muutkaan luovuuden määritelmät. Tämän artikkelin tarpeisiin määritelmä on kuitenkin riittävä, ja sen pohjalta voidaan siirtyä lähemmin tarkastelemaan luovuutta organisaatiokontekstissa.

3. YKSILÖLUOVUUDESTA ORGANISATORISEEN LUOVUUTEEN

Tietointensiivinen organisaatio, asiantuntijaorganisaatio, innovatiivinen organisaatio, osaamisintensiivinen organisaatio, tieto-organisaatio, luova organisaatio jne. Kuten edellä esitetyt ja muut vastaavanlaiset käsitteet viestittävät, johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa on käsitelty asiantuntijatyön, innovatiivisuuden ja luovuuden teemoja aktiivisesti ja – osin ilmeisen itsetarkoituksellisesti – monin eri termein. Ominaista edellä esitetyille käsitteille on luovuuteen ja osaamiseen liittyvän komponentin yhdistäminen organisaation käsitteeseen. Se, mikä tarkkaan ottaen on vaikkapa innovatiivisen organisaation ja luovan organisaation ero, ei kuitenkaan ole olennainen kysymys. Olennaista sen sijaan on ymmärtää, kuinka organisaatioiden luovuspotentiaalia voidaan kasvattaa. Näin riippumatta siitä, oliko kyseessä perinteisesti luovien alojen ytimeen mielletty mainostoimisto tai ”ei-luovien alojen” piiriin luettu siivousfirma. Tässä artikkelissa on omaksuttu näkemys organisatorisesta luovuudesta universaalina ilmiönä niin, että innovaatioiden nähdään olevan mahdollisia ja merkityksellisiä siivousfirmassa siinä missä mainostoimistossakin. On toki selvää, että sellaiset tekijät, kuten organisaation toiminnan päämäärä ja henkilöstön koulutustausta vaikuttavat merkittäväällä tavalla sen innovaatiopotentiaaliin – tutkimuslaitos tuottaa todennäköisemmin uusia innovaatioita kuin tavaratalo. Mutta mistä organisatorisessa luovuudessa lopulta on kyse?

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetty termi ”organizational creativity” (ks. esim. Woodman et al. 1993; Williams & Yang 1999; Andriopoulos 2001; Styhre & Sundgren 2005; Zhou & Shalley 2008) kääntyy suomen kieleen hieman kankeasti ”organisatoriseksi luovuudeksi”. Siinä missä luovuus-käsitteen määritelmistä on edellä esitetyllä tavalla olemassa suoranaisten runsauden pulaa, organisatorisen luovuuden käsitettä ei ole määritelty vastaavalla tavalla aktiivisesti. Tämä on osin ymmärrettävää, sillä kuten Styhre ja Sundgren (2005, 3) esittävät, eksakti rajanveto luovuuden ja organisatorisen luovuuden välille on hankalaa. Toisaalta Styhre ja Sundgren (2005, 30) näkevät perinteisen luovuustutkimuksen yksilöluovuuteen fokusoituvan – ja osin romantisoidunkin – näkökulman luovasta toimijasta liian kapeaksi, jotta sen avulla voitaisiin ymmärtää luovuuden ilmenemistä organisaatioissa. Tässä suhteessa Csikszentmihalyin (1994; 1999) ajatus luovuudesta systeemisestä ilmiönä, jossa sosiaalisen ja kulttuurisen tilan merkitys luovan prosessin taustalla on keskeinen, avaa oven yksilöluovuudesta kohti organisatorista luovuutta.

Kuten luovuus ylipäättään, myös organisatorinen luovuus voidaan määritellä eri tavoin näkökulmasta ja painotuksista riippuen. Ehkäpä siteeratuimman organisatorisen luovuuden määritelmän ovat muotoilleet Woodman ja kumppanit (1993, 293) esittäessään että: ”Organizational creativity is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system.” Woodmanille ja kumppaneille (1993) organisatorinen luovuus on siis organisaatiokontekstissa tapahtuvaa omaperäisten ja hyö-

dyllisten tuotteiden, palveluiden, ideoiden, toimintatapojen tai prosessien synnyttämistä. Toisen sanoen, edellä luvussa 2 esitetyn mukaisesti, myös Woodman ja kumppanit mieltävät monien muiden luovuustutkijoiden tavoin luovuuden ennen kaikkea omaperäisyyden ja hyödyllisyyden kautta; lisäksi perinteisiin luovuusmääritelmiin kirjoittajat nostavat määritelmään mukaan monimutkaiset sosiaaliset systeemit: organisaatiot. Organisaatiokontekstissa tapahtuvan luovan yksilö- ja ryhmätoiminnan ohella organisatorisella luovuudella voidaan kuitenkin viitata myös tapaan, jolla organisaatio on omaksunut erilaisia luovuutta edistäviä menetelmiä, käytäntöjä ja työkaluja virallisen toimintansa osaksi (vrt. Styhre ja Sundgren 2005, 31). Tästä näkökulmasta organisatorista luovuutta voidaan tarkastella organisaatioiden rakenteellisena ratkaisuna pelkän yksilöiden ja ryhmien organisaatiokontekstissa tapahtuvan luovan toiminnan sijaan (ks. myös Csikszentmihalyi & Sayer 1995).

Bharadwaj ja Menon (2000) ovat lähestyneet organisatorista luovuutta juuri viimeksi mainitusta näkökulmasta ja esittäneet myös empiiristä evidenssiä organisaatioiden rakenteellisten ratkaisuiden merkityksestä uusien innovaatioiden synnyttämisen taustalla. Survey-tutkimuksessaan Bharadwaj ja Menon (2000) havaitsivat korkeimman innovaatiopotentiaalnin omaavien yritysten menestyvän sekä organisatorisessa että yksilöluovuudessa ja edelleen, että korkea organisatorisen luovuuden taso kasvatti innovaatiopotentiaalia merkittävästi myös niissä yrityksissä, joissa yksilöluovuus oli vähäistä. Johtopäätöksensä kirjoittajat toteavat, ettei korkean luovuuspotentiaalnin omaavien työntekijöiden palkkaaminen ole yritykselle riittävä menestysedellytys; yksilöiden luovuuspotentiaalnin ohella yritysten on kiinnitettävä huomiota organisatoriseen luovuuteen kehittämällä luovuutta tukevia rakenteita ja johtamiskäytäntöjä. Edellä todetun pohjalta voidaan esittää seuraavanlainen organisatorisen luovuuden määritelmä:

Organisatorinen luovuus on organisaatiokontekstissa syntyvä, omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävä, potentiaalisesti kaikkien inhimilliseen sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyvä ilmiö, jota voidaan tukea organisaation rakenteellisilla ja johtamiseen liittyvillä ratkaisuilla.

Esitetty määritelmä pitää sisällään edellä esitetyn ”yleisen” luovuusmääritelmän luovuuden omaperäisyyden ja hyödyllisyyden sekä yksilö- ja ryhmätason näkökulmien ohella myös organisatorisen ulottuvuuden, tarkemmin sanoen rakenteelliset ja johtamiseen liittyvät ratkaisut. Organisatorisen luovuuden kulmakivenä nähdään siis lopulta ajatus siitä, että organisaation – olipa kyse sitten tutkimuslaitoksesta tai tavaratalosta – luovuuden tasoa voidaan kasvattaa rakenteellisilla ja johtamiseen liittyvillä ratkaisuilla (ks. myös Amabile 1997; 1998; Styhre & Sundgren 2005; Zhou & Shalley 2008).

Ekvallin (1991) mukaan organisatoriseen luovuuteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työn haasteellisuus, vapaa ilmapiiri, keskinäinen luottamus, leikkimielisyys, rakentavat väit-

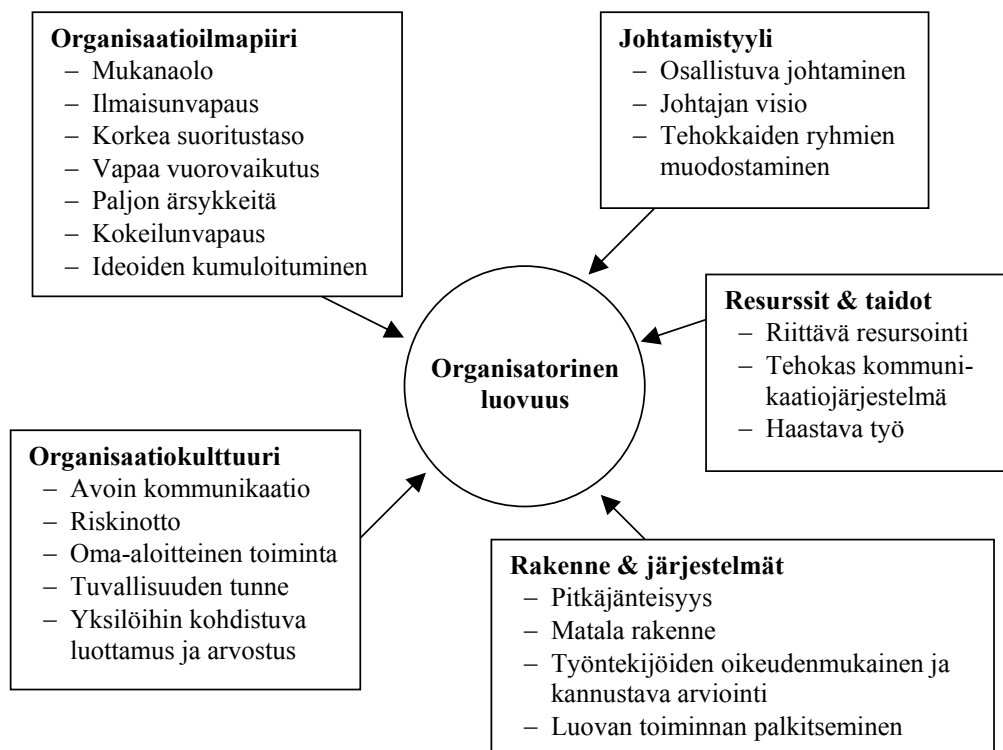
telyt, hedelmälliset konfliktit, riskinottohalukkuus ja aika ajattelulle (Uusikylä 1999, 73). On ilmeistä, että edellä mainitut tekijät edesauttavat organisatorista luovuutta. Mutta jos kerran näin on, miksi sitten kaikkia organisaatioita ei rakenneta luovuutta tukeviksi? Kyse lienee siitä, että luovuutta edistävän organisaation rakentaminen on kaikkea muuta kuin helppoa. Apua luovuutta edistävien organisaatioiden rakentamiseen ei ole sanottavasti tarjonnut myöskään akateeminen luovuustutkimus, sillä kuten Styhre ja Sundgren (2005, 32) ovat huomauttaneet, organisatorista luovuutta on tutkittu varsinkin empiirisiin menetelmin perin niukasti.

Luovuustutkimuksen perinteisistä pääsuuntauksista – luovaan prosessiin, luovaan yksilöön, luovaan tuotokseen ja luovaan ympäristöön kohdistuvasta tutkimuksesta (ks. esim. Styhre & Sundgren 2005) – luovan ympäristön tutkimus on oikeastaan ainoa organisatorista luovuutta välittömästi koskettava tutkimussuuntaus. Hieman yksinkertaistaen voidaan todeta, että luovaan ympäristöön liittyvä tutkimus on kiinnostunut kontekstista, jossa luovuus ilmenee. Laajasti ymmärrettynä suuntaus pitää siis sisällään esimerkiksi myös Floridan (2005) tunnetuksi tekemän makrotason ympäristöihin (esim. luovat kaupungit) liittyvän talousmaantieteellisesti virittyneen tutkimuksen. Yleisesti ottaen luovaa ympäristöä koskevassa tutkimussuuntauksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita organisaatioympäristöstä. Näin ollen suuntaukseen lukeutuu myös Amabilen (esim. 1988; 1996; 1997; 1998) kehittämä luovuuden komponenttiteoria (Styhre & Sundgren 2005). Amabilen komponenttiteoriaa pidetään yhdessä Woodmanin ja kumppaneiden (1993) interaktionistisen teorian kanssa keskeisimpänä organisatorisen luovuuden teoreettisista viitekehyksistä (Shalley & Zhou 2008; ks. tarkemmin esim. Amabile 1988; 1996; 1997; 1998; Woodman et al. 1993).

Organisatorista luovuutta käsitteleviä tutkimuksia – mukaan lukien yllä mainitut Amabilen komponenttiteoria ja Woodmanin ja kumppaneiden interaktionistinen teoria – kartoittaneessa review-artikkelissaan Andriopoulos (2001) esittää viisi organisatorisen luovuuden avaintekijää (ks. kuvio 1).

