

LAPIN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

LUOVUUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Etnografinen tutkimus luovuuden ilmenemisestä hotellin arjessa

Johtaminen

Pro Gradu -tutkielma

Toukokuu 2015

Tekijä: Viivi Torvinen

Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: LUOVUUS KÄYTÄNNÖSSÄ – Etnografinen tutkimus luovuuden ilmenemisestä hotellin arjessa

Tekijä: Viivi Torvinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ [X] Sivulaudaturtyö [] Lisensiaatintyö []

Sivumäärä: 75

Vuosi: 2015

Tiivistelmä: Viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota teorian ja käytännön väliseen kuiluun, muiden alojen lisäksi, myös luovuudessa. Kuilun täyttämiseksi on alettu yhdistää yhteiskuntatieteiden puolelta tullutta käytäntöteoriaa luovuuteen sekä innovatiivisuuteen. Käytäntöteoreettiset tutkimukset tarkastelevat sitä, mitä luovuus on ja miten se näkyy käytännön työssä. Luovuutta ja innovatiivisuutta ei enää nähdä ainoastaan johdon ja tuotekehitysosastojen tehtävänä, vaan ne kuuluvat kaikille ja jokainen työntekijä voi toimia omassa työssään luovasti. Luovuutta ei ole vielä tutkittu paljoa käytäntöteoreettisesta näkökulmasta. Olemassa olevat tutkimukset käsittelevät lähinnä sitä, miten luovuus ilmenee organisaatiossa, miten luovuutta ”tehdään” käytännössä ja minkälainen luova prosessi on. Tutkimuksessani jatkan tätä keskustelua luovuudesta käytännössä sekä arjen luovuudesta palvelualalla.

Tutkimuksessani mielenkiintoni kohdistuu luovuuteen käytännössä ja tavoitteenani on ymmärtää, miten luovuus ilmenee hotellityöntekijän arjen toimissa. Etsin hotellin arjesta erilaisia tapoja toimia luovasti havainnoimalla ja haastatteleamalla hotellin työntekijöitä. Tutkimusmetodini on etnografia, minkä avulla voidaan tehdä näkyväksi arjen toiminnan takana olevia käytäntöjä ja merkityksiä. Havainnoin työntekijöitä hotelliketjun kahdessa eri hotellissa yhteensä neljän viikon ajan. Aineistoni muodostuu kenttäpäiväkirjasta, kuudesta haastattelusta sekä valokuvista. Tutkimuksen tulokset muodostuivat aineiston kautta etnografisessa analyysiprosessissa.

Löysin hotellityöntekijöiden arjesta neljä erilaista tapaa toimia luovasti jotka ovat; ongelmanratkaisua kiireessä, extra mailin meneminen, käytäntöjen kehittäminen sekä omana itsenä oleminen. Ongelmanratkaisu kiireessä tarkoittaa itsenäisiä päätöksiä, joita työntekijät tekevät arjessa tilanteen luoman pakon edessä. Työntekijä voi mennä extra mailin asiakkaan hyväksi, jos hän haluaa yllättää asiakkaan positiivisesti. Mennessään extra mailin työntekijä tekee jotain enemmän kuin, mitä häneltä vaaditaan. Työntekijät voivat myös arjen työn lomassa kehittää käytäntöjä ja parantaa työtapoja. Luovuutta arjessa on myös omana itsenä oleminen ja työn tekeminen tämän kautta omalla tyyllillään. Kolme ensimmäistä näistä tavoista toimia luovasti ovat uuden keksimistä, mutta viimeinen tavoista on olemista.

Avainsanat: luovuus, jokapäiväinen luovuus, etnografia, käytäntö, palveluala

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	5
2. AIKAISEMPI TUTKIMUS LUOVUUDESTA.....	7
2.1. Termit luovuus ja innovaatio.....	7
2.2. Luova yksilö.....	8
2.3. Luovuus prosessina.....	9
2.4. Työntekijälähtöinen luovuus.....	10
2.5. Luovuus organisaatiossa.....	11
2.6. Luovuuteen vaikuttavat tekijät.....	13
2.7. Käytäntöteoria luovuudessa.....	16
2.8. Luovuus käytännössä.....	20
3. TUTKIMUKSEN TEKEMISTÄ OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT.....	23
3.1. Tulkinnallinen maailmankuva.....	23
3.2. Tutkimuskohde.....	26
3.3. Etnografia käytäntöjen tutkimuksen välineenä.....	27
3.4. Aineiston kerääminen.....	28
3.5. Aineiston analyysi.....	32
3.6. Etiikka ja tutkijanpositio.....	34
4. HOTELLITYÖNTEKIJÄN ARJEN LUOVUUS.....	38
4.1. Neljä tapaa toimia luovasti.....	38
4.1.1. Ketjun määritelmä luovuudesta.....	39
4.2. Ongelmanratkaisu kiireessä- ”Jos joku ongelma ilmenee vastaan niin sä keksit ratkaisun”.....	40
4.2.1. Motivaationa rangaistuksen välttäminen.....	43
4.2.2. Ammattitaitoa ja itsenäisiä päätöksiä.....	44
4.2.3. Ongelmanratkaisuprosessi kiireessä.....	45
4.3. Extra mailin meneminen- ”Kuinka sä pystyt yllättään asiakkaan”.....	48
4.3.1. Motivaationa palkinto.....	50
4.3.2. Kannustusta extra mailille.....	52
4.4. Käytäntöjen kehittäminen- ”Voidaan ite kehittää tätä työtä”.....	54
4.4.1. Sisäinen motivaatio.....	55
4.4.2. Ideoiden huomaaminen mahdollistajana.....	56
4.4.3. Yhdessä tekemisen prosessi.....	57
4.5. Persoonana toimiminen-”Ole ilolla oma itsesi”.....	60
4.5.1. Motivaationa arjen luksus.....	61
4.5.2. Vapaus antaa luovuudelle mahdollisuuden.....	62
5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	65
6. LÄHTEET.....	73

1. JOHDANTO

Luovuutta ja innovatiivisuutta, ajatellaan usein uuden keksimisenä. Luovuus ja innovatiivisuus nähdään suurena ja radikaalina toimena, jonka lopputuloksena syntyy uusi tuote tai toimintatapa. Ensimmäisenä tulevat mieleen luovat alat tai yritykset kuten Apple ja Rovio. Luovuus on kuitenkin tärkeää kaikille aloille, eikä ainoastaan perinteisesti ajatelluille luoville aloille. Jokaisella alalla tarvitaan luovuutta, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä kilpailijoiden ratkaisuihin. Luovuus on tärkeä kilpailuetu jokaiselle yritykselle ja kaikki organisaatiot voivat hyötyä uusista ideoista ja kehitysehdotuksista. Kiinnostus luovuuteen on kasvanut viime vuosina ja on ymmärretty sen merkitys yrityksille ja kilpailukyvyille. Luovuuden on viime vuosina nähty olevan tärkeää myös yrityksille, joita ei perinteisesti mielletä luoviksi.

Uudemmassa tutkimuksessa luovuutta ja innovatiivisuutta ei nähdä enää ainoastaan suurena ja radikaalina toimena, vaan se voi olla myös pienempiä arjen tekoja ja ideoita. Työntekijälähtöisen ja jokapäiväisen luovuuden merkitys on alettu ymmärtää viime vuosina ja ne ovatkin saaneet aikaiseksi keskustelua (Hoyrup 2010, Lippke ja Wegner 2014, Kesting ja Ulhoi 2010, Murray 2009). Luovuuden nähdään nykyään olevan tavanomaista toimintaa eikä niinkään tarkkaan suunniteltua ja ohjattua. Luovuutta voi löytää jokaisesta organisaatiosta ja arjen tilanteesta.

Luovuus käytäntönä on vielä uusi suuntaus luovuuden keskustelussa, joten siitä ei ole vielä paljon kirjallisuutta. Tutkimukset ovat usein keskittyneet siihen, miten arjessa ollaan luovia ja mitkä tekijät vaikuttavat luovuuteen. Luovuutta käytännössä on tutkittu myös prosessien sekä vuorovaikutusten näkökulmasta. Luovuutta on kuitenkin usein pidetty itsestään selvästi uuden keksimisenä, eikä erilaisia tapoja toimia luovasti ole otettu huomioon tarpeeksi. Tutkimuksessani tarkastelen näitä tapoja toimia luovasti palvelualan kontekstissa. Luovuuden merkitys palvelualoilla on alettu ymmärtää vasta viime vuosina. Jatkan tätä keskustelua palvelualojen luovuudesta sekä erityisesti siitä, minkälaisia tapoja toimia luovasti arjessa voidaan havaita.

Kiinnostuksen kohde tutkimuksessani on luovuuden ilmeneminen käytännössä. Tutkimukseni kohteena ovat etenkin asiakaspinnan työntekijät sekä heidän tapansa toimia luovasti arjessa. Asiakaspinnan työntekijöitä tarkkailemalla ja havainnoimalla

pyrin ymmärtämään, miten luovuus ilmenee heidän työssään ja mitä se arjessa oikeastaan tarkoittaa. Tutkimuksessani katson luovuutta käytännössä ja tavoitteenani on ymmärtää, miten luovuus tulee ilmi hotellin arjessa.

Haluan tutkimuksessani löytää vastauksen siihen, *miten luovuus ilmenee hotellityöntekijän arjen toiminnassa*. Haluan myös saada kokonaiskuvan siitä, *mitä luovuus merkitsee hotellityöntekijälle ja minkälaista luovuutta hotellin arjessa pidetään tärkeänä*. Etsin vastausta näihin kysymyksiin etnografisen menetelmän avulla. Tarkastelen työntekijöiden arjen luovuutta havainnoimalla heidän arjen toimiaan ja tekemisiään sekä heidän puheissaan nousevia merkityksiä luovuudelle. Tutkimuskohteenani on kaksi saman ketjun hotellia ja heidän vastaanottovirkailijansa sekä myyntipalvelun työntekijät. Kyseinen hotelliketju on mielenkiintoinen luovuuden kannalta, sillä hotellialaa ei perinteisesti mielletä luovaksi, mutta ketjulla on luovuus yhtenä arvona. Luovuuden pitäisi tämän vuoksi näkyä hotellin arjessa, mutta näkyykö se ja millä tavalla.

Aloitin tutkimukseni tarkastelemalla kirjallisuutta luovuudesta ja innovatiivisuudesta sekä käytänteoriasta. Seuraavassa pääkappaleessa tarkastelen tutkimustani ohjaavia tekijöitä eli tieteenfilosofista näkökulmaa, tutkimusmetodia, aineiston keräämisen ja analysoinnin prosessia sekä tutkimukseni eettisiä kysymyksiä sekä tutkijanpositiota. Tämän jälkeen siirryn tutkimukseni tuloksiin eli siihen, miten luovuus ilmenee hotellityöntekijän arjen toiminnassa. Viimeisessä kappaleessa vedän tutkimuksestani jloh-topäätökset ja pohdin tutkimukseni yleistettävyyttä, rajoituksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. AIKAISEMPI TUTKIMUS LUOVUUDESTA

Tässä osioissa avaan käsitteet luovuudesta sekä käytäntöteoriasta. Perehdyn ensiksi tutkimukseen luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Kirjallisuutta luovuudesta ja innovatiivisuudesta on valtavasti ja keskustelua aiheista löytyy usean eri toimialan alta, kuten taiteiden puolelta sekä koulumaailmasta. Tiivistän perusajatuksen luovuudesta ja siihen liittyvistä asioista sekä innovatiivisuudesta yritysmaailmassa. Kun kirjallisuuteen luovuudesta sekä innovatiivisuudesta on perehdytty, siirryn tarkastelemaan käytäntöteorian luonnetta ja suuntauksia. Viimeisessä kappaleessa yhdistän käytäntöteoriat sekä luovuuden ja esittelen aikaisempia tutkimuksia luovuudesta käytännössä.

2.1. Termit luovuus ja innovaatio

Luovuus on abstrakti asia ja sitä on vaikea määritellä. Määritelmä riippuu aina kontekstista ja tilanteesta, jossa luovuudesta puhutaan. Perinteisessä näkemyksessä luovuudeksi määritellään vain idean keksiminen, mutta ei sen käyttöönottamista ja toteutusvaihetta (Mumford 2000, Amabile 1998). Innovatiivisuuden määritelmään vuorostaan kuuluu myös idean käyttöönottaminen sekä sen toteutus (Mumford 2000, Amabile 1998). Huomioin tämän eron perinteisissä määritelmissä luovuudesta ja innovatiivisuudesta kirjallisuutta tutkiessani.

Uudemmassa kirjallisuudessa luovuus kuitenkin määritellään samalla tavalla kuin innovatiivisuus. Luovuudesta puhutaan kokonaisvaltaisena idean kehittämisprosessina joka alkaa ongelman löytämisestä ja päättyy idean käyttöönottoon. Luovuuden ja innovatiivisuuden ero on uudemmassa kirjallisuudessa lähes olematon. Koska tutkimukseni on jatkoa uudelle keskustelulle luovuudesta, puhun luovuudesta enkä innovatiivisuudesta, mutta tarkoitan tällä myös idean käyttöönottamista. Myös kohdeyrityksessäni luovuus tarkoittaa koko idean kehittämisprosessia. Tämän sanavalinnan kautta varmistan sen, että puhun samaa kieltä uudemman tutkimuksen lisäksi, myös kohdeyritykseni kanssa.

2.2. Luova yksilö

Traditionaalisessa näkemyksessä luovuus nähdään yksilön luonteenpiirteenä (Mumford 2000). Tässä näkemyksessä luovuutta ei voi opetella eikä siihen voi vaikuttaa, koska joillain on sitä luonnostaan kun toisilla taas ei (Siedel 2009, Granot 2011, Amabile 1998, Mumford ym. 2002). Tämä näkemys on vanhin ja perinteisin näkemys luovuudesta ja se on edustettuna yhä edelleen. Tutkimukseni kohdistuu palveluun, jota ei perinteisesti nähdä luovana alana. Uudemmissa tutkimuksissa on kuitenkin nostettu esille luovuuden merkitys myös näillä aloilla (Crevani ym. 2011). Yksilön näkökulmasta luovuus käsitetään subjektiivisena, kognitiivisena toimintana ja siinä korostuu joidenkin tutkijoiden mielestä liiallisesti psykologinen näkökulma (Nayak 2008, 422–423).

Tutkimuksissa on selvitetty luonteenpiirteiden vaikutusta luovuuteen ja sen ilmeneeseen. Luovien ihmisten on huomattu olevan herkkiä ja heillä on taito tarkastella maailmaa monesta eri näkökulmasta (Bilton 2007, 14–24, Sydänmaanlakka 2009). Kyky asettua katsomaan tilanteita toisista näkökulmista mahdollistaa monipuolisuuden, jota luovuudessa tarvitaan. Luovien ihmisten on huomattu olevan myös usein intuitiivisia ja riippumattomia. He ovat valmiita ottamaan herkemmin riskejä ja he uskaltavat tehdä uusia ratkaisuja useammin kuin ei-luovat yksilöt (Sydänmaanlakka 2009, Amabile 2007).

Teresa Amabile (1998) on perehtynyt luovuuteen ja siihen, miten luovuuteen voidaan vaikuttaa. Hän on tutkinut luovuutta etenkin yksilön ominaisuutena ja huomannut, että yksilöt, jotka ovat sisäisesti motivoituneita, ovat luovempia kuin toiset (Amabile 1998). Hän puhuu sekä ulkoisesta että sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio voi olla esimerkiksi palkkio, kannuste tai rangaistus, sisäistä motivaatiota taas on yksilön sisällä oleva ”palo” ja intohimo tekemistään kohtaan. Tutkimuksissa nousi esille, että sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus luovuuteen, kun taas ulkoisella motivaatiolla ei ole juurikaan merkitystä luovuudelle (Amabile 1998). Rangaistusten taas on huomattu vähentävän merkittävästi luovuutta ja jopa tappavan työntekijöiden rohkeuden olla luovia (Amabile 1998, Florida ja Goodnight 2005, Waples ja Friedrich 2011, Mumford ym. 2002, Chen ym. 2012). Tämän teorian mukaan yksilö siis joko on luova tai ei ole, eikä luovuuteen voi vaikuttaa suuresti.

Luovat yksilöt ovat usein myös ammattitaitoisia ja heillä on täydellinen tuntemus omasta alastaan (Amabile 1998). On tunnettava oma alansa sekä sen käytännöt, tiedot ja taidot, jotta niitä voidaan soveltaa. Ideat ovat todennäköisesti parempia ja käyttötarkoitukseen sopivampia, kun niiden kehittäjällä tai kehittäjillä on tarvittava ammattitaito. Ideat myös syntyvät helpommin ammattitaitoisen toimesta. Vaikka työntekijä olisi ammattitaitoinen ja omaisi luovat luonteenpiirteet, voi hänen luovuutensa kuitenkin kuolla sisäisen motivaation puutteeseen.

2.3. Luovuus prosessina

Uudemmassa kirjallisuudessa puhutaan usein luovuudesta prosessina, eikä yksittäisenä hetkenä (Amabile 1998, Zhou ja George 2003, Bilton 2007, Mumford 2000). Luova prosessi voi olla sekä yksilön prosessi tai siihen voi kuulua useampi eri yksilö (Amabile 1998, Bilton 2007). Biltonin (2007) mukaan luovaan prosessiin kuuluu viisi vaihetta; ongelman tunnistaminen, tiedon kerääminen ja valmistelu, ideoiden kehittäminen, ideoiden jalostaminen sekä ideoiden käyttöön ottaminen. Uudemmassa kirjallisuudessa pelkästään idean keksimistä ei siis pidetä merkittävänä hetkenä luovuuden kannalta, vaan myös luovan prosessin muut vaiheet ovat tärkeitä (Bilton 2007). Lopullinen tulos muodostuu vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa luovan prosessin aikana (Zhou ja George 2003).

Luovuuden kirjallisuudessa puhutaan kahdesta erilaisesta luovuudesta; divergentistä ja konvergentistä luovuudesta (Bilton 2007, 6). Divergentti luovuus on täysin uusien ideoiden keksimistä ja uudenlaisten ratkaisujen löytämistä. Divergentti luovuus ja ajattelutapa on tärkeimmässä merkityksessä luovan prosessin kolmannessa vaiheessa, jossa keksitään uusia ideoita. Konvergentti luovuus taas pääsee suurimpaan merkitykseen ideoiden jalostamisen vaiheessa. Konvergentti luovuus on sitä, että ideaa jalostetaan ja parannetaan käyttötarkoitukseen sopivammaksi (Bilton 2007, 6). Divergentti luovuus kaivaa uuden kuopan, kun konvergentti luovuus kaivaa nykyistä kuoppaa syvemmälle (Bilton 2007, 6).

Luovassa prosessissa tarvitaan näitä kumpaakin ajattelutapaa ja ne muodostavat yhdessä idean, ja lopputuloksen. Konvergentti ajattelutapa voidaan nähdä myös sparraamisena ja kannustamisena. Konvergentti ajattelija antaa ehdotuksia idean parantamiseksi ja yhdessä divergentin ajattelijan kanssa he muodostavat lopputuloksen, joka on sekä uusi että käyttötarkoitukseen sopiva. Ilman konvergenttia ajattelua syntyisi vain uusia ideoita, mutta ne eivät olisi tarkoitukseen sopivia, eikä niitä saataisi jalostettua käyttötarkoitukseen sopivaksi. Ilman divergenttiä ajattelua taas ei edes päästäisi alkuun ja löydetäisi uusia ideoita ja ratkaisuja (Bilton 2007, 42–43).

2.4. Työntekijälähtöinen luovuus

Kun innovatiivisuudesta ja luovuudesta puhutaan, ajatellaan usein jotain radikaalia uutta keksintöä ja muutosta, mutta ne voivat olla myös päivittäisiä pienempiä kehitysideoita (Lippke ja Wegener 2014). Uudemmassa kirjallisuudessa luovuudesta ja innovatiivisuudesta puhutaan työntekijälähtöisestä luovuudesta (employee-driven innovation) (Hoyrup 2010, Kesting ja Ulhoi 2010, Murray 2009) ja jokapäiväisestä luovuudesta (everyday innovation) (Lippke ja Wegener 2014). Tällä näkemyksellä haastetaan perinteinen käsitys innovaatiosta ja luovuudesta asiantuntijoiden ja tuotekehityksen osastojen tehtävänä (Kesting ja Ulhoi 2010). Jokapäiväinen ja työntekijälähtöinen luovuus on humanistinen ja sosiaalinen näkemys perinteiseen innovaatiotutkimukseen (Hoyrup 2010, 148).

Tutkijat väittävät, että yritysten ja johtajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota alhaalta ylös suuntautuvaan luovuuteen (Hoyrup 2010). Työntekijöillä voi olla sellaisia ideoita, joita asiantuntijat eivät osaa ajatellakaan ja joita asiakkaat eivät osaa edes toivoa. Innovatiivisuuden ja luovuuden ei tule olla vain ylemmän tason yksinoikeus vaan uusien ideoiden pitäisi virrata myös alhaalta ylös (Hoyrup 2010). Työntekijälähtöiseen luovuuteen liitetään usein myös oppimisperspektiivi ja tämän kautta prosessit ja käytännöt (Hoyrup 2010). Hoyrup (2010) liittää artikkelissaan työntekijälähtöiseen luovuuteen myös avoimen luovuuden termin (open innovation), ideat eivät muodostu ainoastaan organisaation sisällä, vaan niihin voidaan vaikuttaa myös organisaation ulkopuolelta.

Kesting ja Ulhoi (2010) puhuvat työntekijälähtöisestä luovuudesta ja piilossa olevista resursseista. Työntekijälähtöisessä luovuudessa ideat lähtevät suunnittelemattomasti työntekijöiden kohtaamisista ja vuorovaikutuksista eikä niinkään annetuista projekteista. Kestingin ja Ulhoi (2010) huomionkohteena heidän tutkimuksessaan on erityisesti työntekijälähtöinen luovaprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. He havaitsivat, että työntekijälähtöiseen luovaan prosessiin vaikuttaa positiivisesti johtajan kannustus sekä organisaation kannustus, palkitseminen ja resurssit. Organisaation rakenteet vaikuttavat myös siihen, kuinka uudet ideat saadaan läpi ja kuinka paljon sananvaltaa työntekijöillä on.

2.5. Luovuus organisaatiossa

Luovuutta ei pitäisi tutkia ainoastaan yksilön näkökulmasta. Yksilö on aina jossain kontekstissa eikä yksilöä voida tutkia eristettynä organisaatiosta (Nayak 2008). Kun yksilönäkökulma luovuudesta on subjektiivinen, on organisaationäkökulma objektiivinen. (Nayak 2008, 422–423). Siinä korostuvat organisaation kulttuurin, rakenteen ja prosessin vaikutus luovuuteen sekä verkostot ja sosiaalipsykologinen näkökulma (Nayak 2008, 422–423). Useissa tutkimuksissa korostetaan luovuuden syntymistä usean eri ihmisen vuorovaikutuksessa (Bilton 2007, Chen ym. 2012, Tagger 2002, Mumford 2000, Sailer 2011). Luovuuden sanotaan muodostuvan monimutkaisen ja dynaamisen vuorovaikutusprosessin kautta (Sailer 2011, 6).

Organisaatorakenne ja sen byrokraattisuus voi olla suuri este luovuudelle (Dougherty 2006). Organisaatorakenne pitäisi muodostaa luovuuden ympärille, kun halutaan korostaa ja lisätä luovuutta yrityksessä. Toisaalta yrityksillä, jotka tekevät harvoin luovia ratkaisuja, ei välttämättä ole tarvetta ottaa luovuutta organisaation keskiöön ja tällaisilla yrityksillä organisaationrakenteen muodostamisesta luovuuden ympärille voi olla enemmänkin haittaa kuin hyötyä (Dougherty 2004). Luovassa organisaatiossa on vapautta olla luova ja tehdä asioita omalla tyylillään. Tämän voidaan nähdä olevan ristiriidassa oman työn velvoitteita vastaan, mikäli organisaatio on hyvin byrokraattinen (Dougherty 2004).

Tehokkuus ja kehittyminen voidaan nähdä myös olevan ristiriidassa keskenään, koska kehitystyötä ei yleensä nähdä niin tehokkaana yritykselle kuin rutinoitunutta ja toistavaa työtä (Dougherty 2004). Standardisoiminen on usein hyväksi tehokkuudelle, kun taas luovassa prosessissa pitäisi pystyä unohtamaan vanhat standardit ja muodostamaan uusia. Organisaation historia voi myös vaikeuttaa luoviin ratkaisuihin ryhtymistä, koska mahdolliset edelliset epäonnistumiset voivat painaa vaakakupissa (Dougherty 2004).

Giannopoulou, Gryszkiewicz ja Barlatier (2013) käsittelivät tutkimuksessaan luovuutta käytäntöjen ja resurssinäkemyksen (*resource-based view*) kautta. Heidän mielestään käytännöt ovat linkkejä resurssien ja kyvykkyyden välillä. Tutkimuksen aineistona oli 3 eri yritystä, 24 haastattelua sekä sekundäärinen tieto. Haastateltavat olivat johtoryhmän jäseniä, konsultteja, tutkijoita ja professoreita. Tutkimustulokseksi Giannopoulou ym. (2013) saivat seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat luovuuteen; houkutteleminen (luovat ihmiset), stimuloiminen (luova ympäristö), yhdistäminen (monimuotoiset panokset), tarjoaminen (tarvittavat resurssit), jalostaminen (luovat ideat), avoimuus (ulkoiset vaikutteet), hyväksyntä (riskit, epäonnistuminen ja kritisointi). Tulokset ovat selkeästi yhteydessä aikaisempaan kirjallisuuteen ja teorioihin, mutta tutkimuksessa ei ole otettu huomioon työntekijöiden näkökulmaa.

Yuan ja Woodman (2010) tutkivat kyselyllä, miksi työntekijät toimivat luovasti. Kyselyyn vastasi 287 työntekijää ja 84 johtajaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli määrittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen olla luovia. He saivat tulokseksi kaavion, joka osoittaa eri tekijöiden merkityksen ja niiden suhteen muihin tekijöihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation tukea, suhteen laatua esimieheen, luovuutta työnvaatimuksena, mainetta luovana persoonana ja tyytymättömyyttä nykyiseen tilaan sekä näiden tekijöiden negatiivista tai positiivista suhdetta imagoon sekä positiivisiin suorituksen tuloksiin. Tutkimus on mielestäni mielenkiintoinen ja kuvastaa hyvin näiden eri tekijöiden suhdetta keskenään. Se myös tuo esiin luovuuden kompleksin luonteen, johon vaikuttavat useat eri tekijät samaan aikaan.

2.6. Luovuuteen vaikuttavat tekijät

Tutkimusten mukaan johtajalla on suuri vaikutus siihen, kuinka luovia työntekijät ovat (Jong ja Hartlog 2007, Waples ja Friedrich 2011, Simmons ja Sower 2012, Mumford ym. 2002, Zhou ja George 2003). Johtaja voi esimerkiksi ja kannustuksellaan lisätä työntekijöiden luovuutta ja osoittaa, että luovuus arjen työssä on suotavaa. Tutkimuksissa huomattiin, että etenkin aloilla, joita ei perinteisesti nähdä luoviksi, johtajan kannustuksella luovuuteen on erityisen suuri merkitys, koska tällaisilla aloilla luovuus on yleensä rutiinista poikkeamista ja entisten käytäntöjen soveltamista (Zhou ja George 2003). Johtajat voivat kannustuksellaan saada työntekijöitä, jotka eivät luonnostaan olisi luovia tuomaan esiin uusia ideoita omassa työssään (Granot 2011). Luovaan organisaatioon vaikuttaa lisäksi muun muassa kulttuurin avoimuus ja suhtautuminen riskeihin, organisaation roolien määrittäminen ja rakenteen muoto sekä viestintä ja päätöksentekoprosessit (Nayak 2008, 423–424). Myös ympäristö sekä sosiaaliset tekijät vaikuttavat luovuuteen organisaatiossa (Sailer 2011).

Luovuuden arvioimisella on tutkimusten mukaan suuri merkitys sille, kuinka luovia ja innovatiivisia työntekijät uskaltavat olla. Jos uudet ideat arvioidaan esimerkiksi ainoastaan niiden tuoman rahallisen lisäarvon kautta, jäävät monet uudet ideat tämän rajauksen kautta ”epämenestyksekkäiksi” (Mumford ym. 2002). Kaikki uudet ideat tulisi aina huomioida, eikä työntekijöiden esittämiä ideoita saisi ohittaa huomiotta, vaikka niille ei sillä hetkellä olisikaan oikeasti aikaa. Jos työntekijöiden ideat jäävät toistuvasti huomiotta, eivät työntekijät koe luovuuden olevan suotavaa ja he voivat lopettaa uusien ideoiden esiin tuomisen. Uusia ideoita tulisi myös arvioida ennemminkin sen mukaan, miksi ne voisivat toimia eikä miksi ne eivät voi toimia (Zhou ja George 2003).

Luovuus tarvitsee tietyn vapauden ja tiukan kontrollin on todettu vähentävän luovuutta (Amabile 1997, Florida ja Goodnight 2002, Mumford ym. 2002). Johtamistyylin olisi oltava ennemminkin kannustava ja mentori-tyylinen kuin kontrolloiva ja käskävä. Ryhmällä on oltava päämäärä, mitä kohti mennä, mutta he saavat itse keksiä keinon, kuinka päästä sinne (Amabile 1998, Waples ja Friedrich 2011). Toisaalta Bilton (2007) huomauttaa, että luovuudelle on asetettava tietyt raamit, jotta se on käyttötär-

koitukseen sopiva eikä lähde rönsyilemään holtittomasti (Bilton 2007, 78). Hän kyseenalaistaa annetun vapauden, koska jokainen yksilö ja ryhmä toimii tietyssä kontekstissa ja heiltä odotetaan tiettyä toimintatapaa. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrittää käytettävät ja hyväksyttävät keinot. Vapaus on aina jollain tavoin rajattua, koska se on riippuvainen kontekstista (Bilton 2007, 80).

Monialaisuuden on todettu olevan hyväksi luovuudelle (Mumford ym. 2002). Uusia ideoita voidaan tuoda toisten alojen käytännöistä ja heidän toimintatavoistaan, eikä luovuutta tämän vuoksi kannattaisi sulkea tiettyyn huoneeseen, osastoon tai kerrokseen vaan luovien ideoiden ajatellaan syntyvän, kun ovet osastojen välillä ovat auki (Bilton 2007, 2). Organisaation luovaprosessi voi ulottua organisaation rajojen yli ja ideoita ja kehitysehdotuksia voidaan saada esimerkiksi asiakkailta ja alihankkijoilta (Dougherty 2004).

Roolien vaihtamisesta organisaation sisällä on myös huomattu olevan apua luovuudelle, koska sitä kautta voidaan saada uusia näkökulmia ja ideoita (Bilton 2007, 28–29). Roolien vaihtaminen voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia, mikäli organisaatiolla on vahva byrokratia ja työntekijät eivät ole enää aivan varmoja työtehtävästään tai paikastaan organisaatiossa (Dougherty 2004). Tämän seurauksena työntekijät voivat ahdistua ja lipsua takaisin vanhaan työtehtäväänsä, joka luonnistuu heiltä helpommin. Organisaation tulee olla valmis innovatiivisuuteen ja luovuuteen ja vastaanottavainen sille, muuten työntekijöiden on helpompi vain mennä virran mukana ja toimia kuten ennenkin, keksimättä uusia ideoita ja toimintatapoja.

Myös aika ja muut käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat merkittävästi luovuuteen. Nämä ovat mukana tekemässä raameja, joissa luovuutta voidaan käyttää. Luovuus luonnollisestikin kärsii kiireestä ja liian vähästä ajasta ja tällöin päädytään yleensä ensimmäiseen ja helppoon ratkaisuun sen sijaan, että lähdetäisiin jalostamaan ja kyseenalaistamaan ratkaisuja (Amabile 1998). Aikarajat voivat kuitenkin tuoda myös motivaatiota luovassa ja innovatiivisessa prosessissa. Aikaraja määrittää sen, milloin jotain pitää olla tehtynä ja ilman aikarajaa prosessi voi olla vaikea saada alulle (Bilton 2007, 72).

Kirjallisuudessa luovuudesta todettiin, että resursseilla ei ole luovuuteen positiivisia vaikutuksia kuin tiettyyn pisteeseen asti. Sen jälkeen resurssien lisääminen ei enää lisää luovuutta (Bilton 2007, Mumford ym. 2002). Yritykset voivat myös pitää resurssit vähäisinä, koska ajattelevat, että niiden puutteessa työntekijät alkaisivat keksiä uusia toimintatapoja ja malleja. Kirjallisuudessa kuitenkin kumotaan tämä näkemys, koska vähäiset resurssit pikemminkin vähentävät kuin lisäävät luovuutta (Amabile 1998, 82). Vanhan ja uuden tuotteen on pystyttävä myös jakamaan käytettävissä olevat resurssit, mikä saattaa hidastaa ja luoda ristiriitaa uusien tuotteiden kehitysprosessissa (Dougherty 2004).

Joidenkin tutkijoiden mielestä erillisen tilan varaaminen luovaa prosessia varten oli hyväksi luovuudelle, koska näin saadaan häiriötekijät minimoitua (Mumford 2000). Suurin osa luovuuden ja innovatiivisuuden asiantuntijoista oli kuitenkin sitä mieltä, että luovuutta ei pitäisi sulkea tiettyyn tilaan ja tilalla ei ole niin suurta merkitystä luovuudelle ja innovatiivisuudelle kuin muilla resursseilla (Bilton 2007, Amabile 1998).

Tutkimuksissa on kuitenkin suhteellisen vähän tutkittu fyysisen tilan suoraa vaikutusta luovuuteen, mutta esimerkiksi Sailer (2011) tutkii tilan merkitystä vuorovaikutustilanteiden kautta. Hän tutki toimintakertomusten ja haastatteluiden avulla yrityksen fyysisen tilan merkitystä luovuudelle. Tutkimuskohteena oli uusiin liiketiloihin muuttava innovatiivinen yritys ja aineistoa kerättiin ennen ja jälkeen muuton. Tutkimuksessa nousi esiin kohtaamispaikkojen tärkeys ja niiden merkitys luovuudelle. Tutkimuksessa korostetaan eri ryhmien välisten suunnittelemattomien kohtaamisten tärkeyttä, koska luovat ideat tulevat usein oman tiimin ulkopuolelta (Sailer 2011). Tila mahdollisti nämä suunnittelemattomat kohtaamiset kaikkien organisaation työntekijöiden kesken. Kohtaamispaikkojen lisäksi tarvitaan erillisiä rauhallisia tiloja luovan prosessin idean kehittämisvaihetta varten (Sailer 2011). Sailerin (2011) tutkimuksen mukaan tilan voidaan siis nähdä olevan merkityksenkäs luovuudelle kohtaamisten ja miettimisrauhan mahdollistajana.