Andriopoulosin (2001) mallissa organisatorisen luovuuden avaintekijöitä ovat organisaatioilmapiiri, johtamistyyli, resurssit ja taidot, organisaatiokulttuuri sekä rakenne ja järjestelmät. *Organisaatioilmapiirillä* viitataan siihen ”tunnelmaan” ja ”henkeen”, joka organisaatiossa vallitsee. Organisatorisen luovuuden näkökulmasta suosiollinen ilmapiiri on mm. ärsykeitä runsaasti tuottava, vapaa kanssakäymisen ja tiedonkulun esteistä sekä yhteistä mukanaoloa tukeva. Pelkkä miellyttävä ja kannustava henki ei kuitenkaan yksistään riitä, sillä ilmapiirin on luotava työntekijöille myös kannuste korkeaan suoritustasoon.

Demokraattisen *johtamistyylin* on havaittu edistävän luovuutta siinä missä autokraattisen johtamistyylin on vastaavasti todettu tukahduttavan sitä. Johtajalla tulisi demokraattisen johtamistyylin lisäksi olla myös selkeä visio päämäärästä, jota organisaatio tavoittelee; johtajan on kyettävä viestimään ja sitouttamaan sekä motivoimaan alaisensa vision tavoitteluun. Pelkän korkean



KUVIO 1. Organisatoriseen luovuuteen vaikuttavat tekijät¹

kompetenssin omaavien yksilöiden palkkaaminen organisaatioon ei myöskään ole riittävää, sillä on havaittu, että organisatorisen luovuuden kannalta keskeisessä roolissa on johtajan kyky koota toimivia työryhmiä ja tiimejä (ks. tarkemmin Amabile 1998). (Andriopoulos 2001.)

Organisaatiokulttuuri on eräässä mielessä lähikäsite organisaatioilmapiirille. Organisaatiokulttuuri edustaa kuitenkin ilmapiiriä syvällisempää, organisaation perusarvoihin, olettamuksiin ja uskomuksiin liittyvää kerrostumaa. Organisaatiokulttuuri muodostaa näin ollen työntekijöiden toimintaa ohjaavien yhteisten, tiedostettujen ja tiedostamattomien, käyttäytymissääntöjen joukon. Organisatorisen luovuuden kannalta on keskeistä, että organisaatiokulttuuri tukee avointa kommunikaatiota ja oma-aloitteista toimintaa samalla, kun se sallii riskinoton ilman, että yksilöt joutuvat alati pelkäämään mahdollisten epäonnistumisten seuraamuksia. Uusien ratkaisujen ja tuotteiden kehittäminen ei nimittäin ole koskaan mahdollista ilman ajoittaisia epäonnistumisia; mikäli organisaatiokulttuuri ei salli epäonnistumisia, ei se salli myöskään organisatorista luovuutta. (Andriopoulos 2001; ks. tarkemmin West & Richter 2008.)

Ilman riittäviä ja oikeanlaisia *resursseja ja taitoja* organisatorinen luovuus ei ole mahdollista. Organisaatiolla on ensinnäkin oltava oikeanlaisia taitoja omaavia henkilöitä palveluksessaan. Mikäli näin ei ole, on tarvittavaa osaamista rekrytoitava. Organisatorisen luovuuden kannalta on olennaista, että korkean kompetenssin omaavat henkilöt ovat intresseiltään myös riittävän laaja-alaisia, sillä edes syvälinen kapea-alainen ajattelu johtaa harvoin merkittäviin uusiin innovaatioihin. Amabilen (1998) mukaan kaksi keskeisintä luovuuden mahdollistavaa resurssia ovat aika ja raha. Toisin sanoen henkilöstöllä on oltava riittävästi aikaa keskittyä omaan työtehtäväänsä ilman jatkuvaa painetta aikarajoista. Toisaalta, mikäli käytössä ei ole riittäviä taloudellisia resursseja, työntekijöiden ajasta saattaa kuluu huomattava osa resurssien hankintaan; tämä on paitsi pois varsinaisesta työstä, myös omiaan heikentämään työntekijöiden työmotivaatiota. Organisaation resursseihin voidaan lukea myös tehokas kommunikaatiojärjestelmä, joka mahdollistaa ideoiden virran organisaation yksiköiden välillä sekä toisaalta riittävän haastava ja mielenkiintoinen työ, joka houkuttelee haluttuja osaajia organisaation palvelukseen. (Andriopoulos 2001.)

Viidentenä organisatorisen luovuuden avaintekijänä Andriopoulos (2001) esittää organisaation *rakenteet ja järjestelmät*. Andriopoulosin mukaan organisaation tulisi omaksua hierarkkisesti matala rakenne, jotta keskeisiin päätöksiin voitaisiin osallistua kaikilla organisaatiotasolla. Organisaation tulisi lisäksi olla joustava: sääntöjä tulisi olla vähän, työnkuvien laaja-alaisia ja työntekijöiden autonomian laajaa. Organisatorisen luovuuden mahdollistamiseksi organisaation johdon tulisi sitoutua henkilökunnan urasuunnittelun pitkäjännitteisyyteen. Näin organisaatio myös todennäköisemmin kykenee pitämään palveluksessaan parhaat osaajansa. Oikeudenmukainen ja kannustava arviointi ja palkitseminen ovat yhteydessä työntekijöiden sisäiseen tehtävämotivaatioon (ks. tarkemmin Amabile 1997; 1998). Palkitsemisjärjestelmiin onkin kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä luovan toiminnan kannalta keskeisessä roolissa olevaa, sisäisesti syntynyttä tehtävämotivaatiota ei voi ostaa aineellisilla palkkioilla. Amabilen (1998) mukaan organisatorinen luovuus voi edistyä aidosti vasta kun koko organisaatio tukee sitä. Näin ollen organisaation johdon on otettava organisatorinen luovuus huomioon mm. uudistaessaan organisaation sosiaalisia rakenteita, palkitsemisjärjestelmiä, tehtäväankuvia ja viestintäjärjestelmiä. (Andriopoulos 2001.)

Andriopoulosin (2001) mallia voidaan pitää teoreettisesta näkökulmasta yksinkertaistavana, sillä se esittää keskenään eritasoisia ilmiöitä, kuten organisaatiokulttuurin ja johtamistyylin, organisatoriseen luovuuteen vaikuttavina tekijöinä kuitenkin analysoimatta lähemmin tekijöiden monimutkaista keskinäistä suhdetta. Onkin syytä havaita, että yllä Andriopoulosin mallin mukaisesti esitetyt organisatorisen luovuuden avaintekijät ovat osin sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi organisaatioilmapiiri on selkeästi yhteydessä organisaatiokulttuuriin. Edelleen on huomattava, että esitetyt tekijät ovat niiden ”johdettavuuden” osalta varsin erilaisia; siinä missä esimerkiksi organisaation rakenteita ja järjestelmiä on kaikelle muutokselle ominaisesta muutosvastarinnasta

huolimatta mahdollista kehittää ja muuttaa, on organisaatiokulttuurin muokkaaminen haluttuun suuntaan – sikäli kun se on ylipäänsä mahdollista – huomattavasti vaikeampaa. Osa Andriopoulosin (2001) esittämistä tekijöistä onkin luonteeltaan sellaisia, että niiden kehittäminen saati muuttaminen ainakaan lyhyellä aikajänteellä on tuskin edes mahdollista. Tästä huolimatta yritykset ja muut organisaatiot kohtaavat arkipäivän toiminnassaan alati kasvavan haasteen kehittää organisaatioitaan tehokkaan ja luovan toiminnan mahdollistamiseksi.

Samalla kun Andriopoulosin (2001) malli on teoreettisesti osin yksinkertaistava, on sen vahvuutena pidettävä organisatoriseen luovuuteen vaikuttavien tekijöiden mallintamista tavalla, joka mahdollistaa mielekkään empiirisen case-analyysin. Tätä voidaan pitää merkittävänä, sillä organisatorisen luovuuden tutkimus tarvitsee nimenomaan empiiristä tarkastelua validoimaan ja elävöittämään muuten varsin teoriapainotteista diskurssia (vrt. Styhre & Sundgren 2005). Seuraavaksi tarkastelu fokusoidaankin organisatorisen luovuuden käytännön haasteisiin kahden case-organisaation näkökulmasta.

4. ORGANISATORISEN LUOVUUDEN HAASTEET KÄYTÄNNÖSSÄ

4.1 Empiirisen aineiston kokoaminen ja kuvaus

Tässä luvussa lähestytään organisatorista luovuutta tosielämän organisaatioiden kohtaamien käytännön haasteiden näkökulmasta. Käytäntöä havainnollistamaan on valittu ”Sanomalehdksi” ja ”Laboratorioksi” nimetyt case-organisaatiot. Vaikka yksittäisiin organisaatioihin kohdistuva case-tutkimus ei sinällään mahdollistakaan yleistämistä laajempaan organisaatiopopulaatioon, voidaan case-tutkimusta pitää toimivana lähestymistapana aiemmin empiirisesti vähän tutkitun aihepiirin tarkastelussa. Tapaustutkimuksen tyypit voidaan tunnetusti luokitella eri tavoin (ks. esim. Eriksson & Koistinen 2005). Koska case-tarkastelun päämääränä on tässä tutkimuksessa ennen kaikkea havainnollistaa organisatorisen luovuuden ulottuvuuksia käytännössä ja tuoda esiin niitä käytännön kysymyksiä ja ongelmia, joihin tosielämän organisaatiot päivittäisessä toiminnassaan organisatorisen luovuuden osalta törmäävät, voidaan omaksuttu lähestymistapa luokitella Staken (1995) termein välineelliseksi tapaustutkimukseksi. Analyysissä kiinnostuksen kohteena ei siis toisin sanoen ole niinkään case-organisaatiot sinällään kuin ne organisatorisen luovuuden käsitteelliset ja teoreettiset aspektit, joita tapausten avulla voidaan illustroida ja ymmärtää (Eriksson & Koistinen 2005). Välineelliselle tapaustutkimukselle ominaisesti case-analyysin perustaksi on ennalta valittu viitekehys, Andriopoulosin (2001) organisatoriseen luovuuteen vaikuttavien tekijöiden malli, ja case-organisaatioksi on valittu kaksi jäljempänä tarkemmin esiteltävää arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiksi luonnehdittua organisaatiota (vrt. Eriksson & Koistinen 2005).

Molemmat case-organisaatiot ovat kohdanneet muuttuvaan organisaatioympäristöön liittyvän haasteen ja päätyneet hiljattain uudistamaan organisaatorakenteitaan. Case-organisaatioita voi-

daan perustellusti luonnehtia asiantuntijaorganisaatioiksi (ks. Sveiby 1990). Asiantuntijaorganisaatioluonteestaan huolimatta case-organisaatiot ovat kuitenkin varsin erilaisia mm. suhteessa niiden työnkuvaan, päämäärään ja organisaatorakenteeseen. Luvussa case-organisaatioita tarkastellaan erityisesti neljän edellä esitetyn Andriopoulosin (2001) mallin organisatorisen luovuuden elementin – organisaatioilmapiirin, johtamistyylin, resurssien ja taitojen sekä organisaatiokulttuurin – näkökulmista. Viidenteen organisatorisen luovuuden elementtiin, rakenteisiin ja järjestelmiin, fokusoidutaan lähemmin luvussa 5.

Case-organisaatioissa tehtiin yhteensä 32 haastattelua niin, että molemmista organisaatioista haastateltiin yhteensä 16 eri tehtävissä toimivaa henkilöä. Sanomalehdessä haastattelut suoritettiin syksyllä 2007 ja Laboratoriossa keväällä 2005. Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa oli teemahaastattelu; teemahaastattelurunko piti taustakysymysten ohella sisällään muutaman laajan teemaa-alueen liittyen työssä tarvittaviin kompetensseihin ja organisatoriseen luovuuteen. Haastattelussa esiin nousseita mielenkiintoisia teemoja syvennettiin tikapuumenetelmällä; lisäkysymyksiä tehtiin siis myös haastateltavan mainitsemasta mielenkiintoisesta asiasta. Informantit valittiin organisaatioiden eri funktioista ja eri organisatorisilta tasoilta aina ylimmästä johdosta operatiiviseen työhön ja tukitehtäviin. Sanomalehden tapauksessa informanttien tehtävänimikkeinä oli mm. päätoimittaja, uutispäällikkö, erikoistoimittaja, mediamyyjä, markkinointiasistentti, asiakaspalvelija ja ilmoitusvalmistaja. Laboratorion tapauksessa tehtävänimikkeinä oli mm. toimitusjohtaja, erikoislääkäri, ylihoitaja ja sairaalakemisti.