2.7. Käytäntöteoria luovuudessa

Kulttuurisen suuntauksen jälkeen yhteiskuntatieteisiin ja sosiaalitieteisiin on tullut käytännön näkökulma (Blake ja Hanson 2005). Käytäntöteorioiden kautta voidaan tutkia organisaation ilmiöitä käytäntöjen toimimisen näkökulmasta. Organisaatioita on alettu ymmärtämään nykyään monimutkaisena ja ”elävänä” organismina eikä niinkään konemaisena ja selkeänä järjestelmänä (Feldman ja Orlikowski 2011). Käytäntöteoria antaa organisaatiotutkimukseen syvemmän näkemyksen organisaation toiminnasta ja sen sisällä olevista käytännöistä (Feldman ja Orlikowski 2011). Käytäntöteoria voidaan nähdä osana kulttuuriteorioita, joka ottaa huomioon kehollisuuden, mielen, esineet, tiedon, diskurssit, rakenteen, prosessin ja toimijat (Jarzabkowski ym. 2007).

Käytäntöteorioita on yleensä yhdistetty tutkimuksiin strategiasta, oppimisesta ja institutionalisoitumisesta (Feldman ja Orlikowski 2011). Strategialle, oppimiselle ja institutionalisoitumiselle on yhteistä se, että niitä ei nähdä suoraviivaisena prosessina vaan dynaamisena ja koko ajan muuttavana (Feldman ja Orlikowski 2011, 1243). Käytäntöteorialle voidaan nähdä olevan kolme tutkimuslähtökohtaa; käytäntö ilmiönä, käytäntö näkökulmana ja käytäntö filosofiana (Orlikowski 2010, 25–26).

Käytäntö ilmiönä lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä tehdään ”käytännössä” eli mitä tapahtuu arjessa. Tätä on kutsuttu myös empiiriseksi lähestymistavaksi käytäntöteoriaan. (Feldman ja Orlikowski 2011, 1240) Organisoitumisen nähdään johtuvan käytännöistä ja käytännöt vaikuttavat suuresti organisaation ilmenemiseen ja sen tuloksiin. Tutkijat pyrkivät tarkastelemaan sitä, mitä tapahtuu käytännön työssä sen sijaan, että lähdettäisiin tutkimaan, mitä teorit sanovat tapahtuvan. He myös vertailevat keskenään teoriaa ja kirjallisuutta tutkimuskohteestaan ja sitä, mitä he itse havainnoivat tapahtuvan arjen työssä. Teorioiden ja käytännön välistä kuilua pyritään tämän kautta kaventamaan ja ymmärtämään organisaation todellisuutta. Lähtökohtana tässä näkökulmassa on, että käytännöillä on merkitystä. Tämä näkökulma painottaa ihmisten merkitystä organisaation todellisuuden muodostamisessa (Feldman ja Orlikowski 2011).

Kun käytäntöä käytetään näkökulmana tai teoreettisena lähtökohtana, se antaa linssin, jonka läpi tarkastella tutkimuskohdetta (Orlikowski 2010, 25–26). Traditionaalisissa näkökulmissa organisaatiosta tarkastellaan makrotason rakenteellisia tai mikrotason psykologisia tekijöitä, kun käytännön näkökulma kiinnittää huomion rutiineihin ja jokapäiväiseen työhön. Käytännön näkökulmasta jokapäiväisten toimien uusiutuva luonne muodostaa rakenteelliset seuraukset. Tämä näkökulma on luonut pohjan käytäntöteorioille. Käytäntö näkökulman keskiössä on ajatus siitä, että käytännöt muokkaavat todellisuutta. Käytäntö näkökulma sopii hyvin organisaatiotutkimukseen, koska organisaatiot ymmärretään usein suhteellisiksi ja dynaamisiksi. Siinä kiinnitetään huomiota jokapäiväiseen tekemiseen ja halutaan ymmärtää, miksi tehdään, mitä tehdään (Feldman ja Orlikowski 2011, 1241).

Käytännöt filosofiana ajattelee käytäntöjen olevan todellisuus. Tämä ajatusmalli vie käytäntöteoriat kaikkein pisimmälle ja siinä ajatellaan, että käytännöt ohjaavat kaikkea sosiaalista toimintaa (Feldman ja Orlikowski 2011, 1241). Tämä käytäntöteorian näkemys on kaikkein radikaalein ja yleisvaltaisin, siinä käytäntöjen ajatellaan olevan kaiken järjestäytymisen takana. Käytän tutkimuksessani näistä kolmesta tutkimuslähtökohdasta ensimmäistä eli empiiristä lähtökohtaa käytäntöteoriaan. Mielenkiintoni on siis ilmiössä ja siinä, mitä käytännössä tapahtuu.

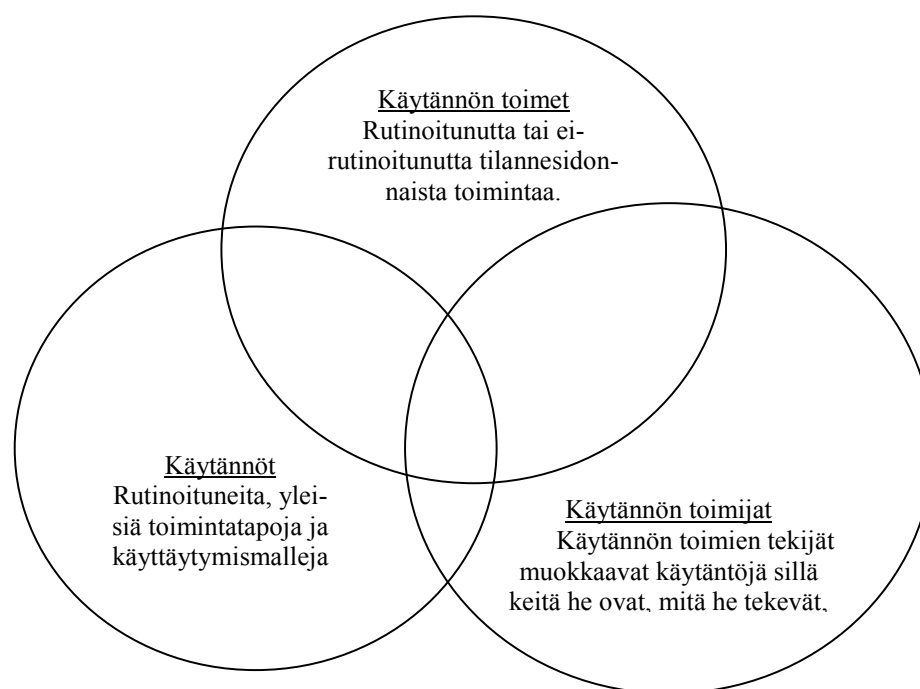
Käytäntöteoreetikot ovat jakaneet käytäntöjen tekemisen kolmeen eri aspektiin; practitioners eli käytännön toimijat, praxis eli käytännön toiminta ja practices eli käytännöt (Jarzabkowski ym. 2007, Whittington 2006). Käytännön toimijat ovat niitä, jotka ”suorittavat” käytäntöjä. Luovuuden näkökulmasta he ovat niitä, jotka keksivät uusia ideoita, löytävät ongelmia, joihin pitäisi löytää ratkaisu ja niitä, jotka kehittävät ideoita eteenpäin (Whittington 2006). Toimijoita ovat myös organisaation ulkopuoliset henkilöt, jotka tuovat oman näkemyksensä tilanteeseen tai jotka nostavat esille jonkun ongelman, johon heidän mielestään pitäisi löytyä ratkaisu. Esimerkiksi alihankkijat voivat tuoda esiin tällaisia ongelmia tai uusia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin.

Toimijat tekevät käytännön toimintoja (praxis). Käytännön toiminnat kuvaavat yleisesti ottaen ihmisten tekemistä (Jarzabkowski ym. 2007, 10) Käytännön toiminnat voivat olla melkein mitä toimintaa tahansa, joka liittyy minun tutkimukseni tapauk-

sessä, luovuuden tekemiseen. Käytännön toiminta on arjessa näkyvää tekemistä, millä on vaikutusta tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Luovuuden kohdalla esimerkiksi voisi olla arjen tilanne, jossa vihainen asiakas jättää reklamaation vastaanotolle ja vastaanotontyöntekijän tulee ratkaista tilanne ja hyvittää asiakkaalle tapahtunut. Käytännön toiminta on yksittäisiä asioita, joita tehdään jokapäiväisessä työssä. Sitä voi olla myös esimerkiksi pelkästään toimijoiden välinen keskustelu normaaleissa arkipäiväisissä tilanteissa. Käytännön toiminta voi olla rutinoitunutta tai ei, virallista tai epävirallista ja se voi tapahtua organisaation sisällä tai sen reunalla.

Käytännöt (practices) näkyvät yleensä käytännön toimijoiden (practitioners) käytännön toimissa (praxis) (Whittington 2006). Käytännöt ovat yleisempiä totuttuja tapoja ja rutiineja, joita toistetaan arjen työssä. Käytännöt voivat olla organisaation omia käytäntöjä tai yhteiskunnan käytäntöjä yleisemmällä tasolla. Ne voivat olla kansallisia tai kansainvälisiä käytäntöjä ja esimerkiksi totuttuja puhetapoja. Käytännöt muodostuvat useista elementeistä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi keholliset ja mentaaliset toimet, esineet ja asiat sekä niiden käyttö, hiljainen tieto ja käsitys maailmasta muodostavat käytäntöjä.

Whittington (2006) kertoo, ettei tutkimusten tarvitse yhdistellä näitä kaikkia kolmea osa-aluetta, vaan tutkija voi valita esimerkiksi vain yhden tai kaksi osa-aluetta ja tutkia ilmiötä näiden kannalta. Jarzabkowski ym. (2007) mainitsee toisaalta, että kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa eikä ole mahdollista tutkia yhtä tutkimatta myös samalla muita osa-alueita. Pääpaino voi hänen mukaansa kuitenkin olla yhdessä osa-alueessa, mutta myös kaksi muuta osa-aluetta tulee tutkimukseen mukaan automaattisesti. Jarzabkowski ym. (2007) kertoo esimerkiksi strategiakäytäntöjen ja strategia tekemisen olevan näiden kaikkien kolmen osa-alueen liitoskohdassa. Oletettavasti myös luovuuden tekeminen löytyy näiden kolmen osa-alueen yhtymäkohdasta ja kaikki kolme osa-aluetta vaikuttavat siihen. Alla olevasta kuviosta voidaan havaita termien linkittyminen toisiinsa. Luovuus käytännössä voidaan nähdä sijaitsevan kohdassa jossa kaikki kolme tekijää kohtaavat. Tutkimuksessani ovat siis kaikki nämä kolme tekijää mukana, mutta pääpaino tutkimuksessani voidaan nähdä olevan käytännön toiminnassa, joista muodostui luovuuskäytäntöjä.



Kuvio 1. Käytäntöteorian viitekehys (Jarzabkowski ym. 2007,11)

Käytäntöteoretikot ovat kohdanneet myös monia haasteita tehdessään tutkimusta käytäntöjen näkökulmasta. Tutkimuksessa on haasteena nähdä muodostuneet rakenteet ja toimet uudessa valossa, eikä ajatella niitä itsestäänselvyyksinä. (Feldman ja Orlikowski 2011) Toinen haaste on löytää yhteinen kieli ja logiikka, millä kuvata jatkuvasti muuttuvaa ja suhteissa muodostuvaa jokapäiväistä toimien luonnetta. Itsestään selvien asioiden kyseenalaistaminen voi tuntua muista kuin käytäntöjen tutkijoista joskus hämmentävältä. Lukijoiden on monesti vaikea kuvitella esimerkiksi teknologiaa muuna kuin käyttötavarana, eivätkä he näe niiden merkitystä todellisuuden luomisessa. Käytäntöjen tutkimusta on myös kritisoitu siitä, että tutkimus voi parhaimmassa tapauksessa olla epärelevanttia ja pahimmassa tapauksessa harhaan johtavaa (Orlikowski 2010). Kritisointi johtuu suureksi osaksi käytäntöjen riippuvuudesta kontekstiin ja tulkintaan. Käytäntöjen tutkiminen antaa kuitenkin ainutlaatuista tietoa organisaatioista, ja tämän vuoksi niitä on tärkeä tutkia kaikesta kritiikistä huolimatta.

2.8 Luovuus käytännössä

Luovuus käytännössä on suhteellisen uusi näkökulma luovuuden tutkimuksessa. Se yhdistää käytäntöteoria -tutkimusta sekä tutkimuksia innovaatioista ja luovuudesta. Tutkimuksissa on huomattu, että kuilu teorian ja käytännön välillä voi olla suuri ja joskus teorit jäävät käytännössä jopa huomioimatta (Murray 2009, 108). Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella luovuutta myös käytännössä kuilun kaventamiseksi. Luovuus käytäntönä -tutkimuksessa vertaillaan luovuuden ilmenemistä arjen todellisuudessa siihen, miten teoreetikot väittävät luovuuden ilmenevän tai miten sen heidän mielestään pitäisi ilmetä. Luovuutta ja innovatiivisuutta on tutkittu käytännön kannalta prosessien kuvauksena ja niiden muodostumisena arjessa. On tutkittu myös sitä, mitkä asiat vaikuttavat luovuuteen positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Oma tutkimukseni kääntää kiintopisteen kuitenkin siihen, miten luovuus ilmenee käytännössä.

Luovuuden käytäntöteoreettinen tutkimus on liitetty usein oppimisen ja tiedon koulukuntiin. Nämä nähdään usein olevan lähellä luovuutta etenkin prosessi näkökulmasta. Tiedonkulku organisaatiossa voidaan nähdä samanlaisena kuin luova prosessi organisaatiossa. Luovassa prosessissa tieto pitää kuitenkin kyseenalaistaa ja miettiä uudelleen, mikä tieto on relevanttia prosessin kulun ja uuden idean kannalta (Dougherty 2004). Luovassa prosessissa on hylättävä rutiinit, jotta muutos voi saada tilaa (Ellström 2010).

Käytännön tutkimukset luovuudesta ovat keskittyneet usein luovaan prosessiin ja sen muotoutumiseen arjessa. Voidaan vertailla esimerkiksi luovan prosessin muodostumista teorioiden kautta kirjallisuuden näkökulmasta ja luovan prosessin muodostumista arjen työssä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksissa on selvinnyt, että arjen luovat prosessit eivät ole usein ennalta suunniteltuja ja määriteltyjä, vaan ne muodostuvat arjen tilanteissa luonnostaan ja ilman tarkoituksenmukaista kontrollointia. Luovan prosessin yksi tärkeimmistä tekijöistä on tutkimusten mukaan vuorovaikutus työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien välillä. Arjessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska ideat, uudet käytännöt ja kehitysehdotukset syntyvät yleensä spontaanisti.

Nayak (2008) kritisoi objektiivista suhtautumista luovuuteen. Hänen mielestään luovuus koostuu useasta eri tekijästä, eikä sitä voi sen vuoksi tarkastella yhtenä objektina. Tähän uuteen näkökulmaan hän ottaa avuksi käytänteoriat. Nayak (2008) huomauttaa, että mikäli luovuutta tarkastellaan objektina, olisi se sama asia kuin kaupunkia tarkasteltaisiin vain lintuperspektiivistä, eikä siellä asuvien ihmisten tasolta. Kohdeyritystä havainnoitiin ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Tulokseksi saatiin neljä väitettä jotka muodostavat käytännön luovuuden. Tutkimuksessa selvisi, että johtajat kokivat heidän sisäisen motivaationsa lisääntyneen muutoksen myötä. He kokivat myös saavansa enemmän vapautta tehdä sitä, mistä pitävät, muutoksen jälkeen. Nayak (2008) otti tarkastelun alle myös organisaatiopolitiikan. Keskijohto koki, että organisaatiossa on asetelma: ”me luovat” vastaan ”he päätöksentekijät”. Tutkimuksessa selvisi myös, että luovassa organisaatiossa yksilöiden omilla arvoilla ja moraalilla on suurempi merkitys työssä kuin yrityksen moraalilla ja etiikalla.

Jokaisella organisaation jäsenellä on oltava tarvittava tieto uudesta ideasta tai käytännöstä, jotta luovaprosessi voidaan viedä loppuun asti. Monet uudet ideat voivat hiipua pois, mikäli kaikki organisaation jäsenet eivät ole sitoutuneita muutoksiin ja uusiin toimintatapoihin. Tieto on käytännöissä ja toimissa sekä rutiineissa, joita työntekijät toistavat arjessaan (Dougherty 2004). Näitä toimia toistamalla tieto siirtyy toimien kautta myös muille työntekijöille ja uusille organisaation jäsenille. Luovan prosessin voidaan nähdä jatkuvan suunnittelun ja käyttöönoton jälkeen uuden tuotteen tai palvelun arvioinnissa ja jalostamisessa arjen työssä (Dougherty 2004).

Lippke ja Wegener (2014) halusivat tuoda näkyväksi jokapäiväisen luovuuden tutkimuksessaan julkisen sektorin koulumaailmasta. He tekivät kaksi etnografista kenttäjaksoa ja havainnoivat opettajien jokapäiväistä luovuutta ja sen ilmenemistä heidän arjessaan. Havaittiin, että luovuus on enemmin rajojen työntämistä ja ”inside the box” -luovuutta kuin jotain radikaalia muutosta millaiseksi luovuus perinteisesti mielletään. Lippke ja Wegener (2014) halusivat tuoda esiin jokapäiväisen luovuuden ja rajojen työntämisen merkityksen oppilaiden sitouttamisessa koulutyöhön. Tutkimuksessa uudet ideat nousevat työtilanteissa ja ongelmista, eikä niinkään suunnitellusta uuden tuotteen kehittämisestä kuten perinteisessä näkemyksessä. Arjen luovuutta oli esimerkiksi perinteisten pulpettien ja penkkien vaihtaminen sohviin.

Crevani, Palm ja Schilling (2011) vertasivat tutkimuksessaan kirjallisuutta ja haastatteluidensa tuloksia luovuuden käytännöistä. Kirjallisuus kertoo, mitä tutkijat uskovat luovuuden olevan ja minkä he näkevät olevan sille hyväksi. Haastatteluiden kautta puolestaan saatiin tietoa työntekijöiltä arjen tapahtumista ja siitä, mitkä asiat he kokivat tärkeäksi luovuuden kannalta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan palvelualoilla pitäisi kehittää virallinen suunnitelma työn kehittämiseksi, kun taas työntekijät itse näkivät kehittämisen syntyvän jokapäiväisistä toimista. Suurimmalla osalla palvelualan yrityksistä ei ole erillistä tuotteiden tai palveluiden kehittämismallia, vaan kehittäminen tapahtuu työn ohessa ja sitä mukaan kun ongelmia tulee vastaan.

Tutkimusten mukaan yritysten pitäisi keskittyä luovien prosessien kehittämiseen, kun taas työntekijöiden mielestä palvelujen tuottamisen prosessiin tulisi kiinnittää huomio ja pyrkiä tämän kautta kehittämään palvelua. Työntekijöille on tärkeää, että työkaverit saadaan sitoutettua ja osalliseksi kehittämiseen, tutkijoiden mielestä taas olisi tärkeää asiakkaiden ottaminen mukaan innovaatioprosessiin. Työntekijät näkivät ajan lisäämisen olevan hyväksi luovuudelle, tutkijat vuorostaan ovat sitä mieltä, että työnantajan pitäisi pyrkiä motivoimaan työntekijöitä luovuuteen. Käytännössä innovatiivisuus ja luovuus tapahtuvat jokapäiväisessä työssä, eikä esimerkiksi kokouksissa tai muissa tilaisuuksissa, joissa yritetään suunnitellusti kehittää palveluita. Suunnittelematon luovuus korostuikin käytännön työssä. Tutkimuksessa tuli esille, että luovaa prosessia on mahdotonta kontrolloida kokonaisuudessaan, eikä sitä voi suunnitella tarkkaan etukäteen. (Crevani ym. 2011)

3. TUTKIMUKSEN TEKEMISTÄ OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT

Tässä kappaleessa tarkastelen tieteenfilosofista positiota, tutkimusmetodia, aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmiä sekä prosessia ja omaa positiotani tutkijana ja tutkimukseni eettisiä kysymyksiä. Tutkijan täytyy sisäistää sekä pystyä määrittelemään tutkimuksen näkökulma ja taustalla olevat esiymmärrykset. Avaan nämä tutkimukseeni vaikuttavat käytännöt lukijalle, koska ei ole itsestään selvää, että lukija katsoo tutkimustani samasta näkökulmasta kuin minä.

3.1 Tulkinnallinen maailmankuva

Tutkimukseni lähtökohtana on tulkinnallinen maailmankuva. Tulkinnallisen näkemyksen mukaan kokemus maailmasta riippuu aina siitä, kuka sitä tarkastelee. Maailmankäsitys on tarkastelijasta riippuvainen eli subjektiivinen, eikä kohteesta riippuvainen eli objektiivinen (Peltonen 2010, 42). Tulkinnallisen maailmankuvan mukaan sosiaalista maailmaa ei voida ymmärtää ja tutkia samalla tavalla kuin fyysistä maailmaa (Hatch ja Yanow 2003, 65). Ymmärretään, että sosiaalisiin ilmiöihin ei päde luonnontieteenlait, koska jokainen yksilö on erilainen eikä voida ymmärtää tai ennustaa täysin toisen ajatuksia. Sosiaalisessa maailmassa on merkityksiä, jotka eivät ole silmin nähtävissä ja tulkinnallisessa näkemyksessä pyritään löytämään näitä merkityksiä ja tekemään ne näkyviksi ja ymmärrettäviksi (Hatch ja Yanow 2003, 66). Tulkinnallinen näkemys kääntää huomionsa yksilöihin ja heidän toimintaansa, eikä näe ihmisiä ja yhteiskuntaa yhtenä homogeenisenä ryhmänä.

Tulkinnallisen maailmankuvan mukaan organisaatio muodostuu ihmisten vuorovaikutuksessa ja heidän luomien käytäntöjen ja merkitysten kautta. Todellisuus näyttäytyy jokaiselle sen jäsenelle erillä tavalla, koska se miten maailmaa ymmärretään, riippuu jokaisen omasta tulkinnasta ja heidän kontekstistaan. Tulkinnallisesta näkökulmasta tehdyn tutkimuksen päämääränä ei ole selvittää objektiivista totuutta tai saada yleistyksiä, kaavioita tai taulukoita. Sen päämääränä on pikemminkin ymmärtää, miten organisaatio muodostuu ihmisten luomien tulkintojen ja merkitysten kautta. Tutki-

muksessa ei pyritä mittamaan ja selittämään jotain, koska tutkimus on laadullista eikä se ole yleistettävissä. (Peltonen 2010)

Tulkinnallisessa näkemyksessä ymmärretään, ettei maailmasta ole yhtä yhtenäistä määritelmää ja jokaisen yksilön oma tulkinta todellisuudesta on myös riippuvainen kontekstista (Peltonen 2010). Tämä tilanne ja tulkinnallisuus sidonnaisuus pätee myös tutkijaan. Tutkijana minun on ymmärrettävä, että oma tulkintani tilanteista ja käytännöistä vaikuttaa tutkimukseeni merkittävästi. Joku toinen tutkija voisi tehdä samasta aineistosta ja samoilla metodeilla aivan erilaisen tulkinnan. Tulkintaani vaikuttaa myös konteksti eli tilanne sekä tutkimuksen tekemisen aika. Voisin itse esimerkiksi tehdä vuoden kuluttua samasta aineistosta erilaisia johtopäätöksiä.

Tulkinnallisen näkökulman mukaan organisaation käytäntöjä on mahdotonta oppia ulkoapäin, ainoastaan sen sisällä olevat voivat ymmärtää organisaatiokulttuurin, sen toimintatavat, käytännöt sekä arvot (Peltonen 2010). Organisaatiokulttuuri muodostuu jokaisen työntekijän vuorovaikutuksessa ja jokaisella organisaatiolla on omat käytäntönsä. He eivät aina tietoisesti toteuta ja toista näitä toimintatapoja, vaan ne voivat olla totuttuja rutiineja. Organisaation jäsenten voi olla myös vaikea kuvailla näitä käytäntöjä haastatteluissa tai he voivat toteuttaa näitä huomaamattaan, jolloin niistä on mahdotonta saada tietää ainoastaan haastatteluiden avulla.

Tulkinnallisen näkökulman lisäksi tutkimustani ohjaa fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma. Se määrittää miten maailmaa tarkastellaan. Fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma vaatii jatkuvaa perusteiden pohtimista ja kyseenalaistamista ja tutkijan on ymmärrettävä tulkinnallisuus ja kontekstisidonnaisuus tutkimusta tehdessään (Laine 2010, 28–30).

Hermeneuttinen näkökulma tutkii ihmisten välistä kommunikaatiota sanallisten sekä kehollisten viestien kautta (Laine 2010, 31–33). Nämä viestit ovat aina konteksti- ja kulttuurisidonnaisia. Esimerkiksi sama ele voi merkitä eri kulttuurissa eri asioita. Nämä merkitykset muodostuvat yhteiskunnassa ja kulttuurissa. Niiden tulkinta voi riippua esimerkiksi valtion omasta kulttuurista tai organisaation kulttuurista. Näiden merkitysten takana on usein yhteinen esiymmärrys, joka luo pohjan niiden tulkitsemi-

selle. Tutkijan on tärkeää jakaa tämä esiymmärrys tutkittavien kanssa, koska muuten hän ei pääse niin syvään ymmärrykseen organisaatiosta.

Fenomenologiassa tutkitaan kokemusta, merkityksiä ja yhteisöllisyyttä. Fenomenologiassa ajatellaan, että yksilön maailmankuva on intentionaalinen, eli kaikki merkitsee meille jotain (Hatch ja Yanow 2003, 67). Yksilöiden todellisuus muodostuu merkitysverkostosta, joka muodostuu elämäkokemusten kautta. Nämä merkitykset ovat suhteessa toisiinsa yksilöihin sekä kulttuuriin ja ne opitaan elämän aikana. Kulttuurissa, jossa elämme, on yhtenäisiä merkistöjä, jotka yhdistävät yksilöitä ja ovat heidän vuorovaikutustilanteissa aina mukana (Laine 2010, 31–33). Fenomenologisessa käsityksessä universaalit ja objektiiviset lait eivät ole mahdollisia ja sosiaalinen todellisuus muodostuu erillä tavoin eri yksilöille. Sosiaalisessa maailmassa on yhtä aikaa useita erilaisia ”todellisuuksia” ja erilaisia tulkintoja maailmasta (Hatch ja Yanow 2003, 67).

Kun usein etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia sekä yritetään muodostaa yleistyksiä, fenomenologia on myös kiinnostunut poikkeustapauksista, jotka eivät sovi mihinkään laatikkoon (Laine 2010, 30). Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita myös yksittäisistä tapauksista, vaikka niiden kautta saatavaa tietoa ei olisikaan yleistettävissä tai käytettävissä muissa konteksteissa. Fenomenologisessa näkökulmassa myös jokainen yksilöllinen ja erilainen toimintatapa tai käytäntö on tärkeä ja tutkimisen arvoinen (Laine 2010, 30).

Fenomenologis-hermeneuttisen näkökulman lisäksi tutkimustani ohjaa käytäntöteoreettinen näkökulma. Käytäntöteoreettisessa näkökulmassa ymmärretään käytäntöjen merkitys arjen toiminnan takana (Feldman ja Orlikowski 2011). Arkiset ja rutinoituneetkin käytännöt pyritään näkemään uudessa valossa ja niiden kautta ymmärtämään organisaation toimintaa paremmin. Käytäntöjä voivat olla keholliset ja mentaaliset toimet sekä myös ympäröivä fyysinen tila ja esineet voivat olla mukana luomassa käytäntöjä (Jarzabkowski ym. 2007).

3.2. Tutkimuskohde

Tutkimuskohteeksi valitsin ensisijaisesti oman työpaikkani, jossa luovuus on yhtenä arvona. Tämän vuoksi koin mielenkiintoiseksi tutkia, miten luovuus näkyy kyseisessä organisaatiossa arjen työssä. Oma työpaikka oli helppo valinta, sillä minun ei tarvinnut neuvotella kauan, että sain luvan tehdä tutkimukseni sinne. Yritys tuntui myös olevan kiinnostunut aiheestani, mikä motivoi tutkimuksen tekemistä. Hotelliala oli mielenkiintoinen tutkimuskohde myös sen takia, että sitä ei yleensä mielletä luovaksi alaksi ja luovuus ei ole siellä itsestään selvää. Oman kokemukseni mukaan hotellityössä kuitenkin tarvitaan luovuutta joka päivä. Voidaan nähdä, että tutkimukseni hotelliketjukiin pitää luovuutta tärkeänä arjen työssä, koska on valinnut sen yhdeksi arvoksi.

Toisen tutkimuskohteen valintaan vaikutti se, kuinka helppo minun olisi mennä sinne tekemään havaintoja matkustuksen ja asumisen suhteen. Halusin hotellin olevan myös samasta ketjusta kuin ensimmäinen tutkimuskohde, jotta silläkin olisi luovuus arvona. Valintaan vaikutti myös hotellin saama arvosana työtyytyväisyyskyselyn uudistusilmasto kohdasta. Uudistusilmasto määrittellen kyselyssä sen mukaan, kuinka usein kokeillaan uusia toimintatapoja ja kuinka hyvin uudet ideat otetaan vastaan. Ensimmäisessä valitsemassani hotellissa, turistihotellissa uudistusilmastoarvosana oli huono, joten ajattelin että saisin tutkimuksestani enemmän irti, jos valitsisin toiseksi kohteeksi sellaisen hotellin, jolla uudistusilmastoarvosana oli hyvä. Toisen tutkimuskohteeni, eli liikematkustajahotellin, uudistusilmastonarvosana olikin erittäin hyvä.

Nimesin tutkimukseni hotellit niiden suurimman asiakassegmentin mukaan helpottaakseni tutkimuksen ymmärtämistä. Toisessa hotellissa suurin asiakassegmentti on selkeästi turistit, joten kutsun tätä hotellia turistihotelliksi. Toisessa hotellissa pääsääntöinen asiakassegmentti oli liikematkustajat, joten kutsun tätä hotellia liikematkustajahotelliksi.

3.3. Etnografia käytäntöjen tutkimuksen välineenä

Tutkimuskohteenani on arjen luovuuskäytännöt, joten luonnollinen valinta tutkimusmetodiksi on etnografia. Etnografia tarkoittaa ihmisistä kirjoittamista, mikä kuvaa-kin hyvin tätä metodia (Rantala 2006, 94). Etnografian avulla saadaan syvällisempää tietoa ilmiöstä ja havainnoinnin kautta voidaan nostaa esille asioita, jotka eivät esimerkiksi haastatteluiden kautta tulisi näkyviin. Etnografiassa tutkitaan ja havainnoidaan kentällä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Havainnointiin voi liittyä myös kuvien ottaminen, videot, kenttähaastattelut ja materian kerääminen. Etnografiassa tutkija menee aina kentälle keräämään tietoa tutkimuskohteestaan, kenttä voi olla fyysinen paikka tai vaikka keskustelupalsta.

Etnografiassa tehdään jotain näkymätöntä näkyväksi. Tutkimusten tarkoituksena on tuoda esille arkipäiväisiä asioita, jotka jäävät normaalissa arjessa huomaamatta. Tämä kuvaa mielestäni hyvin sitä, minkä vuoksi itse valitsin etnografian tutkimukseni metodiksi. Tutkimuksessani haluan tuoda esille sitä, mitä luovuus on käytännössä ja miten se ilmenee arjessa. En rajaa näkemystäni pelkästään siihen, mitä haastateltavat ja kirjallisuus sanovat luovuudesta, vaan haluan myös havainnoida luovuutta arjen työssä. Etnografiassa kuvataan kentän tapahtumia mahdollisimman tarkasti, joka mahdollistaa myös näkymättömien asioiden esiintuomisen ja huomion kiinnittämisen niihin. Tarkan ja realistisen kuvauksen kautta on mahdollisuus nostaa esiin työn taustalla olevia jokapäiväisen arjen toimia, joihin ei yleensä kiinnitetä huomiota (Paloniemi ja Collin 2010, 205).

Käytäntöjen tutkimuksessa pitää ottaa huomioon keholliset ja mentaaliset käytännöt, asiat, esineet ja tila jotka vaikuttavat käytäntöihin, tieto ja ymmärrys asioista, puheta- pa, rakenteet ja prosessit ja etenkin käytännön toimijat (Reckwitz 2002). Esimerkiksi kehollisia käytäntöjä on melkein mahdotonta selvittää muuten kuin tarkkailemalla niitä. Käytännön toimijat eivät yleensä huomaa tekevänsä näitä asioita, koska se on heille luontaista ja rutinoitunuttakin (Jarzabkowski ym. 2007). Tämän vuoksi tutkijan on mentävä itse kentälle katsomaan, mitä oikeasti tapahtuu. Etnografian avulla saadaan pienimmätkin tekijät nostettua esille. Tutkija pääsee sen avulla lähemmäs va- kiintuneita ja epävirallisia käytäntöjä (Rasche ja Chia 2009).

Etnografian on sanottu olevan enemmän kuin tutkimusmetodi, se on enemmänkin tutkimusote (Paloniemi ja Collin 2010, 206). Se on sateenvarjotermi jonka alla voidaan nähdä merkkejä monista eri tutkimusmetodeista (Rantala 2006, 226). Etnografi kuuntelee, tarkkailee ja kysyy ja tämän kautta pyrkii saamaan tietoa tutkimuskohteestaan. Aineiston tärkein osio on yleensä kenttäpäiväkirja. Tutkimuksessa voidaan käyttää myös haastatteluita, valokuvia, videoita, äänitteitä ja kerättyä materiaalia. Minun tutkimuksessani aineisto muodostui kenttäpäiväkirjasta, haastatteluista sekä valokuvista. Etnografian alla voidaan siis käyttää tutkimusmetodina esimerkiksi haastattelututkimusta. Etnografia on itsessään myös tutkimuksen analyysin metodi, mutta myös analyysi vaiheessa etnografian alla käytetään muita analyysikeinoja ohjaamaan tekemistä.

Tiukasti kontekstiin sidottu etnografinen tutkimusmetodi on saanut myös paljon kritiikkiä sen suhteellisuuden vuoksi. Etnografiset tutkimukset eivät ole yleistettävissä, koska ne tapahtuvat aina tietyssä kontekstissa ja tietyssä tilanteessa. Usein sanotaan, että ihminen kuulee ja näkee mitä haluaa, mutta etnografian olisi pyrittävä pois tästä ja kuvattava maailmaa mahdollisimman realistisesti. Tutkijan on pyrittävä vaikuttamaan mahdollisimman vähän kenttäpäiväkirjaansa ja kirjoitettava kaikki kokonaisuudessaan juuri sellaisena kuin se tapahtuu. Tutkijan omat kokemukset ja ennakkoletukset vaikuttavat kuitenkin aina tutkimukseen ja tämä on myös tutkijan itse ymmärrettävä. Maailmasta ei ole mahdollisuutta saada absoluuttista ja universaalista totuutta vaan tutkimus on aina suhteessa sen ympäristöön. Tutkijan voi olla myös vaikea nähdä tuttu paikka uusin silmin, hänen tulisi yrittää etäännyttää itsensä tutusta ja tunnetusta. Hänen tulisi pyrkiä näkemään tilanne tuorein silmin, jotta hän saa mahdollisimman tarkan kuvauksen kaikesta tapahtuvasta. Tutkijalla voi olla samoja ennakkoletuksia ja itsestäänselvyyksiä kuin tutkimuskohteella ja nämäkin pitäisi pystyä kirjoittamaan auki, jotta aineisto olisi mahdollisimman totuudenmukainen.