Laadulliselle tutkimukselle usein esitettävä aineiston saturaation vaatimus (esim. Eskola & Suoranta 1998) toteutui molempien case-organisaatioiden kokonaisorganisaation osalta, ei kuitenkaan niiden yksittäisten yksiköiden/funktioiden osalta. Toisin sanoen sen paremmin Sanomalehden kuin Laboratorionkaan kokonaisorganisaatioon liittyvää uutta tietoa ei juurikaan vaikuttanut tulevan enää uusien haastattelujen myötä. Sen sijaan organisaatioiden yksittäisistä yksiköistä/funktioista uutta tietoa olisi epäilemättä saavutettu lisähaastatteluilla – tätä ei kuitenkaan tutkimuksessa tavoiteltu, sillä kiinnostuksen kohteena olivat nimenomaisesti organisaatiot kokonaisuudessaan. Haastattelujen ohella organisaatioihin tutustuttiin myös erilaisten kirjallisten dokumenttien kautta sekä havainnoinnin keinoin.

4.2 Case Sanomalehti

Sanomalehti valittiin tässä artikkelissa case-organisaatioksi erityisesti sen mielenkiintoisen rakenteen takia; Sanomalehden organisaatioon kuuluu melko eriytyneitä funktioita, joista yksi – toimitus – on selkeässä asiantuntijaroolissa samalla, kun kaikki funktiot ovat kuitenkin merkittävässä roolissa organisaation taloudellisen tuloksetekokyvyn kannalta. Kyseinen rakenne tekee Sanomalehdestä paitsi haastavan johdettavan organisatorisen luovuuden näkökulmasta, myös erittäin mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Sanomalehden ydin on toimitus, joka journalistisen

riippumattomuuden vuoksi on varsin itsenäinen suhteessa organisaation muihin toimintoihin kuten ilmoitusmyyntiin. Edellä mainittujen yksikköjen ohella organisaation muita funktioita ovat mm. paino ja jakelu, jotka ovat niin ikään varsin itsenäisiä toimintoja, mutta ilmoitusmyynnistä ja toimituksesta poiketen periaatteessa myös ulkoistettavissa olevia.

Sanomalehti julkaisee alueellisesti merkittävää ja perinteikästä maakuntalehteä työllistään täysi- tai osa-aikaisesti noin 600 henkeä. Yritys tuottaa varsin hyvää taloudellista tulosta. Organisatorisesti Sanomalehteä voidaan verrata vaikkapa lentoyhtiöön, sillä aivan kuten lentoyhtiössä lentäjät, Sanomalehdessä toimittajat edustavat pitkälle erikoistunutta asiantuntijoiden joukkoa osana laajempaa organisaatiota, jossa valtaosa työntekijöistä ei tee varsinaista asiantuntijatyötä. Kuten lentoyhtiössä lentäjät, muodostaa toimitus sanomalehtiorganisaatiossa näin ollen ammattilaisaarekkeen (vrt. Sveiby 1990). Organisatorisen luovuuden näkökulmasta Sanomalahden tapauksessa erityisen kiinnostavaa onkin juuri toimituksen suhde muuhun organisaatioon.

Lehden hyvästä taloudellisesta kannattavuudesta huolimatta Sanomalehden toimituksen organisaatiota oltiin tutkimuksen aikaan uudistamassa. Sanomalehden johto ilmaisi toimituksen organisaatiouudistuksen olevan seurausta muuttuneesta toimintaympäristöstä, tarkemmin sanoen lukijoiden muuttuneesta tavasta kuluttaa mediatuotteita. Erityisen haastavana nähtiin verkkomedian ja perinteisen painetun sanomalehden suhde. Organisaatiouudistuksella pyrittiin kyseenalaistamaan ja haastamaan vakiintuneita ja perinteisiä tapoja toimia, jotka nähtiin potentiaalisina esteinä myös luoville ratkaisuille.

Useiden informanttien mukaan Sanomalehden *organisaatioilmapiiriä* oli perinteisesti leimannut vanhoillisuus ja jäykkyys. Kyseisen seikan oli havainnut myös vastaava päätoimittaja, joka oli toiminut Sanomalehden palveluksessa haastattelujen tekohetkellä runsaat kuusi vuotta:

Kyllä tää [organisaatio] oli semmoinen hyvin perinteinen, aika vanhahtava, vähän jäykistynyt. Luovuutta organisaatiossa ei juuri esiintynyt, oli pelon ilmapiiriä, oli vähän semmoista, että tehdään nyt hommia mut ei sillä oo oikeastaan mitään väliä. Hanskat pudonnut oli musta se asenne. (Vastaava päätoimittaja)

Pitkään organisaatiossa toimineiden työntekijöiden mukaan Sanomalehden organisaatioilmapiiri oli kuitenkin parantunut selkeästi viime vuosina. Monet informantit yhdistivät parantuneen ilmapiirin suoraan uuteen vastaavaan päätoimittajaan ja ennen kaikkea hänen *johtamistyyliinsä*:

Nyt tilanne on sillä tavalla toisenlainen, niin kun parempi, että Matti [uusi vastaava päätoimittaja; nimi muutettu] on antanut tätä liekanarua enemmän ja Matin kanssa on erittäin hyvä työskennellä. (Yksikön johtaja)

Uuden vastaavan päätoimittajan johtamistyyli miellettiin demokraattiseksi ja hänet koettiin yli-päätään hyväksi esimieheksi. Nämä tekijät olivat mitä ilmeisimmin osasyinä siihen, että myös Sanomalehden *organisaatiokulttuuri* oli parhaillaan läpikäymässä ilmeistä muutosta:

Mut se kulttuuri onkin mun mielestäni aika lailla avainsana, kaikesta epämääräisyydestään huolimatta täs toimitustyössäkin ja täs talossakin, että siitä me aika paljon täs meidän portaas ollaan puhuttukin ja siihen vähän viitattu, ehkä joskus vähän turhaan omiakin epäonnistumisiamme pistetty talon vanhakantasen ja kummallisen kulttuurin piikkiin. Mut se on kyllä jännä juttu, et nää kulttuurit niin hitaasti muuttuu. ... Mun mielestäni meillä kumminkin nykyään koko ajan yhä enemmän keskustellaan, mikä on kauheen hyvä, siis muutenkin kuin tällai johdetusti, ja tämmöstä uuden kulttuurin syntymistä on mun mielestäni ihan selvästi tapahtumassa. Että se niin kun sillai jo syö sitä vanhaa vähän jäykempää semmosta autoritäärisempää ilmapiiriä sieltä, ja varmaan sen kun vaan lisää sitä keskustelua ja semmosta loikkimista ja innostusta. (Toimituksen jäsen)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on tunnetusti varsin haastavaa. Organisaatiokulttuurin tutkijoiden mukaan eräänlaisia portteja organisaatiokulttuurin muutokseen ovat merkittävät henkilövaihdokset ja muut, esimerkiksi rakenteelliset, uudistukset (Hatch 2006). Moni haastateltavista ilmaisikin niin organisaation ilmapiirin kuin kulttuurin muuttuneen selkeästi avoimemmaksi ja miellyttävämmäksi uuden vastaavan päätoimittajan noustua organisaation johtoon muutama vuosi aiemmin. Myös vastaava päätoimittaja ilmaisi itse oman tehtävänsä ytimessä olevan kulttuurin uudistaminen:

[M]un keskeisenä tehtävänä on muuttaa tän yrityksen kulttuuri. Sehän on äärettömän hidasta mut siinä pitää koko ajan olla mukana. (Vastaava päätoimittaja)

Organisaatioiden resurssit mielletään erityisesti operatiivisen tason henkilöstön näkökulmasta tyypillisesti riittämättömiksi. Sanomalehden tapauksessa resurssihin liittyvää puutetta ei kuitenkaan tuonut monikaan informantti esille. Myös Sanomalehden ylin johto mielsi organisaation *resurssit ja taidot* periaatteessa riittäviksi. Ongelmalliseksi nähtiin kuitenkin oikeanlainen osaaminen: seurauksena lukijoiden muuttuneesta tavasta kuluttaa mediatuotteita Sanomalehti oli kohdannut haasteen päivittää osaamista erityisesti verkkomediaan liittyvissä asioissa. Sanomalehden tilanteen voidaan kuitenkin mieltää olevan varsin hyvä suhteessa sen kilpailijoihin; siinä missä monien sanomalehtien levikki on viime vuosina pienentynyt, on case-organisaation levikki kasvanut samalla, kun yrityksen taloudellinen tulos on ollut varsin hyvää.

Vaikka suoranaista yleistystä yksittäisen tapauksen pohjalta ei toki voikaan tehdä, Sanomalehden haasteet muistuttavat kiistatta lukuisten suomalaisyritysten tilannetta: perinteikäs yritys, jonka perusliiketoiminta on vuosia ollut kestäväällä pohjalla törmää ulkoisen toimintaympäristön muutoksen mukanaantuomiin uudistuspaineesiin. Iäkkäät, suhteellisen stabiilissa toimintaympäristössä toimineet organisaatiot reagoivat uudistuspaineesiin tyypillisesti melko verkkaisesti, usein vasta silloin kun markkinaosuudet ovat jo siirtymässä kilpailijoille ja/tai tuloksentekokyky on heikkenemässä (vrt. West & Richter 2008). Tässä suhteessa Sanomalehden ylimmän johdon pää-

tös uudistaa toimituksen organisaatiota voidaan nähdä jopa proaktiivisena ratkaisuna. Halu uudistua tilanteessa, jossa ei ole vielä kohdattu varsinaisia ongelmia luo myös hyvän pohjan organisatorisen luovuuden kehittymiselle. Andriopoulosin (2001) esittämien organisatorisen luovuuden osatekijöiden suhteen Sanomalehden voi muutenkin nähdä etenevän lupaavaan suuntaan: organisaatioilmapiiri ja -kulttuuri olivat monien informanttien mielestä muuttuneet kannustavampaan ja avoimempaan suuntaan, johtamistyyli ainakin ylimmän johdon osalta sai kiitosta työntekijöiltä, samalla kun käytössä olevat resurssit ja taidot miellettiin vähintäänkin kohtuullisiksi. Edellä todettu ei poista sitä, että Sanomalehden eräiden yksiköiden toiminnan ja esimiestyön osalta oli havaittavissa myös selkeää tyytymättömyyttä.

Organisatorisen luovuuden näkökulmasta Sanomalehden selkeänä haasteena voidaan kuitenkin ennen kaikkea pitää vähäistä vuorovaikutusta eri yksiköiden välillä. Varsin huolestuttavana voidaan pitää myös tapaa, jolla osa informanteista joko suoraan tai epäsuoraan ilmaisi, ettei heitä oikeastaan edes kiinnostanut tietää organisaation muiden yksiköiden toiminnasta. Mikäli hyväksytään lukuisten luovuustutkijoiden (ks. esim. Amabile 1998; Csikszentmihalyi & Sayer 1995) esittämä ajatus, jonka mukaan organisatorinen luovuus voi edistyä aidosti vasta, kun koko organisaatio tukee sitä, voidaan todeta Sanomalehden suurimman haasteen liittyvän yksikköjen välisen vuorovaikutukseen. Tähän palataan tarkemmin luvussa 5.

4.3 Case Laboratorio

Laboratorio valittiin toiseksi organisatorisen luovuuden haasteita illustroivaksi case-organisaatioksi erityisesti kahdesta syystä. Yhtäältä Laboratorion tilanne on samanlainen kuin lukuisten muiden julkisen sektorin organisaatioiden ja siten tutkimuskohteena mielenkiintoinen myös laajemmin: organisaatioympäristössä tapahtuneet muutospaineet johtivat aiemmin puhtaasti julkisen sektorin toimintalogiikan mukaisesti toimineen Laboratorion liikelaitostumiseen vuonna 2004. Samalla Laboratorion organisaatorakennetta uudistettiin. Toisaalta Laboratorio on organisatorisessa mielessä melko erilainen suhteessa Sanomalehteen, sillä toisin kuin Sanomalehdessä, Laboratoriossa ei ole erillistä ammattilaisaarekettä, vaan periaatteessa organisaation koko henkilöstö tekee asiantuntijatyötä.

Laboratorion 20 toimintapisteessä työskentelee yhteensä noin 330 laboratorioalan työntekijää. Asiantuntijaorganisaatioluonteestaan huolimatta Laboratorion sisäisessä hierarkiassa henkilökunta on jaettu selkeästi akateemiseen ja ei-akateemiseen henkilöstöön. Ei-akateemisen henkilöstön, laboratoriosairaanhoitajien, työ on luonteeltaan rutiininomaisempaa, tyyppillisesti näytteidenottoa ja analyysiä, kun taas akateemisen henkilöstön työ muodostuu pidemmälle erikoistuneista tehtävistä, tyyppillisesti perusdiagnostiikan ylittävistä, vaativista näytteiden analyysitöistä. Akateeminen henkilöstö koostuu varsin pitkälle erikoistuneista asiantuntijoista kuten erikoislääkäreistä. Laboratorion kliininen työ on jakautunut neljään toimialaan: hematologiaan, kliiniseen

kemiaan, kliiniseen mikrobiologiaan sekä tutkimukseen ja opetukseen. Seuraavassa Laboratoriota tarkastellaan Andriopoulosin (2001) organisatorisen luovuuden mallin neljän ensimmäisen aspektin näkökulmista.

Laboratorion *organisaatioilmapiiriä* voidaan luonnehtia jossain määrin kaksijakoiseksi, sillä informantit erottivat selkeästi oman yksikkönsä ja Laboratorion kokonaisorganisaation. Siinä missä oman yksikön henki koettiin tyypillisesti miellyttävänä ja kannustavana, organisaatio kokonaisuudessaan miellettiin jossain määrin negatiivisemmin. Tämä lienee seurausta siitä, että monien informanttien mukaan Laboratorion ilmapiiri oli aiemmin ollut tulehtunut ja riitainen. Samalla kun tyytyväisyys erityisesti oman yksikön ilmapiiriin oli ilmeinen, useimmat informantit myös ilmaisivat tyytyväisyytensä organisaation esimiesten, toimitusjohtaja mukaan lukien, johtamistyyliin:

Nykyinen esimieheni on paras esimieheni toistaiseksi, hänellä on kyky erottaa olennaiset asiat, hän on viisas ja älykäs henkilö. Ei turhaan näpertele pikkuasioiden kanssa ja on aidon kiinnostunut laboratorion asioista ja henkilökohtaisistakin. ... Jos en ois täällä viihtynyt tai ois ollu vähintäkään epäilystä tuleeko esimiehen kanssa toimeen, en todellakaan olis jäänyt. (Asiantuntija)

Yllä esitetystä sitaatista käy ilmi paitsi tyytyväisyys oman esimiehen toimintaan, myös asiantuntijaorganisaatioiden eräs keskeinen haaste. Nimittäin, korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla on usein mahdollisuus valita oma työpaikkansa, mikä edelleen aiheuttaa erityisen haasteen organisaatioille pitää asiantuntijahenkilökuntansa tyytyväisenä (vrt. Sveiby 1990). Asiantuntijoiden tyytyväisyys on yhteydessä paitsi organisaatioilmapiiriin ja johtamistyyliin, myös *organisaatiokulttuuriin*.

Laboratorion työssä on kiistatta kyse korkeaa luottamusta (high trust) ja ennakoitavuutta edellyttävästä tehtävästä; kuten eräs informantti asian muotoili, jos hän tekee virheen, joku voi kuolla. Työtehtävien korkeaa luottamusta heijasteli osaltaan myös laboratorion organisaatiokulttuuri, jota leimasi voimakkaasti asiantuntemusta korostava henki. Asiantuntemuksen nauttima arvostus välittyi myös henkilökunnan rooleista. Vaikka käytännössä kaikki Laboratorion palkkalistoilla olevat henkilöt tekivät asiantuntijatyöksi luonnehdittavaa työtä, henkilökunta oli siis jaettu varsin kategorisesti akateemiseen ja ei-akateemiseen osaan. Määrällisesti suhteellisen suppean akateemisen henkilökunnan esimiehinä toimivat toimialajohtajat ja ei-akateemisen henkilökunnan pääjoukon, laboratoriohoitajien, esimiehinä ylihoitajat. Näytteidenotto ja näytteisiin liittyvä perustyö tapahtui varsin itsenäisesti ylihoitajien alaisuudessa ilman, että organisaation akateeminen henkilökunta siihen sanottavasti puuttui. Akateemisen henkilökunnan rooli oli eräässä mielessä astua kuvaan haastavissa erikoisosaamista vaativissa tehtävissä. Toimitusjohtaja luonnehtikin akateemisen henkilökunnan johtoa ”taiteelliseksi johdoksi” ja ei-akateemisen hen-

kilökunnan johtoa ”teolliseksi johdoksi”. Eroa akateemisten ja ei-akateemisten työntekijöiden välillä ilmensi myös organisaation kuukausittain järjestettävä tapaaminen, jota kutsuttiin ”akateemisten hallintopalaveriksi”. Akateemisten hallintopalaveriin osallistuivat Laboratorion työntekijöistä akateemisen koulutuksen saaneiden henkilöiden ohella ainoastaan ylihoitajat. Laboratorion organisaatiokulttuuria voidaan näin ollen luonnehtia yhtäältä asiantuntijuutta ja korkeaa luottamusta korostavaksi, toisaalta sisäisesti hierarkkiseksi.

Case-organisaatio oli haastattelujen tekoheikkellä, keväällä 2005 toiminut liikelaitoksena runsaan vuoden. Ajatus Laboratorion liikelaitostamisesta oli lähtöisin ylemmän luottamusjohdon eli kunnallispoliitikkojen taholta. Liikelaitostamisella ilmaistiin tavoiteltavan ennen kaikkea kustannustehokkuutta. Uuden toimintamallin omaksuminen oli siten selkeästi yhteydessä organisaation *resursseihin ja taitoihin*. Liikelaitosmallin myötä organisaation johtoon oli ylilääkärin sijaan tullut toimitusjohtaja, jonka tehtävänä oli vastata organisaation johtamisesta ja liiketaloudellisesta ajattelusta. Liikelaitostuminen oli selvästi aiheuttanut hämmennystä useissa informanteissa, mutta toisaalta monet myös ilmaisivat, etteivät he kokeneet minkään asian sanottavasti muuttuneen. Laboratorio olikin liikelaitostumisestaan huolimatta edelleen julkisen sektorin organisaatio, ja näin ollen myös julkisen sektorin sairaanhoitoon liittyvät resurssiongelmat koskettivat sitä (ks. esim. Tevameri & Kallio 2009). Päivittäisessä työssä resurssiongelmat näkyivät mm. kiireenä, joka heijastui edelleen esimerkiksi siihen, että akateeminen henkilökunta ilmaisi, ettei heillä ollut aikaa panostaa tieteelliseen tutkimustoimintaan ja oman ammattitaidon ylläpitämiseen riittävästi. Työnkuvaansa ja autonomiaansa akateeminen henkilökunta sen sijaan vaikutti edelleen tyytyväiseltä:

No kyllähän sinänsä toimialajohtajina ollaan tässä jokapäiväisessä työssä itsenäisiä. Eihän meitä sillä tavalla valvota tai ohjeisteta, etteikö me saatais täällä omalla osastolla ja omalla toimialalla vapaasti toimia. (Toimialajohtaja)

Siinä missä akateeminen henkilökunta vaikutti tyytyväiseltä työhönsä, laboratoriohoitajien keskuudessa ilmeni tyytymättömyyttä organisaatiouudistuksen mukanaan tuomiin toimipaikanvaihdoksiin ja työnkuvanmuutoksiin. Samalla kun Laboratorion organisaatiota oltiin uudistettu ja omaksuttu liikelaitosmuoto, myös asiakkuuksien hallintaan oli kiinnitetty huomiota. Palvelutehtävä ja asiakkuuksien hallinta tulivat ilmi useammastakin haastattelusta, ja organisatorisena ratkaisuna yksi erikoislääkärin virka oli päätetty kohdistaa organisaation sisäiseen kehittämiseen, erityisesti asiakkuuksienhallinnan tutkimukseen ja kehittämiseen. Tästä huolimatta yksityisen sektorin organisaatioihin, kuten esimerkiksi tämän artikkelin toiseen case-organisaatioon Sanomalehteen, verrattuna Laboratorion uudistumiskapasiteettia voidaan pitää verraten vähäisenä.

Aivan kuten Sanomalehden kokemia haasteita voidaan pitää tyypillisinä useille yksityisen sektorin toimijoille, voidaan Laboratorion ongelmia pitää varsin tunnusomaisina suomalaisille

julkisen sektorin toimijoille. Esimerkiksi kiire, ilmapiiriongelmat sekä hierarkkinen ja byrokraattinen hallinto ovat valitettavan yleisiä haasteita nykypäivän julkisen sektorin toimijoille. Julkisen sektorin organisaatioiden haasteisiin on etsitty viime aikoina usein ratkaisua jäljittelemällä liiketoiminnan toimintalogiikkaa. Viime vuosina huomattava määrä kunnallisen sektorin organisaatioita onkin Suomessa liikelaitostettu. Siirtyminen liikelaitosformaattiin ei kuitenkaan ainakaan Laboratorion informanttien kokemusten mukaan ollut vähentänyt hierarkkisuutta ja byrokratiaa. Organisatorisen luovuuden näkökulmasta edellä mainittua voidaan pitää ongelmallisena, sillä useampikin vastaaja ilmaisi näkevänsä organisaation henkilökunnassa yksilötasolla merkittävää luovutuspotentiaalia. Organisatorisen luovuuden kannalta kyseinen ongelma kulminoituu tapaan, jolla moni informanteista pahoitteli yksikkö- ja toimialakohtaisten rajojen jäykkyyksiä ja keskustelun ja vuorovaikutuksen vähyyttä:

Mun mielestä kivempi olis vähän enemmän nähdä ihmisiä ja kuulla niitten mielipiteitä ja tämänönen. Meil on hiukan ehkä kuitenkin tavallaan kankea tää yhteistyö. ... Vähän ehkä enemmän semmosia kokoontumisii, mis vois pohtii niit asioita sil taval, et kaikki ois yhtä aikaa. (Asiantuntija)

Yllä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että organisatorisen luovuuden näkökulmasta Laboratorion keskeiset haasteet näyttäisivät liittyvän paitsi hierarkkiseen organisaatiokulttuuriin myös yksiköiden ja toimialojen väliseen vuorovaikutukseen eli organisaatioteorian termein poikki-funktionaaliseen jäykkyyteen (Ford & Randolph 1992). Organisatorisen luovuuden kannalta Laboratorion keskeinen organisaatorakenteisiin ja järjestelmiin kytkeytynyt haaste liittyi kuitenkin selkeästi myös case-organisaation raskaaseen ja epätarkoituksenmukaiseksi koettuun hallintoon. Mainittuihin haasteisiin palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5. KOHTI LUOVUUDEN MAHDOLLISTAVIA ORGANISAATORAKENTEITA

Puhuttaessa organisaatorakenteesta tässä artikkelissa viitataan organisaation sosiaaliseen rakenteeseen. Organisaation sosiaalinen rakenne pitää sisällään mm. organisaation hierarkian, työnjaon sekä viralliset säännöt ja ohjeet. Käytännössä organisaatorakenne määrittää siis organisaation virallisen olemuksen niin horisontaalisessa kuin vertikaalisessakin suunnassa, ohjaten edelleen mm. organisaation päätöksentekoa ja vallankäyttöä, informaatiokanavien toimintaa sekä koordinaatiomekanismeja. (ks. tarkemmin Hatch 2005, 101 – 109.) Organisaatiokaavion katsotaan usein heijastelevan organisaatorakennetta. On kuitenkin tunnettu tosiseikka, että erotuksena organisaatiokaavion esittämään viralliseen organisaatioon, epävirallinen organisaatio määrittää käytännössä usein sen, kuinka organisaatio todellisuudessa toimii esimerkiksi kohdatessaan yllättäviä tilanteita. Pelkkä organisaatiokaavion tarkastelu ei välttämättä annakaan oikeanlaista kuvaa

organisaation todellisesta työn- ja vallanjaosta. Seuraavassa lähestytään luovuuden mahdollistavien organisaatorakenteiden tematiikkaa organisaatiokaavioiden sijaan organisatorisen luovuuden kannalta merkittävien ”suunnitteluparametrien” ja case-organisaatioiden kohtaamien rakenteellisten haasteiden näkökulmista. Tarkastelussa sovelletaan erilaisia organisaatioteoreettisia käsitteistöjä, joita ei valitettavasti ole tämän artikkelin puitteissa mahdollista käsitellä erityisen kattavasti. Edellä mainitusta syystä artikkeliin on lisätty kolme loppuviitettä (loppuviitteet 2, 3 ja 4), joissa käsitellään perusteellisemmin tietytjä avainseikkoja liittyen sovellettuihin organisaatioteorian käsitteistöihin.