3.4. Aineiston kerääminen

Tutkimusprosessin eri vaiheet tulevat etnografiassa näkyville selkeästi. Havainnointia varten minun täytyi perehtyä kirjallisuuteen sekä luovuudesta, käytäntöteorioista että

etnografiasta tutkimusmetodinä. Ennen kentälle menoa minun oli saatava tarvittavat luvat ja kerrottava tutkimuksestani ja sen tarkoituksesta. Tämä kävi helposti koska, olin itse töissä kyseisessä yrityksessä ja pääsin suoraan hotellinjohtajan puheille. Hän innostui tutkimusideastani ja otti alustavasti yhteyttä toiseen ketjun hotelliin, jonka olin valinnut tutkimuskohteekseni. Kun alustava lupa tutkimukselleni tuli myös toiselta hotellilta soitin itse tämän jälkeen hotellin vastaanottopäällikölle, jonka kanssa sovimme käytännön asioista. Lähetin hänelle myös sähköpostilla tutkimukseni tarkoituksen ja luonteen, jotta hän pystyisi kertomaan siitä eteenpäin hotellinjohtajalle. Teimme yhdessä alustavan aikataulun ja sovimme viikot, jolloin tulisin tekemään havaintoja. Valmisteluvaihe sujui mutkattomasti ja nopeasti, koska minulla oli jo valmiina kontaktit henkilöihin, joilta sain luvan tehdä tutkimukseni hotelleissa.

Valmisteluvaiheen jälkeen seurasi itse kenttäjakso, jossa voidaan nähdä kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa saavun kentälle ja alkaa sopeutumisvaihe. Minun kenttäjaksollani sopeutumisvaihe oli melko nopea koska hotelliketju sekä ala olivat minulle ennestään hyvin tuttuja. Turistihotellissa olin ollut töissä jo useamman vuoden, joten siellä sopeutumisvaiheeni painottui enemmänkin kenttäpäiväkirjan kirjoittamisen opetteluun. Liikematkustajahotellissa taas sopeutumisvaiheessa huomasin vertailevani paljon turistihotellia ja liikematkustajahotellia keskenään. Tämä ei ollut tutkimukseni tarkoitus, mutta luontainen vaihe kentälle sopeutumisessa ja uutta kenttää havainnoidessa. Kentälle sopeuduttuani alkoi tutkimukseni hedelmällisin vaihe, jolloin pystyin keskittymään työntekijöiden toimiin ja puheisiin. Viimeinen kenttäjakson vaihe on kentältä irtautuminen jolloin tutkija alkaa huomata, ettei uudenlaisia tilanteita enää ilmene. Omassa tutkimuksessani aikaraja oli melko tiukka, joten kentältä irtautumisvaihe jäi melko lyhyeksi. Huomasin, että havainnointijakson loppuajasta ei enää päiväkirjaan tullut uusia tilanteita niin paljon kuin aikaisemmissa vaiheissa kenttäjaksoa.

Etnografiassa tutkijan rooli voi olla vain havainnoijana, osallistuvana havainnoijana tai piilohavainnoijana (Eskola ja Suoranta 1998, 100). Pelkässä havainnoinnissa tutkija on selkeästi ainoastaan havainnoijan roolissa, hän seuraa sivusta mitä ihmiset tekevät ja kirjaa näitä ylös. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija havainnoinnin lisäksi osallistuu kentällä tapahtuviin tehtäviin ja toimiin (Eskola ja Suoranta 1998, 100). Tutkija voi olla joko päätoimisesti osallistuja ja samalla tehdä havaintoja tai hän voi

olla päätoimisesti havainnoija ja samalla osallistua arjen työhön (Eskola ja Suoranta 1998, 100). Piilohavainnoinnissa taas tutkija on osallistujan roolissa ja tekee havainnot piilossa muilta osallistujilta (Eskola ja Suoranta 1998, 100). Oma roolini tutkimuksessa oli osallistuva havainnoija. Turistihotellissa olin enemmän osallistuja ja havainnoin työn ohessa, kun taas liikematkustajahotellissa roolini oli olla ensisijaisesti havainnoijana ja sen ohessa osallistuin arjen työhön.

Tutkimuksessani tärkein aineisto oli kirjoittamani kenttäpäiväkirja. Kenttäpäiväkirja on tutkijan kirjoittama tarkka kuvaus siitä, mitä kentällä tapahtuu. Etnografiassa on tarkoituksena saada tarkka kokonaiskuva arjesta, joten päiväkirjan on oltava yksityiskohtainen ja mahdollisimman todellisuudenmukainen kuvaus tapahtumista (Rantala 2006). Päiväkirja on tiheä kuvaus kentän tapahtumista, tutkija voi lisätä siihen myös omia kokemuksiaan hänen oman roolinsa esille tuomiseksi. Mietin myös videoinnin tai nauhoittamisen mahdollisuutta, mutta tämä olisi voinut aiheuttaa epäluottamusta asiakkaisissa, joten päätin että paras keino on tehdä päiväkirjamerkinnät kirjallisesti. Kirjallisten päiväkirjamerkintöjen lisäksi otin valokuvia työntekijöiden tiloista ja siellä olevista julisteista ja muusta materiaalista. Päiväkirjan ja valokuvien lisäksi haastattelin työntekijöitä ja vastaanottopäälliköitä.

Kenttäpäiväkirjan kirjoitin realistiseen tyyliin ja kuvasin tilanteet ja tapahtumat mahdollisimman tarkkaan. En miettinyt päiväkirjamerkintöjä kirjoittaessani, sitä mikä on oleellista tutkimuksen kannalta ja mikä ei, jotta en jättäisi mitään tietoa pois. Havainnointihetkellä tieto, joka ei tunnu olennaiselta, voi saada kuitenkin analyysivaiheessa merkitystä, kun se suhteutetaan muuhun aineistoon. Kuvasin tapahtumia vastaanotossa ja vastaanoton takahuoneessa, mitä ihmiset sanoivat, mitä he tekivät ja missä he liikkuiivat. Kirjoitin kenttäpäiväkirjaan myös omia ajatuksiani jonkin verran, jotta analyysivaiheessa minun oli helpompi muistaa tilanne ja tarkastella aineistoa suhteutettuna omiin tuntemuksiini. Havainnoissani keskityin ihmisiin, heidän toimiinsa ja puheisiin sekä fyysiseen tilaan ja yleiseen ilmapiiriin. Turistihotellissa havaintoni koostuivat suurimmaksi osaksi tilanteiden kuvauksesta, enkä kuvannut fyysistä ympäristöä sen tarkemmin, koska se oli minulle jo niin tuttu, etten osannut kiinnittää siihen enää huomiota. Liikematkustajahotellissa taas ensimmäisten päivieni havainnot olivat suureksi osaksi tehty ympäristöstä ja vertailin sen erilaisuutta turistihotellin ympäris-

töön. Tässä vaiheessa pohdin siis myös turistihotellin ympäristöä ja näin sen uudessa valossa, kun mietin sitä liikematkustajahotellin ympäristön kautta.

Minulla oli havainnointijaksoilleni suuntaa-antava suunnitelma ja aikataulu, mutta kummatkin menivät uusiksi. Olin alun perin ajatellut tekeväni ensiksi havainnointijakson turistihotellissa ja sen jälkeen liikematkustajahotellissa. Havainnointi turistihotellissa osoittautuikin haastavammaksi kuin olin ajatellut, enkä saanut kirjoitettua havaintoja ylös niin paljon kuin minulla oli tarkoitus. Kirjoitin havaintoja oman työni ohessa ja koska hotellissa oli menossa kiireisin aika vuodesta, ei havaintojen kirjoittaminen onnistunut oikeastaan ollenkaan joulukuun aikana. Turistihotellista kirjoitin havaintoja marraskuun lopulta sekä tammikuun puolesta välistä. Koska oman työn ohessa kirjoittaminen osoittautui niin haasteelliseksi, kävin turistihotellissa myös muutaman kerran työajan ulkopuolella ja istuin takahuoneessa kahvilla tunnin tai pari ainoastaan kirjoittamassa havaintoja. Turistihotellissa havainnot kertyivät siis kolmenlaisista tilanteista; ollessani itse vastaanotossa vuorossa, ollessani takahuoneessa tekemässä muita työtehtäviä ja ollessani takahuoneessa vain kahvilla työajan ulkopuolella.

Liikematkustajahotellissa havainnointi onnistui hyvin, koska roolini oli olla ensisijaisesti havainnoija. Myös siellä tein kuitenkin aikatauluihin muutoksia. Muutin aikataulua sen mukaan milloin minusta olisi eniten hyötyä hotellille. Liikematkustajahotellissa pidin kiinni havainnointipäivistä, mutta niiden sisällä saatoin tehdä muutoksia työtunteihini sen mukaan, milloin minua tarvittiin eniten. Varmistin kuitenkin myös sen, etten ollut aina samaan aikaan töissä, jotta näkisin mahdollisimman erilaisia tilanteita. Halusin nähdä ilta- ja aamuvuorot sekä arkipäivät että viikonloput. Näin sain hyvän kokonaiskuvan luovuudesta erilaisissa tilanteissa.

Havainnointia kertyi lopulta kaksi viikkoa kummassakin hotellissa eli yhteensä neljä viikkoa. Tämän on mielestäni riittävä määrä tämän kokoiseen tutkimukseen ja varsinkin, kun kentälle totuttelu ei vienyt minun tapauksessani kauaa aikaa. Havainnot olin kirjoittanut osittain käsin vihkoon ja osittain koneella tiedostoon. Kirjallisten havaintojen lisäksi minulla oli useita valokuvia kenttäjaksojen ajalta. Uskon että näiden neljän viikon sisältämistä materiaaleista sain kattavan kuvan hotellien luovuudesta arjen työssä.

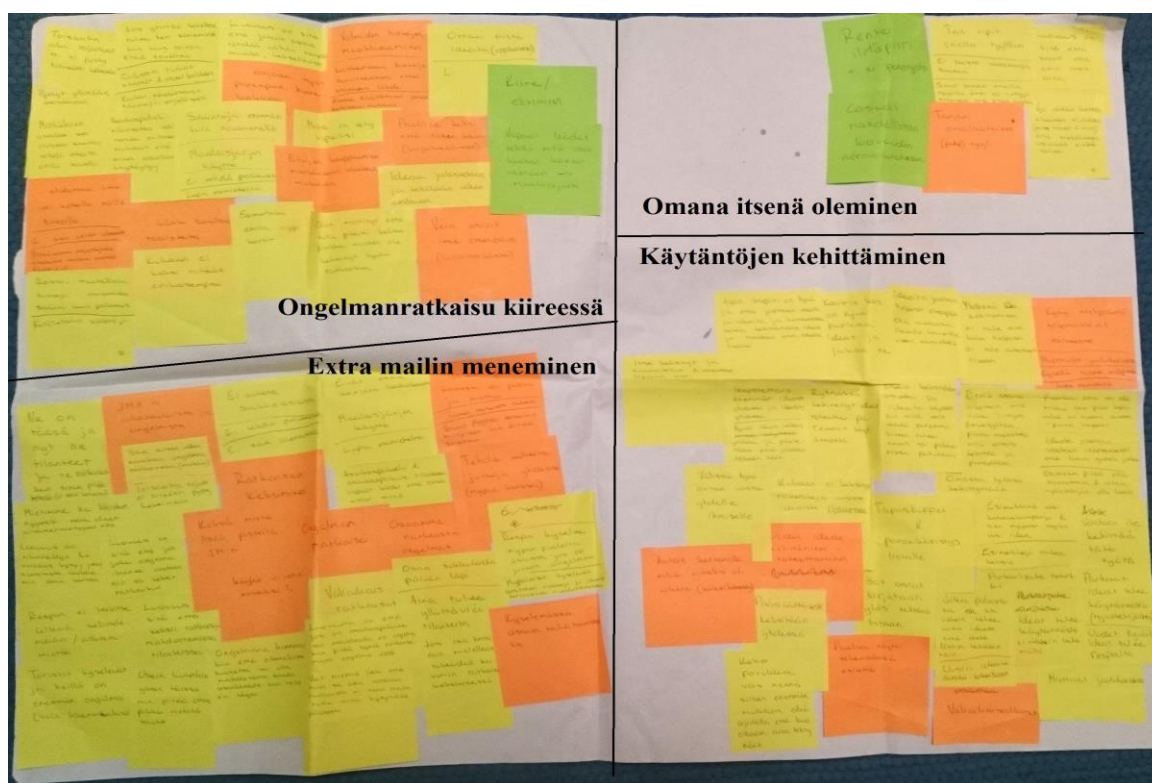
Havaintojen lisäksi tein kuusi haastattelua, kolme haastattelua kummassakin hotellissa. Käytin haastatteluissa teemahaastatteluun muotoa ja pyrin siihen, että haastattelut olisivat olleet enemmänkin rentoa keskustelua kuin virallista haastattelua. Haastatteluihin valitsin sattumanvaraisesti neljä vastaanottovirkailijaa, kaksi kummastakin hotellista sekä haastattelin kummankin hotellin vastaanottopäälliköt. Haastattelut olivat 10–20 minuutin pituisia ja keskustelimme luovuudesta heidän työssään sekä sen merkityksistä. Haastatteluista sain hyvää aineistoa tukemaan havaintojani kentältä ja arjen työstä.

3.5. Aineiston analyysi

Etnografiassa aineiston analyysi alkaa jo aineiston keräysvaiheessa. En aineistoa kerätessäni kuitenkaan analysoinut sitä tarkoituksenmukaisesti, vaan tässä vaiheessa analyysi oli enemmänkin tilanteen ihmettelyä. Ajatuksia nousi havaintoja kirjoittaessani, mutta pyrin siihen, että en tehnyt johtopäätöksiä vielä tässä vaiheessa. Annoin ajatusten tulla ja mennä, mutta en antanut niiden vaikuttaa tietoisesti havainnointiin ja kerättyyn aineistoon.

Kenttäjaksojen jälkeen oli ensimmäinen aineiston analyysin vaihe kirjoittaa kaikki puhtaaksi koneelle ja litteroida haastattelut. Kun kaikki aineisto oli kirjallisessa muodossa koneellani, oli sitä helpompi alkaa käsitellä. Tämän jälkeen luin koko aineiston läpi, jotta sain siitä kokonaiskuvan. Seuraavaksi luin aineiston läpi uudelleen ja ympyröin ja alleviivasin luovuuteen liittyviä termejä ja toimintaa. Kun koko aineisto oli luettu läpi ja tärkeät asiat ympyröity tai alleviivattu, luin aineiston vielä kerran ja tällä kerralla poimin tärkeät asiat irralleen aineistosta post-it lapuille. Posti-it lapuille muodostui pätkiä haastatteluista sekä havaintoja arjesta kuten ”tarjosi asiakkaalle parempaa huoneluokkaa” ja ”selvitimme miten uusien lahjakorttien myyminen menee”.

Tämän jälkeen aloin ryhmittelemään post-it lappuja fläppipaperille (Kuva 1). Ryhmät muodostuivat luonnostaan ja ne kuvasivat erilaisia luovuuskäytäntöjä hotellin arjessa.



Kuva 1. Analyysikartta

Vasta tässä vaiheessa minulle muodostui lopullinen tutkimusongelmani. Alussa tutkimukseni tavoite oli saada selville, mitä erilaisia merkityksiä luovuudelle annetaan hotellin arjessa ja mitä luovuudesta ajatellaan osana arjen työtä. Lopulliseksi tutkimuskysymykseni muodostui aineiston kautta miten luovuus ilmenee hotellityöntekijän arjen toiminnassa. Tämä poikkesi alkuperäisestä tutkimuskysymyksestä melko paljon, mutta lopullinen tutkimuskysymys olikin mielenkiintoisempi kuin alkuperäinen.

Aineiston analyysin prosessia ohjasi sisällönanalyysin menetelmät ja tavoitteenani oli ryhmitellä arjen luovuuteen liittyvää toimintaa niille luonnollisiin ryhmiin (Metsämuuronen 2006, 122). Tutkin aineistoni sisällön merkityksiä ja sen kautta rakentuvaa kokonaisuutta. Sisällönanalyysi oli toimivin analyysin muoto minulle ja sen avulla sain irti aineistostani parhaan mahdollisen tuloksen. Koska tutkimusongelma muodostui vasta analyysivaiheessa, ei analyysiprosessini ollut kovin tiukasti rajattua vaan etsin tekstistä luovuuteen liittyviä termejä ja toimintaa, jotka nostin erilleen massasta. Menin siis analyysiprosessissani enemmänkin aineiston mukaan kuin ennalta määritetyn tutkimusongelman mukaan.

3.6. Etiikka ja tutkijanpositio

Etnografisessa tutkimuksessa etiikalla ja tutkijanpositiolla on erittäin suuri merkitys. Tutkija menee kentälle tarkkailemaan työntekijöitä heidän arjessaan ja hän kirjoittaa ylös kaikkea näkemäänsä ja kokemaansa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkija miettii tarkkaan mitä voi paljastaa yleisölle yrityksestä, jotta sen anonymiteetti ja yrityssalaisuudet eivät tule julki. Etnografiassa myös tutkijan roolilla on suuri merkitys tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus tehdään aina tutkijan näkökulmasta ja tulokset ovat hänen tulkintansa tilanteista. Tutkijan on avattava positionsa hyvin, jotta lukija voi itse päättää tutkimuksen validiteetin. Tutkijan täytyy ymmärtää oma vaikutuksensa tutkimukseen ja sen lopputuloksiin ja kertoa avoimesti hänen tutkimukseensa vaikuttaneet tekijät, jotta lukija saa tutkimuksesta mahdollisimman rehellisen näkemyksen.

Etnografiassa tutkijan on pyrittävä kuvaamaan kentän tapahtumia mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti mikä voi muodostaa eettisen ongelman anonymiteetin vuoksi (Rantala 2006, 97). Tutkijan on mietittävä tarkkaan, mitä hän voi kirjoittaa ja etenkin kuinka paljon hän voi henkilöistä paljastaa pitääkseen henkilöt anonyymeina. Yksityiskohtaiset tiedot henkilöistä, tilanteista ja organisaatiosta voivat helposti paljastaa lukijalle, mistä yrityksestä on kyse ja mahdollisesti myös yksittäisten toimijoiden henkilöllisyyden. Anonymiteetin voidaan nähdä olevan yksi tutkimuksen vaatimuksista, ellei erikseen ole mainittu, että henkilöt saavat olla tunnistettavissa. Pyrin omassa tutkimuksessani pitämään anonymiteetistä tiukasti kiinni, jotta tutkimuksessani esiintyvät henkilöt eivät paljastu ja he eivät tunne tulleeensa petetyiksi.

Tutkimuskohteeni olivat hotelleja ja tutkin pääsääntöisesti asiakaspalvelutyössä olevia hotellivirkailijoita. Jokaisella hotellintyöntekijällä on vaitiolovelvollisuus. Asiakkaista ei saa puhua kolmansille osapuolille mitään, eikä mainita esimerkiksi kuka on yöpynyt hotellissa, kuinka kauan ja kenen kanssa. Koska olen itse töissä toisessa hotellista, tämä vaitiolovelvollisuus sitoo minua automaattisesti. Kukaan ei kohdeyrityksissäkään kyseenalaistanut tätä vaitiolovelvollisuutta, koska he tiesivät, että se sitoo minua jo työsopimukseni puolesta. Vedin tutkimukseni havainnoinnille rajan vastaanotontiskin kohdalle enkä kuvaile asiakkaiden puolta tarkasti eikä asiakkaiden toiminta ole kiinnostukseni kohteena. Tällä tavoin tein myös itselleni selkeän rajan siihen, mitä havainnoin ja mitä en. Näin pystyin välttämään tilanteet, joissa joudun

miettimään, mitä voin kirjoittaa asiakkaista. Joissain tapauksissa tiedostan asiakkaan merkityksen luovuudelle, mutta pidän asiakkaat ”persoonattomana massana” tutkimuksessani.

Fetterman (2010) nosti esiin myös ongelman siitä, mitä tutkija antaa tutkimuskohteelle takaisin. Tutkimus ei aina ole kohdeorganisaation mielestä arvokas ja sillä voi olla enemmän arvoa tiedeyhteisössä kuin yritysmaailmassa. Tämä on mielestäni tärkeä kysymys myös oman tutkimukseni kohdalla, koska minulle maksettiin palkka havainnointijaksoilta. Tämän vuoksi tunsin, että minun piti tehdä työtä myös suoraan hotellille. Turistihotellissa tämä onnistui helposti, havainnointi työn ohessa oli järkevin ja helpoin ratkaisu minulle ajallisesti. Liikematkustajahotellissa jouduin miettimään rooliani tarkemmin, koska en ollut enää omassa työpaikassani, mutta minulle maksettiin kuitenkin palkka ja asumiset. Sovimme, että olen mukana arjen työssä ja autan vastaanottotyöntekijöitä, jotta en ole hotellissa ihan ”turhaan”. Tämä toimi lopulta paremmin kuin pelkkä havainnointi olisi todennäköisesti toiminut, minut otettiin hyvin organisaatioon sisälle, kun olin mukana työnteossa. Olin tavallaan harjoittelijan roolissa, minkä vuoksi minuun ei kiinnitetty sen suurempaa huomiota kun kirjoitin muistiinpanoja tai kyselin asioista. Roolini organisaatiossa ja arjessa oli luonnollinen, enkä erottunut joukosta.

Koska olen ollut turistihotellissa töissä usean vuoden, olen varmastikin turtunut joihinkin siellä tapahtuviin asioihin ja hotellin tapoihin. Minulle oli haaste yrittää nähdä organisaatio ”tuorein silmin”. Tunnen myös jokaisen turistihotellin työntekijän henkilökohtaisesti, joten organisaation ja sen kulttuurin lisäksi myös yksilöiden tunteminen vaikuttaa tutkimukseeni. Yritin tutkimukseni aikana suhtautua jokaiseen työntekijään neutraalisti ja kirjoittaa heistä ja tilanteista realistisesti tuomatta liikaa omia mielipiteitä tekstiin. Myös analyysivaiheessa mietin kriittisesti onko asioihin vaikuttanut oma mielentilani tai ennakkokäsitykseni ja pyrin minimoimaan näiden suoranaisen vaikutuksen tutkimukseeni. Halusin valita tutkimukseeni työpaikkani lisäksi myös toisen hotellin, koska tämä voisi nostaa esiin asioita joihin olin omassa työpaikassani jo turtunut. Tämä osoittautuikin hyväksi valinnaksi ja uskon että pystyin näkemään turistihotellista arjen työn alle jääviä asioita paremmin, kun minulla oli vertailukohde.

Tutkimuksessani yksi rajoittava tekijä saattoi olla myös se, että työntekijät tunsivat minut niin hyvin. Helposti voidaan ajatella, että mikäli tutkimuskohde tuntee tutkijan, niin hänelle pystytään kertomaan asioista helpommin. Huomasin kuitenkin turistihotellissa, että haastatteluista tehdessäni ihmiset varoivat vähän mitä sanoivat ja joutuivat miettimään, että mitä minä ajattelen heidän mielipiteistään organisaatiosta ja onko heidän mielipiteensä minun mielestäni vääriä. Sellaiselle, joka ei tunne organisaatiota voi olla helpompi kertoa asioista, koska hänellä ei ole omaa mielipidettä organisaatiokulttuurista ja sen käytännöistä. Tuntemattomalle voi olla myös helpompi kertoa asioista, jos ajatellaan, että häntä ei luultavasti nähdä enää, eikä hänen kanssaan tarvitse työskennellä haastattelun jälkeen.

Turistihotellissa oli tutkimusjakson aikana vuoden kiireisin aika menossa. Tämä vaikuttaa varmasti siihen, kuinka kiireinen ja paineen alla olen itse ollut ja sen kautta voi vaikuttaa tutkimukseeni jonkin verran. Kiireessä havaintojen kirjoittaminen ei kuitenkaan ollut mahdollista ja suurin osa havainnoistani on kirjoitettu ennen ja jälkeen kiireisimmän sesongin. Kiireen luomalla paineella saattaa olla jonkinlainen merkitys tutkimuksessani turistihotellin kohdalla, koska vaikka kiire olisi helpottanut, voi työntekijöille jäädä stressaantunut olotila, mikä vaikuttaa merkittävästi työympäristön ilmapiiriin ja luovuuteen. Tällä saattaa olla vaikutusta siihen miten tilanteet näen ja mitä niistä ajattelen. Esimerkiksi, jos kiireen takia on joitain asioita jätetty huomiotta tai taka-alalle, voi tämä muokata näkemystäni luovuudesta arjen työssä. Kirjoitin kenttäpäiväkirjaan myös omia kokemuksiani ja tuntemuksiani sekä työpaikan ilmapiiristä, jotta osaisin analyysi vaiheessa suhteuttaa ne ja muut havainnot. Koska en voi muuttaa sitä, mitä tunnen ja suhtautua tilanteisiin täydellisen neutraalisti, pyrin tuomaan päiväkirjassani rehellisesti esille sen, jos minulla oli erityisen huono tai hyvä päivä.

Liikematkustajahotellissa huomasin ongelmakseni sen, että aloin vertailemaan, erilaisuuksia ja samanlaisuuksia turistihotellin tutun ympäristön kanssa. Varsinkin kenttäjaksoni alussa huomasin päiväkirjamerkintöjen koostuvan suureksi osaksi siitä, mitä tehtiin erillä tavalla ja mitä mieltä olin heidän työtavoistaan ja käytännöistään verrattuna turistihotellin työtapoihin ja käytäntöihin. Tämä oli ehkä luontainen vaihe kenttään sopeutumisessa, koska tällaista vertailua oli kenttäpäiväkirjassani suurimmaksi osaksi kenttäjakson alussa. Sopeuduttuani liikematkustajahotellin organisaatioon

aloin kiinnittää enemmän huomiota ympärilläni tapahtuviin tilanteisiin enkä enää etsinyt eroja hotellien välillä. Tämä vertailu oli tutkimukseni kannalta kuitenkin tärkeä, koska sen kautta nousi esille asioita kummastakin hotellista. Ilman vertailukohdetta moni asia olisi saattanut jäädä minulta huomaamatta. Vertailun kautta myös pääsin näkemään miten erilaiset asiakassegmentit muovaavat luovuuskäytäntöjä.

Alussa katsoin liikematkustajahotellia ehkä romanttistenkin lasien läpi, koska hotelli oli paljon uudempi ja minulla oli siitä ennakkokäsitykseni, joiden perusteella ajattelin, että se oli jollain tapaa paremmantason hotelli kuin turistihotelli. Huomasin tämän varsinkin liikematkustajahotellin kenttäjakson alkuvaiheessa, mutta sopeuduin hotelliin ajan myötä, ja aloin nähdä hotellin realistisemmin silmin. Tein turistihotellin havainnointijakson ennen ja jälkeen liikematkustajahotellin havainnointijaksoa ja uskon, että tämä oli hyvä ratkaisu tutkimukseni kannalta. Jos näin joitain asioita vaaleanpu-naisten linssien läpi liikematkustajahotellissa, niin myös tullessani takaisin turistihotelliin katsoin maailmaa hetken aikaa samojen positiivisten linssien läpi ja kiinnitin enemmän huomiota hyviin asioihin. Myös aikaisemmin neutraalissa valossa näkyneet asiat alkoivat tässä vaiheessa näyttää positiivisemmilta ja näkemykseni liikematkustajahotellista neutralisoitui. Uskon, että sain tämän kautta kokonaisvaltaisemman kuvan kummastakin hotellista ja kumpikin hotelli nosti esille asioita toisesta hotellista, jotka olisivat saattaneet muuten jäädä piiloon.

4. HOTELLITYÖNTEKIJÄN ARJEN LUOVUUS

Tässä osiossa avaan tutkimukseni tulokset ja esittelen neljä erilaista tapaa toimia luovasti hotellin arjessa. Kuvaan jokaista löytämäni luovuuskäytäntöä sekä esittelen niiden ominaispiirteitä ja ilmenemistä arjessa. Ensimmäisessä kappaleessa esittelen nopeasti tutkimukseni tulokset ja hotelliketjun määritelmän luovuudesta. Neljässä seuraavassa kappaleessa perehdyn tutkimuksessani esille nousseeseen neljään erilaiseen tapaan toimia luovasti. Havainnollistan näitä kertomalla alussa pienen esimerkin tilanteesta jossa kyseessä oleva tapa toimia luovasti tulee esille.

4.1. Neljä tapaa toimia luovasti

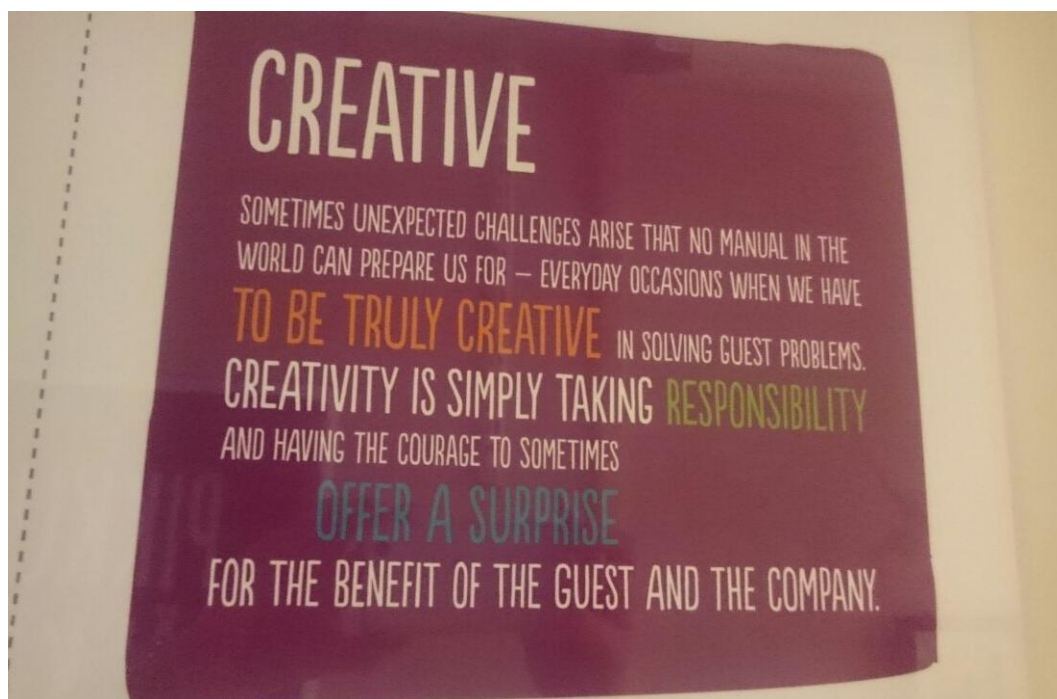
Aineistostani nousi selkeästi esille työntekijöiden neljä erilaista tapaa toimia luovasti hotellin arjessa. Nimesin nämä tavat niiden ominaisimman luonteensa mukaan. Neljä työntekijän tapaa toimia luovasti hotellin arjessa ovat ongelmanratkaisu kiireessä, extra mailin meneminen, käytäntöjen kehittäminen sekä persoonana toimiminen. Ongelmanratkaisu kiireessä ja käytäntöjen kehittäminen olivat jo ennestään mieleissäni ja ajattelin, että nämä ainakin voisivat tulla esiin. Nämä olivat minulle ne ilmeisimmät tavat toimia luovasti, jotka pystyin kuvittelemaan kuuluvan työhön ilman tarkempaa aineiston analyysia.

Extra mailin menemisen huomasin arjen työssä, mutta en ajatellut sitä havainnointivaiheessa erillisenä tapana toimia luovasti, vaan enemmänkin osana jotain toista tapaa. Tämän vuoksi en kiinnittänyt siihen huomiota havainnoinnin aikana niin paljon kuin ongelmanratkaisuun kiireessä ja käytäntöjen kehittämiseen. Analyysivaiheessa se kuitenkin nousi selkeästi omaksi ryhmäkseen ja eroaa selkeästi muista tavoista toimia luovasti. Yllättävin tutkimuksessa esiin nousseista tavoista toimia luovasti arjen työssä oli persoonana toimiminen ja etenkin se, kuinka se korostui haastatteluissa sekä havainnoissa ja kerätyssä materiaalissa. En tutkimusta tehdessäni ajatellut tämän olevan luovuutta, koska perinteisesti luovuus merkitsee uuden keksimistä, minkä vuoksi en tätä tapaa toimia luovasti heti huomannut. Tämä neljäs tapa toimia luovasti aukaisi kuitenkin silmäni myös muunlaiselle luovuudelle.

4.1.1 Ketjun määritelmä luovuudesta

Hotelliketjulla on myös oma määritelmänsä luovuudesta, joka sisältää ongelmanratkaisun kiireessä sekä extra mailin menemisen (Kuva 2):

”Our guests rely on us to deliver what they expect every time they visit one of our hotels. However, sometimes unexpected challenges arise that no manual in the world can prepare us for. Everyday occasions when we have to be truly creative in solving our guests’ problem. ...is also sometimes perceived as ‘someone’ you take for granted. People know what they get, but are seldom surprised. This is why we should also use our creativity to add that little extra spice to the guests’ experience. Try to surprise our guests in a positive way in everything from small everyday situations to when we design our products and hotels. Creativity is simply taking responsibility and having the courage to sometimes offer an unexpected or alternative solution for the benefit of the guest or the company. And only the well-prepared can really improvise”



Kuva 2. Ketjun määritelmä luovuudesta

Ketjun määritelmässä luovuudesta on nähtävissä kaksi erilaista tapaa toimia luovasti arjessa. Ensimmäinen tapa eli ongelmanratkaisu kiireessä tulee esille määritelmän alussa *“However, sometimes unexpected challenges arise that no manual in the world can prepare us for. Everyday occasions when we have to be truly creative in solving our guests’ problem”*. Ketju määrittää luovuudeksi sen, että työntekijä osaa ratkaista arjen haasteet joihin ei ole varauduttu sekä asiakkaiden ongelmat. Toinen tästä määritelmästä löytyvä tapa toimia luovasti on extra mailin meneminen eli se, että työntekijä tekee jotain enemmän kuin mitä odotetaan. *This is why we should also use our creativity to add that little extra spice to the guests’ experience*. Tässä tavassa toimia luovasti työntekijän täytyy keksiä keino, kuinka yllättää asiakas positiivisesti ja tehdä jotain, mitä hän ei osaa odottaa.