5.1 Luovuuden mahdollistavia suunnitteluparametreja

Hatch (2006) esittää tyypillisinä organisaatiosuunnittelun parametreina mm. organisaation koon, hallintorakenteen luonteen, differentiaation, integraation, monimutkaisuuden, keskittyneisyyden, standardisaation, muodollisuuden ja erikoistumisen. Edellä mainitut ulottuvuudet kuvaavat organisaatiokaaviota syvällisemmin organisaation toiminnan reunaehtoja ja vaikuttavat osaltaan ratkaisevalla tavalla myös organisaation luovuspotentiaaliin. Perinteinen organisaatiosuunnittelu on Williamsin ja Yangin (1999) mukaan tähännyt – erityisesti yllä esitettyjä parametreja säätelemällä – organisaation toiminnan ennakoitavuuteen. Tämä historiallisesti varsin tehokkaaksi osoittautunut toimintamalli on kuitenkin kirjoittajien mukaan kontrollia korostaessaan samalla myös minimoinut luovuuden. Siksi Williamsin ja Yangin (1999) mukaan perinteistä kontrolliin perustuva organisaatiosuunnittelu ei voida pitää toimivana lähtökohtana organisatoriselle luovuudelle. Edellä todetun pohjalta ei liene myöskään yllättävää, että tyypillisesti varsin kontrolliorientoituneiden arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden luovuspotentiaali ei keskimäärin ole erityisen korkea.

Ilmeisesti juuri edellä mainitusta syystä myös organisatorista luovuutta käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita käsiteltäessä usein esimerkeinä hyperluovia asiantuntijaorganisaatioita, tyypillisesti suuren mittaluokan tunnettuja tapauksia, kuten Apollo-projektia.² Siinä missä hyperluovien asiantuntijaorganisaatioiden tapauksessa sovelletaan tyypillisesti projektiorganisaatorakennetta (vrt. Kallio 2007), on arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden rakenteeksi usein valikoitunut jonkinlainen variaatio klassisesta toimintokohtaisesta rakenteesta (vrt. Tevameri & Kallio 2009). Edellä todettu on merkittävää, sillä toimintokohtaisia organisaatioita ja projektiorganisaatioita voidaan organisatorisen luovuuden näkökulmasta pitää tietyssä mielessä ääripäinä organisaatorakenteiden jatkumolla: siinä missä toimintokohtainen rakenne ideaalityyppimielessä rakentuu tehtävien ympärille tiukasti ja hierarkkisesti organisoitujen yksikköjen varaan, muodostuu projektiorganisaatio joustavasti projektien ympärille rakentuvista, vaihtuva-alaisista kokoonpanoista vailla selkeää hierarkiaa ja pysyviä rakenteita.³

Voidaan siis todeta, että organisatorisen luovuuden fasilitoiminen on epäilemättä varsin erilaista tiukan toimintokohtaisessa organisaatiossa suhteessa joustavan projektirakenteen omaksumiseen organisaatioon. Projektirakennetta voidaankin itse asiassa pitää design-rakenteena organisatoriseen luovuuteen ja innovaatioiden tuottamiseen, kun kyseessä on reagointi nopeasti muuttuvan organisaatioympäristön haasteisiin (Ahonen 1996). Projektilogiikan keskeisenä vahvuutena on nimittäin sen nopeasti muutettavissa oleva rakenne; esimerkkinä todettakoon, että Apollo-projektiin lukeutunut NASA:n miehitettyjen avaruuslentojen keskus muutti ensimmäisten kahdeksan toimintavuotensa aikana rakennettaan peräti 17 kertaa (Mintzberg 1990, 248 – 249).⁴ Projektirakenteen heikkoutena voidaan vastaavasti pitää sen huonoa soveltuvuutta luonteeltaan toistuvia tehtäviä suorittavien organisaatioiden, kuten esimerkiksi laboratorioden toimintaan. Toisaalta se soveltuu huonosti myös kapea-alaista, syvällistä ja kestoltaan pitkäaikaista erikoistumista edellyttäviin tehtäviin, kuten vaikkapa yliopistokoulutukseen. Edellä mainituista syistä arkipäivän asiantuntijaorganisaatioissa päädytäänkin organisaation kokonaisrakenteen osalta usein jonkinlaiseen variaatioon klassisesta toimintokohtaisesta rakenteesta, eikä projektirakennetta voida omaksua kuin korkeintaan organisaation yksittäiseen osaan – tyypillisesti ammattilaisaarekseen – kuten juuri Sanomalehden tapauksessa.

Toimintokohtainen rakenne mahdollistaa funktioittain tapahtuvan syvällisen erikoistumisen ja siihen perustuvan pitkäkestoisen toiminnan. Toimintokohtainen organisaatio on tyypillisesti varsin jäykkä ja hidas reagoimaan organisaatioympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toimintokohtaista rakennetta onkin ylipäätään vaikea pitää suotuisana organisatoriselle luovuudelle muuten kuin asiantuntijoiden, kuten tutkijoiden, opettajien tai lääkärin, syvällisen erikoistumisen näkökulmasta. Organisatorisen luovuuden näkökulmasta toimintokohtaisen rakenteen toinen selkeä Akilleen kantapää on toimintojen välinen vuorovaikutus tai paremminkin sen puute, johon tarkastelussa palataan lähemmin jäljempänä.

Kurkistettaessa astetta syvemmälle organisaatorakenteiden luovuuspotentiaaliin, on tarkasteluun lisättävä kolme organisaatiosuunnittelun jo edellä mainittua parametria: monimutkaisuus, muodollisuus ja keskittyneisyys (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1. Organisaatiotyypit ja luovuuspotentiaali ⁵

	Monimutkaisuus	Muodollisuus	Keskittyneisyys	Luovuuspotentiaali
Mekaaninen	Korkea	Korkea	Korkea	Matala
Orgaaninen	Matala	Matala	Matala	Korkea
Byrokraattinen	Korkea	Korkea	Matala	Keskinkertainen

Organisaation *monimutkaisuus* on tyypillisesti seurausta organisaation koosta ja/tai sen työtehtävien monimutkaisuudesta. Vaikka organisaatioihin voidaankin sisäisesti rakentaa esimerkiksi toimintokohtaisia pienyksikkörakenteita, on organisaation koon vaikutus kokonaisrakenteen monimutkaisuuteen selkeästi nähtävissä. Korkealla *muodollisuuden* asteella taas pyritään tyypillisesti turvaamaan toiminnan ennakoitavuus. Ennakoitavaa toimintaa edellytetään tyypillisesti esimerkiksi julkisessa päätöksenteossa, kuten vaikkapa verotustietojen käsittelyssä tai oikeuslaitoksen toiminnassa, mutta toisaalta myös sellaisissa korkeaa luottamusta edellyttävissä tehtävissä, kuten sairaanhoidossa tai ilmailussa. *Keskittyneissä* organisaatioissa, kuten esimerkiksi autotehtaissa, myös operatiivisen toiminnan kannalta keskeinen päätöksenteko tehdään organisaation hierarkian yläpäässä. Käänteisesti alhaisen keskittyneisyyden organisaatioissa, jollaisia esimerkiksi sairaalat ja yliopistot ovat, operatiiviseen toimintaan liittyvää vastuuta siirretään organisaatiossa alaspäin. Alhaisella keskittyneisyydellä pyritään purkamaan mekaaniselle organisaatorakenteelle ominainen päätöksenteon pullonkaulaongelma siirtämällä vastuu operatiiviseen toimintaan liittyvästä päätöksenteosta operatiivista työtä tekeville henkilöille, kuten sairaaloiden tapauksessa lääkäreille. (ks. myös Hatch 2006.)

Mekaanisessa organisaatiossa niin monimutkaisuus, muodollisuus kuin keskittyneisyyskin ovat korkeita. Mekaanisen organisaation toiminta on näin ollen varsin ennakoitavaa, organisaation toimiessa parhaimmillaan kuin hyvin suunniteltu ja huollettu kone. Toimiessaan kuin kone, organisaation luovuspotentiaali rajautuu kuitenkin samalla varsin marginaaliseksi. Niinpä esimerkiksi autotehtaan tai pikaruokalan työntekijöille saattaa olla tarjolla aloitelaatikko työssä syntyvien ideoiden varalle, mutta organisaatorakenne ei itsessään millään tavalla tue organisatorista luovuutta – käytännössä rakenne päinvastoin kannustaa työntekijää ennalta standardoidun suorituksen rutiininomaiseen toistamiseen (vrt. Harisalo 2008, 309). *Orgaanisessa organisaatiossa* monimutkaisuus, muodollisuus ja keskittyneisyys taas ovat käänteisesti matalia. Tämän seurauksena organisaatio on varsin joustava ja kykenee reagoimaan ja sopeutumaan organisaatioympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Myös organisaation luovuspotentiaali on lähtökohtaisesti korkea. Siksi ei lienekään yllättävää, että esimerkiksi niin mainostoimistot, ideaverstaat, tutkimus- ja tuotekehitysyksiköt kuin muutkin hyperluovat asiantuntijaorganisaatiot noudattavat tyypillisesti orgaanista toimintalogiikkaa. Toisaalta orgaaninen organisaatio soveltuu varsin huonosti toistoa, ennakoitavuutta ja standardoituja tuloksia edellyttäviin tehtäviin. Tästä syystä orgaaninen rakenne ei tietysti houkuttelevuudesta huolimatta toimikaan yleensä arkipäivän asiantuntijaorganisaatioissa muuten kuin niiden ammattilaissaarekkeessa. (Hatch 2006; ks. myös Napier & Nilsson 2006.)

Byrokraattinen organisaatio on eräässä mielessä mekaanisen organisaation ja orgaanisen organisaation välimuoto, sillä byrokraattiselle organisaatorakenteelle on ominaista korkea muodollisuus ja monimutkaisuus mutta alhainen keskittyneisyys. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

tyypillisten ammatillisbyrokratioiden (vrt. Mintzberg 1990), kuten yliopistojen toiminta on varsin ennakoitavaa esimerkiksi tutkintojen sisällön ja tason osalta samalla, kun organisaatio mahdollistaa jonkinasteisen luovuuden ainakin toimintojen sisällä. Siinä, missä yliopistoissa kyetään tekemään luovuutta vaativaa tutkimusta pitkälle erikoistuneissa yksiköissä, käytännössä siis tieteenaloittain, on poikkitieteellisen tutkimuksen harjoittaminen organisaationrakenteen poikkifunktionaalisen jäykkyyden seurauksena kuitenkin huomattavasti vaikeampaa (ks. Kallio 2004). Osaltaan seurauksena byrokraattisesta rakenteestaan yliopistot ovatkin tunnetusti varsin hitaita muuttumaan ja heikkoja reagoimaan nopeasti muuttuvan organisaatioympäristön tarpeisiin ja haasteisiin. Tästä syystä byrokraattisen organisaatiomuodon luovuuspotentiaalia voidaan pitää parhaimmillaankin keskinkertaisena.

Arkipäivän asiantuntijaorganisaatiot kuten sairaalat ja yliopistot noudattavat tyypillisesti juuri yllä kuvattua byrokraattista organisaatorakennetta. Ne ovat tyypillisesti kooltaan suuria ja sisäisesti eriytyneitä eli differentioituneita. *Differentiaatio* on seurausta työnjaosta ja näin ollen organisaation koko onkin yksi differentiaatiota selittävästä tekijöistä. Myös toimintaympäristön monimutkaisuus selittää differentiaatiota, sillä pyrkiessään vastaamaan toimintaympäristönsä asettamiin erilaisiin vaatimuksiin organisaation yksiköt eriytyvät toisistaan. Differentiaation vastapainoksi organisaatioissa tarvitaan *integraatiota*, jonka avulla pyritään nostamaan yksiköiden välisen yhteistyön astetta. Mikäli integraatio on heikkoa, kasvaa kokonaisorganisaation tavoitteelle haitallisen osa-optimoinnin riski. Erityisesti toimintokohtaisesti rakentuneissa organisaatioissa funktioiden välinen eli poikkifunktionaalinen integraatio on käytännössä välttämätöntä. Tehokkaalla poikkifunktionaalilla integraatiolla organisaation on mahdollista esimerkiksi parantaa asiakastyytyväisyyttä ja kehittää organisaation kykyä vastata organisaatioympäristön muutoksiin. Näin siksi, että asiakkaan tarpeet sen paremminkin kuin organisaatiota ympäröivä maailma muutenkaan tuskin koskaan jäsentyy täysin toimintokohtaisen organisaatioiden funktioiden erityisalueiden mukaisesti, ja organisaation kyky reagoida muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin edellyttää siksi toimivaa integraatiota organisaation eri osien välillä. Käytännössä hyvin toteutettu integraatio ilmenee organisaation funktioiden ja/tai yksiköiden välisen toiminnan koordinoituna ja organisaationlaajuisen yhteistyön toimivuutena (Lawrence & Lorsch 1967; Niukko & Kallio 2006). Kehittäessään poikkifunktionaalista vuorovaikutustaan toimintokohtaiset organisaatiot siirtyvät tyypillisesti kohti matriisirakennetta, jonka on esimerkiksi terveydenhuollossa todettu olevan pääsääntöisesti funktionaalista organisaatiomallia tehokkaampi. (Tevameri & Kallio 2009.)

Matriisirakenteella itsellään on kuitenkin omat selkeät heikkoutensa, joista ilmeisin on kah-taalle – vertikaalisesti funktioittain ja horisontaalisesti projekteittain – jakaantunut johtajuus. Ja-kautuneen johtajuuden myötä matriisiorganisaatiolle tyypillisiä ongelmia ovat muiden muassa monimutkaisuus, epäselvät tavoitteet, epäselvät rooli- ja vastuualueet sekä johtajuuden jakamisen

vaikeus. (ibid.) Matriisirakennetta ei itsessään myöskään voi pitää samalla tavalla design-rakenteena organisatoriseen luovuuteen ja innovaatioiden tuottamiseen kuin projektirakennetta, vaan paremminkin pitkälle vietyä ratkaisuna poikkifunktionaalisen integraation puutteeseen. Onkin syytä havaita, että toimiakseen tehokkaasti organisaatiot tarvitsevat myös muita koordinaatiomekanismeja ja viestintäkanavia kuin oman lähiesimiehen toteuttaman tiedottamisen ja koordinaation. Niinpä esimerkiksi myös projektirakenteessa informaationkululla on merkittävä rooli uusien innovaatioiden synnyn kannalta. Itse asiassa organisatorisen luovuuden kirjallisuudessa tiedonkulkua asiantuntijoiden välillä pidetään keskeisenä tekijänä uusien ideoiden synnyn taustalla (ks. Amabile 1998). Toisaalta liiallinen viestintä ja loputtomat palaverit voivat myös tukehduttaa luovuuden.

Kuten todettua, huomattava osa arkipäivän asiantuntijaorganisaatioista on luonteeltaan toimintokohtaisella eli funktionaalisella periaatteella toimivia ammatillisbyrokraatioita. Tällaiset organisaatiot ovat usein myös hallintorakenteeltaan raskaita, mikä merkitsee sitä, että huomattava osa organisaation taloudellisista ja henkilöresursseista on sidottu hallinnon pyörittämiseen. Tämä koskettaa erityisesti julkisen sektorin organisaatioita, joilla on usein eräänlainen kaksoishallinto: virkamiesjohto ja poliittinen johto. Tällainen hallinto on tyypillisesti hidas ja ”kasvottoman” tuntuinen, minkä seurauksena henkilökunta ei useinkaan koe voivansa vaikuttaa organisaationsa toimintaan. Tämä taas tyypillisesti heikentää henkilöstön halua sitoutua organisaatioon. Raskaasti hallinnoidut organisaatiot saattavatkin menettää työntekijöidensä lähes koko luovuspotentiaalin henkilöstön omaksuessa byrokraattisen työskentelykulttuurin ja tyytyessä antamaan työtehtävien edellyttämän minimipanoksen (ks. tarkemmin Williams & Yang 1999, 376). Toisaalta kahdella samalla toimialalla toimivalla samankokoisella organisaatiolla voi olla merkittäviäkin eroja sisäisen hierarkkisuuksensa ja hallintorakenteensa raskauden suhteen. Hyvällä organisaatio suunnittelulla voidaan näin ollen mahdollisesti samanaikaisesti sekä keventää organisaation hallintoa että kehittää toiminnallista tehokkuutta. Liiallisen byrokratian ja hierarkkisyyden kitkeminen johtaa tyypillisesti myös työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvuun ja luo näin ollen edellytyksiä organisatoriselle luovuudelle. Taulukkoon 2 on koottu viisi edellä käsiteltyä organisatorista luovuuden kannalta potentiaalisesti merkittävää ”suunnitteluparametria”.

Organisaatioilla on usein erilaisia toiminnallisia rajoitteita, jotka estävät niitä omaksumasta organisatorisen luovuuden kannalta suotuisimpia rakenteellisia ratkaisuja. Esimerkiksi projektiorganisaatorakenne ei yksinkertaisesti toimi pitkäaikaisessa, ennakoitavuutta edellyttävässä toiminnassa jollaista monet arkipäivän asiantuntijaorganisaatiot – kuten laboratorio tässä tutkimuksessa – harjoittavat. Vastaavasti monien julkisen sektorin organisaatioiden on yksinkertaisesti hyväksyttävä kaksoishallinto ja sen mukanaan tuoma byrokraattisuus ja raskas hallintorakenne. Yksityisen sektorin pörssiyritykset taas joutuvat usein liiallisestikin kvartaalitalouden armoilla painottamaan lyhyen aikavälin taloudellista tulosta, mikä estää niitä kehittämästä riskialttiita, luo-

TAULUKKO 2. Luovuuden mahdollistavia suunnitteluparametreja

	Potentiaaliset hyödyt	Potentiaaliset haasteet	Tilannekijät	Sovellettu arkkipäivän asiantuntijaorganisaatioihin
Orgaaninen organisaatiorakenne	Joustava Lisää henkilökunnan sitoutuneisuutta Työtyytyväisyys usein hyvä Mahdollistaa koko henkilöstön luovuuden	Toiminnan ennakoitavuus voi olla vähäinen Sovellettu yleensä huonosti korkeaa luottamusta ja standardoituja tuloksia edellyttäviin tehtäviin	Sopii dynaamiseen organisaatioympäristöön Sopii ei-rutiinomaisiin työtehtäviin Sopii erityisesti asiantuntijatyöhön	Ei yleensä sovi suuriin ja ennakoitavia tuloksia tuottaviin organisaatioihin, kuten sairaaloihin ja yliopistoihin Sovellettu organisaatioiden asiantuntijasaarekkeisiin
Kevyt hallintorakenne ja matala hierarkia	Päätöksenteko nopeaa Lisää henkilökunnan sitoutuneisuutta Työtyytyväisyys usein hyvä Resurssien säästö	Toiminnan ennakoitavuus voi olla vähäinen Vertikaalinen urakehitys vaikeaa Hallintotyötä usein myös asiantuntijatyöntekijöillä	Pienen organisaatiot Tiimiperiaatteella toimivat suuret organisaatiot Sopii erityisesti asiantuntijatyöhön	Mitä ennakoitavampia / standardoidumpia organisaation prosessit ovat sitä hankalampi toteutettavissa Toimialakohtaiset erot merkittäviä
Projektimainen organisaatiorakenne	Korkea innovaatiopotentiaali Rakenteena erittäin joustava Erinomainen reagoitakyky muuttuviin tarpeisiin Asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuudet työhön laajat	Haastava johdettava Koordinaation kannalta usein monimutkainen ja hankala Voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen	Sopii tuotekehitykseen ja innovaatiotoimintaan Sopii ei-rutiinomaisiin työtehtäviin Sopii erityisesti asiantuntijatyöhön	Ei yleensä sovi suuriin ja ennakoitavia tuloksia tuottaviin organisaatioihin, kuten sairaaloihin ja yliopistoihin Sovellettu organisaatioiden asiantuntijasaarekkeisiin
Poikkifunktionaalinen integraatio	Mahdollistaa toimintokohtaisen logiikan toimivuuden dynaamisessa organisaatioympäristössä Vähentää osuoptimoiminta Asiakastytyytyväisyys kasvaa	Kahden johtajan ongelma siirryttäessä kohti mat-riisirakennetta Henkilöstö voi kokea toiminnan monimutkaistuvan	Välttämätön Tarvitaan erityisesti edellyttävissä tehtävissä Tarvitaan erityisesti toimintokohtaisella logiikalla toimivissa organisaatioissa	Yleensä välttämätön suurten arkkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden, kuten sairaaloiden ja yliopistojen ja tehokkaan toiminnan kannalta
Runsasti viestintä ja koordinaatiomenetelmiä	Informaation kulku paraneee Organisaation me-henki paraneee Työntekijöiden käsitys päätöksenteon taustoista ja organisaation kokonaistoinnista kasvaa	Infoähkyn vaara Henkilökunta voi väsyä kokouksiin ja sähköpostiin Kuluttaa sekä taloudellisia että henkilöresursseja Vääränlainen koordinaatio voi tappaa luovuuden	Tarvitaan erityisesti sisäisesti erityyppisissä organisaatioissa Koordinaatiomenetelmien merkitys korostuu organisaation koon kasvaessa	Yleensä välttämätön suurten arkkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden, kuten sairaaloiden ja yliopistojen ja tehokkaan toiminnan kannalta

vuuden mahdollistavia ratkaisuja. Useimmilla organisaatioilla on kuitenkin mahdollisuus edesauttaa organisatorista luovuutta rakenteellisilla valinnoillaan.

5.2 Arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden rakenteelliset haasteet

Organisatorisen luovuuden avaintekijöitä tarkastellessaan Andriopoulos (2001) esittää, että organisaatioiden tulisi omaksua hierarkkisesti matala ja joustava rakenne. Käytännössä arkipäivän asiantuntijaorganisaatiot ovat kuitenkin vain harvoin joustavia ja hierarkkisesti matalia. Myös tämän tutkimuksen molemmat case-organisaatiot, Sanomalehti ja Laboratorio, toimivat pitkälti funktionaalisella periaatteella, eikä case-organisaatioita kokonaisuudessaan voida pitää sen paremmin hierarkkisesti matalina kuin erityisen joustavinakaan. Siinä missä Laboratorio on organisaatorakenteeltaan selkeästi byrokraattinen, on Sanomalehti taas toimitus pois lukien mekaaninen. Sanomalehden muun organisaation toimiessa mekanistisesti, noudattaa toimitus orgaanista logiikkaa, ja sanomalehden toimitusta voidaankin pitää sekä hierarkkisesti matalana että joustavana – ja näin ollen potentiaalisesti organisatoriselle luovuudelle otollisena. Toimitus muodostuu varsin itsenäistä työtä tekevistä toimittajista, ja päätoimittaja mielsikin oman tehtävänsä liittyvän ennen kaikkea asiantuntijoiden luovuuteen kannustamiseen:

Jos päätoimittajalta jotain luovuutta [edellytetään] ... niin se, että saa porukan vapaasti puhumaan ja ideoimaan; heittää ite jonkun pöhkön idean ja saa ikään kuin porukan vapautumaan, et eihän täs tarvikaan jäykistellä. Niin silleenhän se menee, että porukalla se homma jalostuu ja eteenpäin, et ei jämähdetä vain johonkin, joka menee kuin juna ennalta määrättyllä tavalla. ... Et ei niin kun lähdetä hakeen, että mikähän tähän on konsernin ohjesääntö. (Päätoimittaja)

Organisella periaatteella toimivan toimituksen suhde mekaanisella periaatteella toimivaan muuhun organisaatioon on kuitenkin kiistatta haastava. Tämä näkyi case-organisaatioissa historiallisena jännitteenä toimituksen ja muun organisaation työntekijöiden välillä. Toimituksen edustajat kokivat selkeästi ammattiyllpeyttä ja mielsivät työnsä poikkeuksetta varsin arvokkaaksi, luovaksi, yhteiskuntaa yleisesti palvelevaksi, kriittiseksi ja riippumattomaksi. Myös organisaation muiden yksiköiden edustajat kokivat tekevänsä arvokasta ja luovuutta edellyttävää työtä, mutta ilmaisivat eräänlaisen arvohierarkian olemassaolon toimituksen ja muun organisaation välillä. Erityisesti vanhemmat työntekijät kuvasivat toimituksen henkilöstön ”herrasväeksi”, joka ei vaivaudu edes tervehtimään. Arvohierarkia nähtiin elinvoimaisena, joskin vuosien kuluessa jossain määrin kaventuneena. Sanomalehden kannalta toimituksen erityisrooli aiheuttaa ilmeisen haasteen kuten myös se, ettei organisaation muiden yksiköiden välillä ollut sanottavaa vuorovaikutusta. Myös vastaava päätoimittaja tunnisti arvohierarkian historiallisen olemassaolon sanomalehtiorganisaatioissa ja näki samalla tärkeäksi lisätä poikkifunktionaalista vuorovaikutusta Sanomalehden yksiköiden välillä:

Jäin oikein miettimään, et mitään suhdetta ei oo toimituksen ja muun organisaation välillä. ... [M]ä muistan joskus 90-luvulla Hesarissa, kun mediamyyjä kiitti mua, että olet ensimmäinen kun sano hississä päivää, toimituksesta. Tästä se lähtee liikkeelle, me tehdään samaa lehteä, me tunnetaan toisemme ja jutellaan. Et kyllähän me tavallaan tehdään tämmöistä organisaation poikki ja sehän on ihan välttämättömyys, koska samoja ihmisiähän me tavoitellaan ja se ilmoitusasiakas, se autokauppias, se on myös lehden lukija. (Vastaava päätoimittaja)

Omasta toimitukseen liittyvästä taustastaan huolimatta vastaavan päätoimittajan tapa mieltää organisaatio kokonaisuutena sopii varsin hyvin luovuustutkijoiden ajatukseen, jonka mukaan organisatorinen luovuus on mahdollista vasta, kun koko organisaatio tukee sitä (ks. Amabile 1998; Csikszentmihalyi & Sayer 1995; Harisalo 2008). Varsinaisia integraatiomenetelmiä Sanomalehdellä oli käytössään kuitenkin suhteellisen rajallisesti. Sanomalehden organisatorisena erityishaasteena on, että organisaation sisäistä poikkifunktionaalista vuorovaikutusta tulisi lisätä samalla, kun toimituksen journalistinen riippumattomuus tulisi turvata; toisin sanoen organisaation yksiköistä erityisesti mediamyynti ja toimitus tulisi pitää toistensa päätöksenteosta tietyissä kysymyksissä erillään.