Huomasin, että etenkin haastatteluissa tuodaan helposti esille ketjun kertomat määritelmät luovuudesta luultavasti sen vuoksi, että niiden ajatellaan olevan ne ”oikeat” määritelmät. Ketjun kuvaama luovuus näkyy myös arjessa, siitä ei siis ainoastaan puhuta vaan sitä myös toteutetaan. Jotkut tavat toimia luovasti arjen työssä olivat selkeästi yleisempiä kuin toiset, esimerkiksi ongelmanratkaisua kiireessä ja persoonana toimimista löytyi jokaisesta päivästä. Extra mailin meneminen oli taas vähän harvinaisempia ja käytäntöjen kehittäminen oli poikkeustapauksia. Ristiriita tutkimuksessani syntyi siitä, kuinka paljon tiettyä tapaa toimia luovasti arjessa toimissa ilmenee ja minkälaisia merkityksiä tälle luovuudelle annettiin haastatteluissa. Esimerkiksi käytäntöjen kehittämiseen liitetty luovuus nousi esille melkein jokaisessa haastattelussa, mutta arjessa käytäntöjen kehittäminen oli harvinaista.

4.2. Ongelmanratkaisu kiireessä

- ”Jos joku ongelma ilmenee vastaan niin sä keksit ratkaisun”

Siiri oli töissä kiireisessä iltavuorossa harjoittelijan kanssa. Oli joulukuu ja hotelli oli myyty yli. Majoittujia oli laitettu huoneiden lisäksi hotellin saunatiloille, jotka olivat normaalisti käytössä asiakkaille joka päivä klo 18.00–22.00. Tänäkin asiakassaunat olivat pois käytöstä, jotta kaikki majoittujat saatiin mahtumaan hotelliin. Siiri tunsu tasapainottelevansa nuoralla, koska jo yksi pieni ongelma saattaisi aiheuttaa tänään suuren kriisin, kun hänellä ei ollut pelivaraa

huoneiden suhteen. Eräs ulkomaalainen asiakas tuli ihmettelemään miksi asiakassaunat ovat pois käytöstä ja olisivatko ne huomenna käytettävissä. Siiri kertoi tilanteesta ja sanoi ettei voi luvata asiakassaunojen olevan käytössä huomennakaan. Asiakas tuohtui tästä, koska hän oli valinnut hotellin sillä perusteella, että hän pääsisi kokeilemaan saunaa. Siiri pahoitteli, mutta asiakas jatkoi huutamistaan ja Siirin pahoittelut tuntuivat vain ruokkivan hänen vihaansa. Siiri mietti päänsä puhki miten voisi tilanteen hyvittää ja hän päätti soittaa viereiseen hotelliin kysyäksään olisiko asiakkailta mahdollista käyttää heidän asiakassaunaa. Naapuri hotellista suostuttiin tähän ratkaisuun sillä ehdolla, että Siiri antaisi asiakkaille pyyhkeet matkaan. Asiakas oli tyytyväinen, kun lopulta saikin mahdollisuuden käydä saunassa ja Siiri oli välttänyt taas suuren kriisin.

Hotellintyöntekijän arjessa tulee päivittäin tilanteita, joihin ei ole varauduttu ja joihin ei ole olemassa ohjeita tai sääntöjä. Tällöin työntekijän pitää ratkaista tilanne käyttämällä omaa luovuuttaan. Esimerkiksi asiakas voi olla vastaanotossa ongelmansa kanssa ja työntekijän pitää keksiä ratkaisu asiakkaan ongelmaan siinä tilanteessa. Asiakkaat eivät kuitenkaan ole ainoita, jotka voivat tuoda esiin ongelmia, vaan hotellissa on monia tekijöitä, jotka voivat toiminnallaan ja virheellään vaikuttaa hotellin arkeen. Esimerkiksi tavarantoimittajan auto voi olla rikki pakkasen takia, eikä hotelliin saada tarpeeksi pyyhkeitä ja liinavaatteita. Tällaisissa tilanteissa hotellintyöntekijän pitää keksiä ratkaisu ongelmaan, joka palvelee sekä asiakasta että hotellia parhaiten.

Ongelmanratkaisussa kiireessä työntekijän on pakko keksiä ratkaisu ja käyttää luovuuttaan. Hänen tulee myös pitää mielessään, että ratkaisun tulee palvella sekä hotellia että asiakasta, jotta ongelma ei ainoastaan siirtyisi myöhemmäksi ja aiheuttaisi vielä suurempia ongelmia ja epäselvyyksiä. Työntekijä tasapainoilee asiakkaan ja hotellin edun välillä ja pyrkii löytämään ratkaisun, joka hyödyttäisi molempia. Työntekijä voi kokea hänen kätensä olevan sidotut, mikäli hotellilla on tiukat säännöt toimintatavoista. Tällöin voi olla, että hän ei pysty tai uskalla tehdä paljota asiakkaan hyväksi, vaan asia voi siirtyä ja aiheuttaa valitusten tulvan myöhemmin.

Tutkimuksessani huomasin, että ongelmanratkaisua kiireessä löytyy jokaisesta päivästä. Tilanteita tuli jokapäiväisessä vastaanotontyössä ja jotkut ongelmat tuntuivat toistuvan useampaan otteeseen. Hotelleissa näytti toistuvan esimerkiksi ongelma huonetoiveiden täyttämistä. Asiakas on varausta tehdessään esittänyt toiveita huoneen suhteen, mutta näitä ei aina pystytä täyttämään. Tämä sama ongelma oli myös huomattavissa kummassakin tutkimuskohteessa. Ongelma korostui etenkin silloin, kun hotelli oli täynnä ja huoneiden vaihdoille oli rajallisesti tai ei ollenkaan mahdollisuuksia. Tällöin ongelmaa ei pystytä poistamaan ja antamaan asiakkaalle hänen toiveidensa mukaista huonetta, vaan vastaanotontyöntekijän on keksittävä, miten hän voisi hyvittää asian asiakkaalle muulla tavoin ja helpottaa asiakkaan mielipahaa.

Tämä tapa toimia luovasti lähtee liikkeelle aina olemassa olevasta ongelmasta, johon on keksittävä ratkaisu. Haastatteluissani ja havainnoissani nousi esille, että usein tilanteissa, joissa ongelmanratkaisua vaaditaan, kiire on yhtenä tekijänä ja työntekijällä on paine löytää tilanteeseen sopiva ratkaisu ennen kuin ongelma paisuu. Ongelmanratkaisu on perinteisesti liitetty luovuuteen ja se näkyy selkeästi myös työntekijöiden haastatteluissa. Melkein jokaisessa tekemässäni haastattelussa nousi tämä luovuuden muoto esille:

”[Luovuus] tarkoittaa sitä, että jos joku ongelma ilmenee vastaan niin sä keksit ratkaisun tai jos joku homma ei hoidu vaikka jos ei tuu sähköö niin sä keksit miksei tuu sähköö ja keksit ratkaisun tai siirät huonetta elikkä tässä saa luovuutta käyttää aivan hirveästi. Taikka jos asiakas on tyytymätön ja haluaa vaikka saunallisen ja ammeellisen huoneen, no molempia ei voi saada samaan aikaan niin sä keksit ratkaisun.”

” [Luovuus] on sitä että keksii ratkaisuja mahdottomissa tilanteissa ja kaikessa mahdollisessa mitä tulee, koska tulee aina yllättäviä tilanteita. Sitä että pystytään keksimään ratkaisuja niihin tilanteisiin, koska tulee aina ristiriitoja ja ongelmia”

Traditionaalisessa näkemyksessä luovuuden ajatellaan olevan outside the box -ajattelua ja jonkin aivan uuden asian keksimistä (Amabile 1998, Bilton 2007, Mumford ym. 2002). Inside the box luovuus on tullut esille uudemmassa kirjallisuudessa ja

se haastaa perinteisen näkemyksen luovuudesta suurena ja radikaalina muutoksena (Lippke ja Wegner 2013). Inside the box -luovuus on enemmänkin jokapäiväistä luovuutta, jota tutkimukseni ongelmanratkaisu kiireessä edustaa. Se ei yleensä ole mitään mullistavaa, vaan jotain asiaa tehdään vähän eri tavalla kuin aikaisemmin ja sovelletaan ennestään tunnettuja toimintoja ja ideoita. Tässä tavassa toimia luovasti arjessa idean on oltava heti toteutuskelpoinen. Ei siis voida alkaa kehittämään ideoita, jotka vaatisivat investointeja tai työn kehittämistä. Ongelmanratkaisussa kiireessä työnnettään rajoja ja toimitaan niiden sisällä uudella ja erilaisella tavalla. Siinä yhdistellään olemassa olevia resursseja uusilla tavoilla ja löydetään uusia mahdollisuuksia tämän kautta.

4.2.1. Motivaationa rangaistuksen välttäminen

Ongelmanratkaisua kiireessä motivoi rangaistuksen välttäminen. Yleisesti ajatellaan, että rangaistuksen pelko vähentää luovuutta ja voi jopa tappa sen, mutta tässä tavassa toimia luovasti tilanne on päinvastoin (Amabile 1998, Bilton 2007, Florida ja Goodnight 2005, Mumford ym. 2002, Waples ja Friedrich 2011). Rangaistuksen välttäminen vaikutti olevan suurin syy siihen, miksi ongelmatilanteissa ollaan luovia ja keksitään ratkaisuja. Rangaistuksella, tarkoitetaan asiakkaalta tulevaa rangaistusta. Asiakas voi esimerkiksi jättää työntekijästä negatiivisen asiakaspalautteen, jos hän ei tee kaikkeansa ratkaistakseen ongelmaa.

Jos ongelmaa joudutaan selvittelemään jälkeinpäin asiakkaan lähdettyä, on korjauksen ja hyvitysten tekeminen paljon vaikeampaa. Ongelmaratkaisu vie myös aina enemmän työaikaa, kun se tehdään jälkeinpäin, minkä vuoksi asiat olisi helpompi ratkoa silloin, kun asiakas on vielä hotellissa. Asiakas myös lähettää negatiivista asiakaspalautetta todennäköisemmin, jos ongelmaa ei ole ratkaistu ennen hänen lähtemistään.

Turistihotellin ja liikematkustajahotellin erilaiset asiakassegmentit vaikuttavat hotellien käytäntöihin. Turistit olivat näistä kahdesta asiakassegmentistä selkeästi työlämpiä. Heillä tuntui olevan paljon enemmän kysyttävää ja ongelmia, kun taas liikematkustaja kävivät hotellissa vain nukkumassa ja lähtivät. Liikematkustajia ei näkynyt eikä kuulunut kuin check-in ja check-out aikoina ja nämäkin tilanteet sujuivat todella

rutinoituneesti. Turistit vaikuttivat olevan tarkempia siitä, että saavat rahoilleen vastinetta ja he olivat kiinnostuneempia hotellin lisäpalveluista ja mahdollisuuksista.

Turistihotellin ja liikematkustajahotellin välillä oli nähtävissä tämän seurauksena ero rangaistuksen uhassa. Turistit pettyvät helpommin ja sen vuoksi he myös lähettävät helpommin negatiivista asiakaspalautetta. Turistihotellissa vastaanottotyöntekijät ratkaisivat ongelmat itsenäisesti, mikäli ongelma oli suuri, saatettiin soittamalla varmistaa, että ratkaisu on oikea myös toisen (useimmiten hotellinjohtajan) mielestä. Havainnoinnissani huomasin, että turistihotellissa ongelmat siirrettiin seuraavalle päivälle ainoastaan poikkeustapauksissa ja ongelmat ratkottiin mieluiten, kun asiakas oli vielä hotellissa. Liikematkustajahotellissa rangaistuksen uhka ei ollut niin vahva ja vastaanoton työntekijöiden ei tarvinnut ratkaista kaikkia ongelmia. Vaikutti myös siltä, että liikematkustajahotellissa ongelmat jätettiin mieluummin esimiehelle eikä asioiden ratkaisemisesta haluttu ottaa vastuuta.

4.2.2. Ammattitaitoa ja itsenäisiä päätöksiä

Ongelmanratkaisussa kiireessä korostuu työntekijän ammattitaidon merkitys. Huomasin havainnointijaksollani hotellien saamista asiakaspalautteista, että vastaanottovirkailijan ammattitaito nousi usein esille ja etenkin niissä tilanteissa, joissa vastaanottovirkailija on ratkaissut onnistuneesti asiakkaan ongelman. Ammattitaito nousi esille positiivisessa merkityksessä ja asiakkaat kiittivät usein työntekijöiden ammattitaitoa ratkoa heidän ongelmansa. Kirjallisuudessa on nostettu esille yksilön ammattitaidon tärkeys luovuudelle (Amabile 1998). Kirjallisuudessa luovaksi henkilöksi on mielletty työntekijä, joka on motivoitunut, omaa luovat luonteenpiirteet ja jolla on tarpeeksi ammattitaitoa omassa työssään (Amabile 1998).

Tutkimuksessani huomasin, että tässä tavassa toimia luovasti ammattitaito on hyvin tärkeää, koska on pystyttävä tekemään itsenäisesti nopeita päätöksiä. Itsenäisten päätösten tekeminen yhdistetään luovuuteen myös seuraavassa lainauksessa:

”Sinäänsäki, että jos tulee joku asiakaspalautte tai asiakkaalla on joku ongelma niin kyllä sun pitää kyetä ratkaisemaan ongelmia itte, että siinä tarvitaan kuitenkin luovuutta”

Ennakkotilanteet kasvattavat työntekijöiden kokemusta sekä ammattitaitoa ja ne antavat heille varmuutta työhön. Turistihotellissa, näitä ennakkotilanteita oli ollut enemmän ja tämän vuoksi myös työntekijöillä oli enemmän kokemusta ongelmien ratkaisesta sekä luovuuden käyttämisestä keinojen löytämiseksi. Yleensä tilanteet eivät kuitenkaan ole samanlaisia, koska asiakkaatkaan eivät ole samanlaisia, eikä ongelmaa voida yleensä ratkaista suoraan samalla tavalla kuin aikaisemminkin. Ennakkotilanteista saadaan kuitenkin itsevarmuutta ratkaista ongelmat ja tehdä luovia ratkaisuja. Liikematkustajahotellissa ei ole näitä ennakkotilanteita ja niiden kautta tullutta kokemusta yhtä paljon, mutta siellä on normaalisti vuorossa kaksi yhtä aikaa, joten heillä on käytettävissä kahden ihmisen ammattitaito ja kokemus. Silloin myös työntekijöillä on mahdollisuus oppia toinen toisiltaan ja jakaa ideoitaan ja ennen kaikkea jakaa vastuu, mikäli ongelmia pitää ratkaista.

Erilaisten asiakassegmenttien muovaama tapa toimia ongelmatilanteissa vaikutti työntekijöiden luovuuteen selkeästi. Tämä näkyi myös hotellin vastaanotontyöntekijöiden valmiudessa ongelmatilanteissa ja ratkaisujen keksimisessä. Koska liikematkustajahotellissa ei ollut totuttu ongelmatilanteisiin liikematkustajien kanssa, ei siellä oltu niin valmiita reagoimaan yllättäviin tilanteisiin yhtä nopeasti ja joustavasti kuin turistihotellissa, jossa tällaisiin ongelmatilanteisiin oli totuttu paremmin. Liikematkustajahotellissa työntekijät eivät myöskään vaikuttaneet halukkailta tai he eivät uskaltaneet tehdä päätöksiä itsenäisesti. He halusivat kysyä varmistuksen esimieheltään, mikäli joutuivat soveltamaan tai joustamaan totutuista työtavoista ja rutiineista. Turistihotellissa ongelmanratkaisukyvyyn merkitys korostui ammattitaidossa ja siellä ammattitaidoksi nähtiin se, että työntekijä osaa ratkaista vastaan tulevat ongelmat itsenäisesti. Liikematkustajahotellissa ongelmanratkaisua ei kuitenkaan tarvittu niin usein, joten se ei ollut yhtä olennainen osa heidän ammattitaitoaan.

4.2.3. Ongelmanratkaisuprosessi kiireessä

Arjen luovuus voi tapahtua myös yli organisaation rajojen ja ratkaisu ongelmaan voi muodostua yhteistyössä asiakkaan kanssa. Usein tilanteessa, jossa asiakkaalla on ongelma, on hänellä myös siihen jonkinlainen ratkaisuehdotus. Yhtä usein nämä ehdotukset eivät toimi sellaisenaan, vaan vastaanotontyöntekijä jalostaa ideat sopivam-

maksi ja toteutuskelpoiseksi kokemuksella ja ammattitaidolla, jota asiakkaalla tilanteesta harvoin on. Tilanne voi toimia joskus myös toisin päin, vastaanotontyöntekijällä on ratkaisuehdotus asiakkaalle, joka ei ole siihen tyytyväinen vaan esittää parannusehdotuksen ratkaisuun ja vastaanotontyöntekijä joko toteuttaa idean sellaisenaan tai jalostaa sitä edelleen. Asiakkaat ovat siis usein mukana idean kehittämisprosessissa, havainnoissani kuitenkin huomasin, että työntekijät eivät kiinnitä asiakkaiden osallistumiseen erityisemmin huomiota. Voidaan ajatella, että asiakas on vain ongelman esille tuoja ja työntekijä ratkaisun keksijä, vaikka todellisuudessa ratkaisu muodostuu yhdessä työntekijän ja asiakkaan kanssa.

Ongelmanratkaisussa kiireessä idean muodostamisen prosessi kärsii vähäisen ajan lisäksi siitä, ettei päätöksentekijöitä ole tilanteessa yleensä kuin yksi. Turistihotellissa ollaan normaalisti yksin vuorossa vastaanotossa, jolloin ratkaisut on pakko tehdä itsenäisesti, eikä kaverilta saa apua yllättävään tilanteeseen. Vaikeissa tapauksissa voi kuitenkin soittaa esimerkiksi hotellinjohtajalle ja kysyä häneltä neuvoa ja mielipidettä. Harvoin halutaan kuitenkaan häiritä ketään työajan ulkopuolella, joten pääosin päätökset tehdään itsenäisesti parhaaksi näkemällään tavalla.