Myös Laboratorion haasteena oli horisontaalisen integraation kehittäminen: suorittavaa asiantuntijatyötä tekevät henkilöt kokivat eri toimialat tyypillisesti omina ”pikku-maailmoinaan” ja Laboratorion kokonaisuudessaan kaukaisena. Toisaalta organisaation johdossa olevat toimialajohtajat näkivät Laboratorion yksiköiden välisen vuorovaikutuksen suhteellisen kiinteänä. Esimiesten ja suorittavaa työtä tekevien henkilöiden kokemuserot integraation suhteen lienevät tyypillisiä organisaatioille: siinä, missä informaation solmukohdassa toimivat esimiehet tuntevat myös muiden yksiköiden toimintaa, voivat ne suorittavan tason henkilöille jäädä varsin vieraksi elleivät organisaation koordinaatio- ja integraatiomenetelmät ole kehittyneitä. Poikkifunktionaalisen integraation kehittämisen ohella Laboratorion haasteena oli myös hierarkkinen ja raskas hallinto. Hallinnon koettiin yleisesti tekevän Laboratorion päätöksenteosta hidasta ja raskasta, eikä liikelaitostuminen ollut tuonut asiaan toivottua muutosta, kuten käy ilmi seuraavasta, vuosia organisaation palveluksessa olleen asiantuntijan toteamuksesta:

Onko tässä jossain vaiheessa sitten mahdollisuus vetää viivoja niin kun suuremmiksi? Niinä uskon, että sitä me odotamme koko porukka. Sellainen mahdollisuus toivon mukaan tulee, ainakin niissä kohdissa missä tuntuu että vielä menee niin kovin monen mutkan kautta. ... Meillä on kuitenkin aika paljon asioita vielä tässäkin organisaatiossa, jota säätelee nää kunnallishallinnon lait ja asetukset... Me ei päästä mitenkään niitä oikaisemaan. (Asiantuntija)

Eräät informantit ilmaisivat suoraan tyytymättömyytensä raskaaseen hallintoon ja näkivät sen myös esteeksi kyvyille kilpailla yksityisen sektorin toimijoiden kanssa:

[Laboratorio] ei pysty [kilpailemaan yksityisen sektorin toimijoiden kanssa] koska meillä on niin paljon tämmöisiä ns. hallinnon menoja. Ei yksityinen firma voi maksaa mielettömiä määriä, niin kuin me maksetaan sairaanhoitopiirille, jostain taloushallinnon palveluista. (Esimies)

Raskaaksi koettu hallinto on kiistatta haitallinen organisatorisen luovuuden näkökulmasta. Toisaalta poliittisesta johdosta ja virkamiesjohdosta muodostuva kaksoishallinto kuten myös julkishallinnon lait ja säädökset muovaavat ne reunaehdot ja rakenteelliset haasteet, joiden kanssa julkisen sektorin organisaatioiden on yksinkertaisesti kyettävä toimimaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö organisaatioiden olisi myös hallintonsa suhteen mahdollista kehittää uusia luovia ratkaisuja, jotka edesauttavat organisaation joustavuutta ja siten edelleen vastavuoroisesti lisäävät luovuspotentiaalia. Siinä missä yksityisen sektorin organisaatiot voivat julkisen sektorin organisaatioita paljon vapaammin määrittää omia hallinnollisia ratkaisujaan, myös yrityksissä törmätään usein rakenteellisiin reunaehtoihin. Sanomalehden tapauksessa tällainen oli selkeästi journalistinen riippumattomuus, jonka vuoksi toimitus ja mediamyynti oli pidettävä etäällä toisensa päätöksenteosta, ja joka siten osaltaan vaikeutti poikkifunktionaalisen integraation kehittämistä.

Useimmat organisaatiot kohtaavat case-organisaatioiden tavoin erinäisiä toiminnan reunaehdoja, jotka asettavat rakenteellisia haasteita ja rajoitteita organisatoriselle luovuudelle. Tästä huolimatta organisaatioiden on mahdollista nostaa omaa organisatorisen luovuuden tasoaan esimerkiksi oikeanlaisilla koordinaatio- ja integraatiomenetelmillä kuten myös oikeanlaisilla johtamiskäytännöillä. Tässä suhteessa myös molemmilla case-organisaatioilla on ilmeisen huomattava, tosin toistaiseksi pitkälti käyttämätön, mahdollisuus organisatorisen luovuuden kehittämiseen. Kyse onkin lopulta organisaation johdon halukkuudesta ja kyvystä panostaa organisatoriseen luovuuteen (vrt. Amabile 1997; 1998; Amabile et al. 2002).

6. YHTEENVETO JA KESKUSTELU

Organisatorisen luovuuden voidaan todeta olevan yhteiskunnallisessa keskustelussa vallitsevasta luovusinnostuksesta huolimatta edelleen varsin vähän tutkittu ja huonosti tunnettu ilmiö. Tästä syystä johdannossa artikkelin yhtenä päämääränä todettiin olevan selkiyttää ja jäsentää organisatorisen luovuuden tematiikkaa yleisesti. Artikkelin toisena päämääränä esitettiin olevan luovuuden mahdollistavien organisaatorakenteiden analyysi. Artikkelissa pyrittiin vastaamaan johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin: i) mitä alan kirjallisuudessa tarkoitetaan organisatorisel-

la luovuudella ja ii) kuinka organisatorista luovuutta voitaisiin edistää organisaatioiden rakenteellisten ratkaisuiden näkökulmasta? Empiirisen tarkastelun fokus kohdistettiin erityisesti arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiksi kutsuttuihin organisaatioihin tieto-organisaatiodiskurssin hellimien hyperluovien organisaatioiden sijaan.

Analyysissä ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkasteltiin käsitteellis-teoreettisesti. Tiivistäen voidaan todeta, että alan kirjallisuudessa organisatorisella luovuudella tarkoitetaan organisaatiokontekstissa syntyvää, omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävää, potentiaalisesti kaikkeen inhimilliseen sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyvää ilmiötä, jota voidaan tukea organisaation rakenteellisilla ja johtamiseen liittyvillä ratkaisulla. Organisatorinen luovuus ei siis ole ainoastaan yksilöluovuutta, joka tapahtuu työorganisaatiossa, kuten Williams ja Yang (1999, 373) alleviivaavat. Organisatorinen luovuus on ilmiönä huomattavan monitahoinen.

Artikkelissa organisatorista luovuutta on lähestytty Andriopoulosin (2001) review-tutkimuksessaan esittämien ulottuvuuksien – organisaatioilmapiirin, johtamistyylin, resurssien ja taitojen, organisaatiokulttuurin sekä rakenteiden ja järjestelmien – kautta. Erityinen painoarvo analyysissä on annettu luovuuden mahdollistavien organisaatorakenteiden tarkastelulle. Koska empiirisesti vähän tutkittua aihepiiriä haluttiin tarkastella teorian ohella myös käytännön näkökulmasta, analyysiin liitettiin kaksi casea illustroimaan niitä kysymyksiä ja haasteita, joihin organisatorisen luovuuden osalta käytännön toiminnassa saatetaan törmätä. Case-organisaatioiksi valittiin kaksi arkipäivän asiantuntijaorganisaatioksi luokiteltua organisaatiota, Sanomalehti ja Laboratorio. On syytä korostaa, että case-analyysien tarkoituksena ei ole ollut tuottaa empiirisesti yleistettävää tietoa, vaan välineellisen tapaustutkimuksen idean mukaisesti tuoda esiin niitä organisatorisen luovuuden käsitteellisiä ja teoreettisia аспекteja, joita tapausten avulla voidaan illustroida ja ymmärtää.

Toista tutkimuskysymystä, kuinka organisatorista luovuutta voitaisiin edistää organisaatioiden rakenteellisten ratkaisuiden näkökulmasta, on lähestytty yhtäältä teoreettisesti organisatorisen luovuuden kannalta merkittävien suunnitteluparametrien näkökulmasta ja toisaalta käytännön näkökulmasta case-organisaatioiden kohtaamien rakenteellisten haasteiden kautta. Yleistä vastausta luovuuden mahdollistavien organisaatorakenteiden kehittämiseen ei ymmärrettävästi ole löydettävissä; erilaisissa tilanteissa toimivat ja erilaisiin toiminnan reunaehtoihin törmäävät organisaatiot tuskin voivat omaksua täysin samanlaisia organisatorista luovuutta tukevia rakenteellisia ratkaisuja. Sen sijaan joitakin yleisiä suuntaviivoja tai suunnitteluparametreja organisaatorakenteisiin liittyen voidaan esittää. Analyysissä tällaisina suunnitteluparametreina on esitetty erityisesti orgaaninen organisaatorakenne, kevyt hallintorakenne ja matala hierarkia, projektimainen organisaatorakenne, poikkifunktionaalinen integraatio sekä runsas viestintä- ja koor-

Eräät edellä mainitut organisatorisen luovuuden suunnitteluparametrit saivat osaltaan myös selkeää tukea case-analyyseistä, sillä Sanomalehden tapauksessa erityisen haasteen vaikutti muodostavan poikkifunktionaalisen integraation puute siinä missä Laboratorio taas selkeästi kärsi raskaasta hallintorakenteestaan. Kumpikaan case-organisaatioista ei toiminut projektioorganisaatioperiaatteella, eikä toimintansa perusluonteen – ennakoitavan, pitkäjänteisen toiminnan – vuoksi oikeastaan edes olisi voinutkaan. Juuri tässä suhteessa niin sanottujen hyperluovien organisaatioiden esittely organisatorisen luovuuden esimerkkeinä ei olekaan välttämättä perusteltua: vain harva organisaatio voi toimia aidosti projektiperiaatteella. Sen sijaan molemmilla case-organisaatioilla olisi mitä ilmeisimmin ollut oman erityishaasteensa (poikkifunktionaalisen integraation vajeen/hallintorakenteen keventämisen) ohella ollut mahdollisuus kehittää rakennettaan osin orgaanisempaan suuntaan ja samalla lisätä viestintä- ja koordinaatiomenetelmiä edistämällä näin luovuustutkijoiden alleviivaamaa organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rikastavan yhteisön kehittymistä (ks. Amabile 1998; Csikszentmihalyi & Sayer 1995).

Juuri tässä yhteydessä organisatorinen luovuus näkökulmana saattaa tuoda merkittävän lisän organisaatioiden luovuspotentiaalin ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Näin siksi, että jo vuosia käynnissä ollut tieto-organisaatiodiskurssi – jossa hierarkiat on tyypillisesti ehdotettu korvattavaksi verkostoilla ja formaalit organisaatorakenteet adhokratioilla (ks. esim. Ahonen 1996; Sveiby 1990; Sveiby & Risling 1987; Virtanen 1987) – oppeineen soveltuu ilmeisen huonosti arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden haasteiden ymmärtämiseen ja luovuspotentiaalin kasvattamiseen. Toisin kuin tieto-organisaatiodiskurssissa organisatorisen luovuuden diskurssissa fokusta ei automaattisesti suunnata hyperluoviin organisaatioihin, ”studioihin” (vrt. Virtanen 1987), vaan kiinnostuksen kohteena voivat olla yhtä lailla muutkin organisaatiot. Käytännössä vaikuttaa kuitenkin siltä, että myös organisatorisen luovuuden piirissä tutkijoita on erityisesti kiehtonut hyperluovat asiantuntijaorganisaatiot (ks. esim. Styhre & Sundgren 2005) ja tässä mielessä tämän artikkeli eräs selkeä kontribuutio onkin tehdä näkyväksi arkipäivän asiantuntijaorganisaatioiden erityishaasteita, jotka usein eroavat hyperluovien asiantuntijaorganisaatioiden vastaavista.

Tulosohjauksen aikakaudella organisaatioiden johdolla on kasvava paine uudistaa, tehostaa ja kehittää organisaatioidensa toimintaa. Yritysjohdolla voidaan näin ollen tulkita olevan selkeä kannuste panostaa organisatoriseen luovuuteen. Lyhytnäköinen, ainoastaan vuosineljänneksiin kohdistuva tarkasteluhorisontti saattaa kuitenkin pitkässä juoksussa johtaa juuri päinvastaiseen: riskinoton ja luovuuden sivuun suistavaan rutiinimaiseen toiminnan hienosäätöön, mikromanagerointiin. Johtajien kyky fasiloida ja johtaa organisatorista luovuutta arkipäivän asiantuntijaorganisaatioissa vaatiikin tuekseen tieteellistä tutkimusta, joka organisatorisen luovuuden osalta toistaiseksi on kuitenkin vielä melko ohutta. ■

Loppuviitteet:

1 Lähde: Andriopoulos (2001, 835).

2 Ihmisen lähettäminen kuuhun edellytti tunnetusti täysin uudenlaisen teknologian kehittämistä ja valtavia taloudellisia panostuksia. Koska mitään vastaavaa ei ollut aiemmin tehty, Apollo-projektin organisaatio rakennettiin projektiorganisaatiopohjalle, mikä mahdollisti projektissa väistämättä eteen tulevien yllätysten mahdollisimman joustavan hallinnan. Projektiorganisaatiota on suomenkielisessä organisaatioteoreettisessa keskustelussa kutsuttu myös adhokratioiksi ja tilapäisiksi rakenteiksi (ks. esim. Harisalo 2008).

3 On huomattava, että toimintokohtainen eli funktionaalinen organisaatio lukeutuu ns. klassisten organisaatorakenteiden piiriin, kun taas projektiorganisaatio kuuluu käsitteellisesti ns. mintzbergiläiseen organisaatiosuunnitteluun. Organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa esiintyvät klassiset organisaatorakenteet (yksinkertainen rakenne, funktionaalinen rakenne, divisioonarakenne ja matriisirakenne) ovat ideaalityypimäisiä kuvauksia organisaatorakenteista (ks. esim. Hatch 2006, 297-303). Myös Mintzbergin (1979; 1990) esittämät organisaatorakenteet (yksinkertainen rakenne, konebyrokratia, ammattilaisbyrokratia, tulosyksikköorganisaatio ja projektiorganisaatio) tulee ymmärtää ennen kaikkea ideaalityyppinä. Koska edellä mainittujen typologioiden organisaatorakennemallit ovat ideaalityyppisiä ja löytyy niille vain harvoin – yksinkertainen rakenne – yksi yhteen vastinetta tosielämässä. Teoreettisen tarkastelun näkökulmasta taas on olennaista havaita, että edellä mainitut typologiat ovat osin erimittaisia, sillä siinä missä klassiset organisaatorakenteet on määriteltävä pääasiassa organisaatioiden tehtävänjaon ja toimintojen koordinoinnin näkökulmasta (ks. Hatch 2006), toimii Mintzbergin typologiassa rakenteen määrittävänä tekijänä työnjaon ja koordinaatiomekanismien ohella myös erityiset suunnitteluparametrit ja tilannetekijät (ks. Mintzberg 1979; 1990).

4 NASA:n omaksumaa organisaatiota on usein kutsuttu ensimmäiseksi tunnetuksi formaaliksi matriisirakenteeksi – olkoonkin, että esimerkiksi Toyotan on esitetty omaksuneen matriisirakenteen jo huomattavasti aiemmin (Morgan & Liker 2006). Toisaalta Apollo-projektin rakenteen on useassa yhteydessä esitetty toimineen nimenomaisesti projektimaisesti (ks. esim. Mintzberg 1990; Ford & Randolph 1992). Edellä mainittu käsitteellinen epäjohdonmukaisuus on ymmärrettävää, sillä matriisirakenteessa yhdistyy nimenomaisesti kahden tai useamman funktion henkilökuntaa projektien ympärille (Ford & Randolph 1992). Lopulta onkin ilmeistä, että Apollo-ohjelman tapauksessa oli kyse massiivisen mittaluokan projektista, joka sai nopeasti muuttuvan muotonsa osana NASA:n laajempaa matriisirakennetta. Organisaatorakenteisiin liittyvän keskustelun eräänä ongelmana onkin juuri se, että käytännössä kaikki vähänkään suuremmat organisaatiot ovat jonkinlaisia hybridejä yhdistellen useampia erilaisia rakenteellisia ratkaisuja (Hatch 2006) ja että riippuen analyysitasosta, eli siitä tarkastellaanko kokonaisorganisaatiota vai sen yksittäistä osaa, organisaatorakenne voidaan perustellusti määrittellä eri tavoin.

5 Taulukko on johdettu Hatchin (1997, 170) mallin pohjalta.

Kiitokset: Kirjoittajat haluavat kiittää Liikesivistysrahastoa tämän tutkimuksen tukemisesta sekä esittää kiitoksensa KL Pertti Laineelle, KT Kirsi Heikkilä-Tammelle ja dosentti Ari Ahoselle heidän kommentistaan artikkelin käsikirjoitusversioon.

LÄHTEET

AHONEN, A. (1996) *Organisaatio tietoyhteiskunnassa: Tulkintoja tieto-organisaatiodiskurssista kriittisen organisaatioteorian perspektiivistä*. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.

AMABILE, T. M. (1983) *The Social Psychology of Creativity*. Springer-Verlag: New York.

AMABILE, T. M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.

AMABILE, T. M. (1996) *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview: Boulder.

62 AMABILE, T. M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review* 40:1, 39–58.

AMABILE, T. M. (1998) How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76:5, 77–87.

AMABILE, T. M., HADLEY, C. N. ja KRAMER, S. J. (2002) Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review* 80:8, 52–61.

- ANDRIOPOULOS, C.** (2001) Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision* 39:10, 834–840.
- BAUDRILLARD, J.** (1983) *Simulations*. Semiotext: New York.
- BHARADWAJ, S ja MENON, A.** (2002) Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *The Journal of Product Innovation Management* 17:6, 424–434.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. ja SAYER, K.** (1995) Shifting the Focus From Individual to Organizational Creativity. Teoksessa *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, toimittanut Ford, C. M. ja Gioia, D. A. Sage Publications: Lontoo, 167–173.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.** (1994) The Domain of Creativity. Teoksessa *Changing the World: A Framework of the Study of Creativity*, toimittanut Feldman, D.H., Csikszentmihalyi, M ja Gardner, H. Praeger: Westport, 135–158.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.** (1999) Implications of a system perspective for the study of creativity. Teoksessa *Handbook of creativity*, toimittanut Sternberg, R. J. Cambridge University Press: New York, 313–335
- EKVALL, G.** (1991) The organizational culture of idea-management; a creative climate for the management of ideas. Teoksessa *Managing Innovation*, toimittanut Henry, J. ja Walker, D. Sage Publications: Lontoo, 73–79.
- ERIKSSON, P. ja KOISTINEN, K.** (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus: Helsinki.
- ESKOLA, J. ja SUORANTA, J.** (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- FLORIDA, R.** (2005) *Luovan luokan esiinmarssi*. Talentum: Helsinki.
- FORD, R. C. ja RANDOLPH, W. A.** (1992) Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management* 18:2, 267–294.
- HARISALO, R.** (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.
- HATCH, M. J.** (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Second edition. Oxford University Press: Oxford.
- HÄYRYNEN, Y-P.** (1994) *Luovuus yhteisössä ja arjessa: Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus: Helsinki.
- KALLIO, T. J.** (2004) *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- KALLIO, T. J.** (2007) *Creativity and Organizational Structures – Perspectives from Mintzbergian Organizational Design*. *Creative Futures Conference*. Pori, Finland. Conference Proceedings, 10–19.
- KOSKI, J. T.** (2001) *Luova hierre*. Gummerus: Jyväskylä
- LAWRENCE, P. R. ja LORSCH J. W.** (1967) *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Harvard Graduate School of Business Administration: Cambridge MA.
- MAYER, R. E.** (1999) Fifty Years of Creativity Research. Teoksessa *Handbook of creativity*, toimittanut Sternberg, R. J. Cambridge University Press: New York, 449–460.
- MINTZBERG, H.** (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- MINTZBERG, H.** (1990) *Organisaatio suunnittelu*. Rastor-Julkaisut: Helsinki.
- MORGAN, J. M. ja LIKER, J. K.** (2006) *The Toyota Product Development System: Integrating People, Process, and Technology*. Productivity Press: New York.
- NAPIER, N. K. ja NILSSON, M.** (2006) The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies. *Creativity and Innovation Management* 15:3, 268–278.
- NIUKKO, V. ja KALLIO, T. J.** (2006) Organisaatioteoreettinen katsaus yliopistokentän muutokseen. *Hallinnon Tutkimus* 25:1, 17–29.
- SHALLEY, C. E. ja ZHOU, J.** (2008) Organizational Creativity Research: A Historical Overview. Teoksessa *Handbook of Organizational Creativity*, toimittanut Jing Zhou, J ja Shalley, C. E. Taylor & Francis: Lontoo, 3–31.
- SINTONEN, K.** (2007) Innovaatioita ei synny ilman perustutkimusta. *Acatiimi* 10: 8, 14.
- STAKE, R. E.** (1995) *The Art of Case Study Research*. Sage: Thousand Oaks.
- STENBERG, R. J. ja LUBART, T. I.** (1999) The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa *Handbook of creativity*, toimittanut Sternberg, R. J. Cambridge University Press: New York, 3–15.

- STYHRE, A. ja SUNDGREN, M.** (2005) *Managing Creativity in Organizations*. Palgrave Macmillan: New York.
- SVEIBY, K. E.** (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntija organisaatiossa*. Weilin + Göös: Espoo.
- SVEIBY, K. E. ja RISLING, A.** (1987) *Tietoyrityksen johtaminen. Vuosisadan haaste?* Weilin + Göös: Espoo.
- TAPOLA, K. ja KALLIO, T. J.** (2007) Tarvitaanko luovan työtöteen johtamista? – Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän tutkimus* 5:1, 24–39.
- TEVAMERI, T. ja KALLIO, T. J.** (2009) *Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä*. *Hallinnon Tutkimus* 28:1, 15–32.
- UUSIKYLÄ, K. ja PIIRTO, J.** (1999) *Luovuus: Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. WSOY: Juva.
- UUSIKYLÄ, K.** (1999) Luovuuden neljä elementtiä. Teoksessa *Luovuus: Taito löytää, rohkeus toteuttaa*, toimittanut Uusikylä K. ja Piirto J. Atena: Jyväskylä.
- WEST, M.A. ja RICHTER, A. W.** (2008) Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work. Teoksessa *Handbook of Organizational Creativity*, toimittanut Zhou, J. ja Shalley, C. E. Taylor & Francis: Lontoo, 221–236.
- WILLIAMS, W.M. ja YANG, L.T.** (1999) Organizational Creativity. Teoksessa *Handbook of Creativity*, toimittanut Sternberg, R.J. Cambridge University Press: Cambridge, 373–391.
- VIRTANEN, M.** (1987) *Tehtaasta studioon*. Hanki ja Jää: Helsinki.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. ja GRIFFIN, R. W.** (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review* 18: 2, 293–321.
- XU, F. ja RICKARDS, T.** (2007) Creative Management: A Predicted Development from research into Creativity and Management. *Creativity and Innovation Management* 16:3, 216–228.
- ZHOU, J. ja SHALLEY, C. E.** (toim.) (2008) *Handbook of Organizational Creativity*. Taylor & Francis: Lontoo.