Varsinkin tuoreemmassa kirjallisuudessa korostetaan usein luovan prosessin eri vaihteita sekä vuorovaikutuksen merkitystä idean jalostamisessa. Todellisuudessa ongelmanratkaisussa kiireessä ei luovalle prosessille ja idean jalostamiselle ole aikaa ja usein ainoa, jonka kanssa vastaanotontyöntekijä voi vaihtaa ajatuksia ja ideoita on asiakas. Päätös jää täysin vastaanottovirkailijan harteille, eikä hän välttämättä ehdi aina ajatella asiaa loppuun saakka, vaan tekee ensimmäisen ratkaisun, mikä tulee hänen mieleensä. Kiireessä ei usein ehditä ajatella kaikkia seurauksia, joita ratkaisusta voi syntyä. Siinä hetkessä ja tilanteessa ratkaisu saattaa tuntua parhaalta, mutta se voi aiheuttaa ongelmia myöhemmin, jos ideaa ei ole ehditty punnita rauhassa.

Toisaalta haastatteluista tuli ilmi, että joskus tilanteet ovat niin hektisiä, ettei kaverilta edes ehdittäisi kysyä ratkaisua. Työntekijät eivät siis kokeneet, että työkaverin tuki voisi helpottaa päätöksentekoa kaikissa tilanteissa. Haastatteluissa kuitenkin tuli ilmi myös, että mikäli ongelma on suuri ja ratkaisua ei meinaa löytyä helposti tai se vaatii erikoistoimenpiteitä, kysytään mieluummin toista mielipidettä asiaan kuten seuraava lainaus osoittaa:

*”Riippuu tilanteesta, jos on kriisi paha niin mielellään tukeudun kaveriin, mutta jos ei oo ku yks orkesterinjohtaja paikalla niin pakkohan se on sillä hetkellä päättää siinä respassa. Kaikkein parhaimpaan päätökseen tuut, ku saat vähän miettimisaikaa. Vaikka millanen härpäke on tuossa respassa niin saat vaikka takahuoneeseen tulla ihan hetkeksi ja miettiä, että miten tämän ongelman ratka-
set niin oot jo viisaampi.”*

Lainauksessa esitetään myös, että edes pieni miettimishetki, voisi helpottaa ongelmanratkaisua ja mahdollisesti sen avulla päädyttäisiin parempaan ratkaisuun. Työntekijän on pärjättävä niillä resursseilla, jotka sillä hetkellä on käytettävissä, koska ratkaisu pitää löytyä nopeasti, eikä työntekijällä ole mahdollisuutta hankkia lisäresursseja kyseisellä hetkellä. Ongelmanratkaisussa kiireessä suurimmat rajoittavat tekijät ovat kokemuksen puutteen lisäksi aika sekä sillä hetkellä käytettävissä olevat resurssit.

Vaikka tämä tapa toimia luovasti on jokapäiväistä ja todella yleistä, jää se silti usein huomaamatta työntekijöiden arjessa. Ketjun määritelmässä luovuudesta ongelmanratkaisu kiireessä nousee esille, minkä vuoksi se todennäköisesti esiintyi myös haastatteluvien puheissa. Vaikutti siltä, että työntekijät sanoivat ongelmanratkaisun kiireessä olevan luovuutta, koska he olettivat, että näin kuuluu ketjun mukaan sanoa. Arjessa he eivät näytä kiinnittävän siihen kuitenkaan huomiota. Ongelmanratkaisu kiireessä ei ilmennyt haastatteluissa muuten kuin tässä ”ulkoa opetellussa” määritelmässä ja se jäi extra mailin menemisen sekä käytäntöjen kehittämisen varjoon. Haastatteluissa ei osattu kertoa esimerkkejä tilanteista joissa ongelmanratkaisua kiireessä olisi tarvittu. Tämän tavan toimia luovasti voidaan oikeastaan nähdä olevan vaatimus ja oletus tietystä toiminnasta ongelmatilanteissa. Monesti tämä luovuus ja sen avulla tehdyt ratkaisut unohtuivat, kun tilanne raukesi, mikä voi olla myös yksi syy siihen, ettei tätä tapaa toimia luovasti huomata arjessa.

4.3. Extra mailin meneminen

- ”Kuinka sä pystyt yllättämään asiakkaan”

Venla oli yövuorossa hiljaisessa hotellissa. Kaikki muut olivat ilmeisesti nukumassa ja Siirikin oli saanut jo kaikki vuoron tehtävät tehtyä. Jäljellä olisi enää kanta-asiakkaiden vippipakettien tekeminen. Normaalisti vippipakettiin laitettiin joko valmiilla pohjalla oleva viesti ja karkkirasia mutta Venla oli yön viimeisinä tunteina luovalla tuulella ja päätti keksiä jotain vähän erilaista. Hän tunnisti yhden kanta-asiakkaan nimen perusteella, koska tämä herra yöpyi heillä hyvin usein. Venla muisti että herra osti aina vastaanotosta myslipatukan ja espresson välipalaksi. Hän päätti ilahduttaa herraa ja laittoi hänelle vippipakettiin myslipatukan, suklaata sekä itse tehdyn espressolahjakortin. Espresso tarjottiin hänelle usein muutenkin ilmaiseksi, koska hän yöpyi hotellissa niin paljon, joten Venla laskelmoi että hän voisi luvata tuon espresson ilmaiseksi jo etukäteen. Lisäksi Venla kirjoitti asiakkaalle käsin kortin, jossa toivotti hänet tervetulleeksi uudelleen. Seuraavana päivänä Venla kuuli työtovereiltaan, että herra oli kiitellyt vuolaasti erilaista vippipakettia.

Toinen tapa toimia luovasti, joka ilmeni tutkimuksessani jokapäiväisessä työssä ja arjen tilanteissa on extra mailin meneminen. Kun ongelmanratkaisu kiireessä lähtee ongelmasta ja sitä motivoi rangaistuksen välttämien, ei extra mailin menemisen taustalla ole ongelmaa, vaan se lähtee ennemminkin halusta ja sitä motivoi palkinto. Extra mailin mennessään työntekijä tekee jotain enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan. Hän pyrkii yllättämään asiakkaan positiivisesti ja poikkeamaan rutiineista. Tässä tavassa toimia luovasti työntekijän täytyy käyttää enemmän aikaa, kuin hän käyttäisi normaalisti rutinoituneessa työssään. Hänen täytyy pysähtyä näkemään uudet mahdollisuudet, joita tilanne voi tarjota. Ongelmanratkaisussa kiireessä työntekijän on pakko keksiä ratkaisu tilanteeseen kun taas extra mailin meneminen on vapaaehtoista ja kiire tappaa tämän tavan toimia luovasti. Kuitenkin nämä kaksi tapaa toimia luovasti esiintyvät selkeästi hotellin arjessa, vaikka ne esiintyvätkin erilaisissa tilanteissa.

Extra mailin meneminen on nähtävissä ketjun kuvauksessa luovuudesta. Ketjun määritelmässä luovuutta on se, että pystytään yllättämään asiakas ja tekemään jotain, mi-

hin hän ei ole tottunut. Etenkin paljon matkustavat ihmiset ovat turtuneet hotelleihin ja niiden persoonattomuuteen ja tämän vuoksi olisi välillä hyvä pysähtyä ja miettiä voisiko asiakkaan hyväksi tehdä jotain enemmän ja eri tavalla. Extra mailin meneminen on mahdollista etenkin sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka tunnetaan entuudestaan. Kun asiakas tunnetaan yksilönä ja persoonana sekä tiedetään mistä hän pitää ja mistä ei, voi hänelle esimerkiksi yrittää valmistella huoneen hänen mieltymystensä mukaan. Jos työntekijä esimerkiksi muistaa asiakkaan juovan paljon teetä, voi hän viedä vedenkeitinasi asiakkaan huoneeseen valmiiksi. Tällainen asiakkaan yllättäminen tuli esille myös haastatteluissa:

”Sitten on tietenkin myös se, että kuinka sä pystyt yllättämään asiakkaan.”

Haastatteluissa nousi selkeästi yleisimmäksi yksittäiseksi esimerkiksi vippien tekeminen ja niissä käytettävä luovuus. Vipit ovat pieniä lahjoja, joita viedään tärkeimmille kanta-asiakkaille tai muuten tärkeille ja erityishuomiota vaativille asiakkaille. Yleisin vippi on karkkirasia ja kortti. Lahja viedään etukäteen asiakkaan huoneeseen, jotta se on siellä valmiina toivottamaan asiakas tervetulleeksi. Vippien avulla voidaan saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja tunnistetuksi, mikä on tärkeää erityishuomiota vaativien asiakkaiden kanssa. Haastattelujen lisäksi myös havainnoissani huomasin, että vippeihin otetaan mielellään uusia ideoita ja niitä kehitetään persoonallisemmaksi ja paremmin tietylle asiakkaalle sopivaksi.

Kummassakin hotellissa on olemassa valmis pohja, jota voi käyttää vippeihin, mutta muutokset näihin valmiisiin pohjiin ovat kuitenkin suotavia. Haastatteleman vastaanottopäällikkö toi myös esille tämän:

”Sinänsä jos esim. vip boksia ajattelee niin meillä on tietyt tuotteet jotka viedään mutta tietenkin, jos tiedetään, että on joku kanta-asiakas, joka ei syö karkkia, niin sitten voi miettiä, että mitä viedään tilalle”.

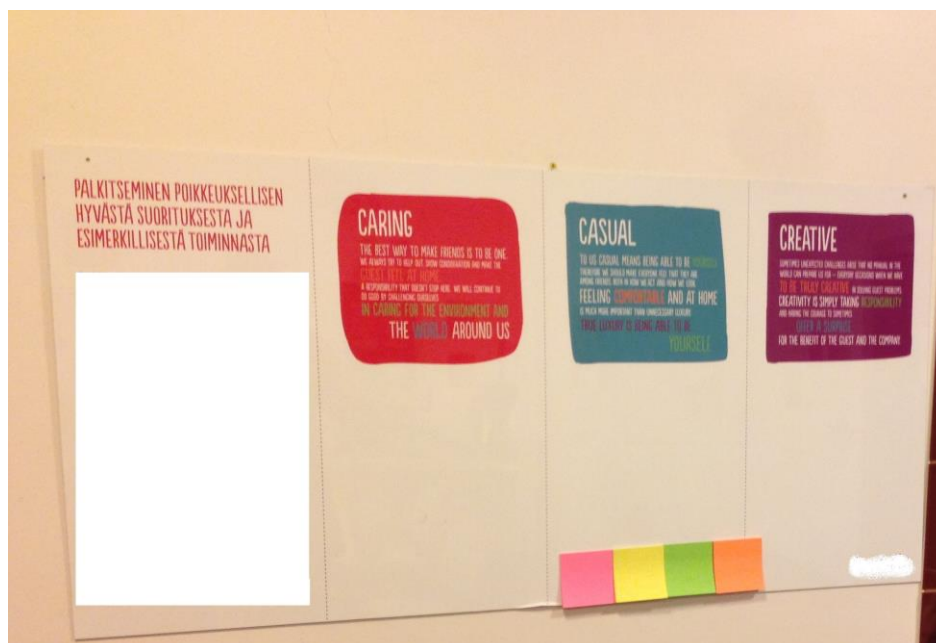
Vippien kanssa soveltaminen ja luovuuden käyttäminen niissä on toivottavaa, mutta havainnoissani huomasin, että kiireessä on helpompi turvautua valmiisiin pohjiin kuin alkaa keksiä jotain erikoisempaa. Vippien ideointi oli myös usein havainnoissani arjen puheissa mukana. Vipit vaikuttavat ilmentävän luovuutta ja kekseliäisyyttä posi-

tiivisessä mielessä. Valmiin pohjan käyttämisestä ei havaintojeni mukaan ollut mitään haittaa vaan se oli helpoin ja nopein keino suoriutua tehtävästä. Mikäli työntekijä oli kuitenkin keksinyt jotain erilaista tai esimerkiksi kirjoittanut kortin kekseliäästi, huomasi hänen saavan ihailua työkavereiden puheissa.

4.3.1. Motivaationa palkinto

Extra mailin menemistä motivoi palkinto, joka voi olla positiivinen palaute asiakkaalta tai työkaverilta. Haastatteluista ja havainnoista huomasi, kuinka työkavereiden hyvistä ideoista puhuttiin ihailevasti ja niitä kerrottiin eteenpäin. Tämä yksistäänkin on jo palkinto työntekijälle, kun hänen luovuutensa huomioidaan ja hänen työtään ja kekseliäisyyttään arvostetaan. Hyvä idea saattaa jäädä huomiotta liian helposti, mikäli siitä ei kerrota muille eikä toisilta saa palautetta ideasta. Havainnoissani huomasi, että työntekijät puhuivat mielellään keksimistään uusista ideoista tai uusista tavoista tehdä arjen työtä, kun hotellissa ei ollut kiire. Ideoiden huomioiminen on mielestäni tärkein tekijä palkitsemisessa ja ilman ideoiden huomioimista ei myöskään työntekijä saa ideastaan palkintoa. Jos kiireessä omat uudet ideat jäävät kertomatta, ei niistä luonnollisestikaan saada työkavereilta palautetta eikä työntekijä pysty kunnolla iloitsemaan omasta hyvästä ideastaan, koska pitää nopeasti siirtyä jo seuraavaan tehtävään.

Hotelliketjulla on kehitetty hyvistä ideoista palkitsemiseen toimintamalli. Jos asiakaspalautteiden perusteilla pystytään nimeämään tietty henkilö, hänelle voidaan antaa 20 euron palkinto hyvin tehdystä työstä. Toki tähän voi liittyä olennaisesti myös muut asiat työntekijän luovuuden lisäksi, mutta usein hyvät asiakaspalautteet syntyvät niissä tilanteissa, kun työntekijä on pystynyt yllättämään asiakkaan positiivisesti ja menemään extra mailin asiakkaan vuoksi. Kummassakin hotellissa on lisäksi seinällä arvotaulut (Kuva 3). Taulussa on hotellin arvot ja niiden alle työntekijät voivat jättää toisistaan lappuja. Mikäli työkaveri on keksinyt uuden hyvän idean voi siitä kirjoittaa lapulla ja laittaa sen tauluun Creative arvot alle. Näiden lappujen ja tekojen perusteella voidaan palkita työntekijöitä 20 euron palkinnolla.



Kuva 3. Arvotaulu

Taulua voidaan pitää hyvänä ideana, koska sen avulla voidaan huomioida työntekijöiden luovuutta. Käytännössä tauluun laitetaan kutienkin hyvin harvoin lappuja. Kuten kuvasta näkyy, taulu oli usein tyhjiällä. Tämä voi johtua siitä, että turistihotellissa oltiin usein yksin töissä ja silloin työkaverit eivät ole todistamassa, kun työntekijä keksii jotain uutta ja luovaa, vaan työntekijän pitäisi itse muistaa kertoa asiasta eteenpäin. Mikäli työkaverille kerrottaisiin myöhemmin hyvästä ideasta, hän tuskin tulisi kirjaamaan sitä taululle enää, koska tilanne oli jo mennyt ja hän ei ollut itse sitä näkemässä. Huomasin myös, että taululle kirjattiin sellaisia tekoja ja tapahtumia, joissa oltiin itse oltu todistamassa.

Liikematkustajahotellissa taas taulu saattoi olla tyhjänä, koska se sijaitsi taukotilassa, joka oli eri kerroksessa kuin missä työskenneltiin. Kun työntekijä pääsee tauolle, hän luultavasti haluaa hetkeksi unohtaa työasiat, eikä hänelle välttämättä tule mieleen kirjata työkavereiden hyviä ideoita taululle. Hän on myös saattanut jo yksinkertaisesti unohtaa, että työkaveri oli tehnyt jotain, mikä ansaitsisi maininnan taululla. Taulujen käyttöön saattoi vaikuttaa myös se, että ei tiedetty kuinka tärkeitä ja suuria asioita tauluihin piti kirjata ylös.

Turistihotellissa oli käytössä myös ”Make my day” vihko. Vihkon idea oli, että siihen kirjataan sellaisia asioita, jotka ovat yllättäneet asiakkaan positiivisesti ja ”tehneet

hänen päivänsä”. Vihko oli takahuoneessa ja sen käyttö on helppoa, koska siihen saa itse kirjata ylös juttuja, joita on tehnyt ja jotka ovat saaneet asiakkaan iloiseksi. Vihko ei kuitenkaan ole ollut käytössä pitkään aikaan ja siihen on kokonaisuudessaan kirjoitettu vain muutama juttu. Vihko otettiin käyttöön ennen kuin 20 euron palkintokäytäntö tuli, joten voi olla, että se nähtiin kivana ideana, mutta siihen ei jaksettu panostaa, koska siitä ei koettu olevan hyötyä. Työntekijöiden saattaa olla myös vaikeaa kehua omia tekemisiään ja kynnyks kirjottaa vihkoon on vielä korkeampi kuin työkalverista kirjoittaminen arvotaululle. Vihko on ollut niin vähällä käytöllä viime vuosina, että sen olemassa oloa ei varmastikaan edes muisteta enää.

Palkitsemisen on kirjallisuudessa huomattu olevan jossain määrin hyödyllistä luovuudelle ja aikaisemmissa tutkimuksissa on tuotu esiin työntekijöiden luovuuden huomiointien tärkeys (Zhou ja George 2003). Pelkkä luovuuden huomaaminen ja huomiointi on nähty palkintona (Mumford ym. 2002) ja aikaisempien tutkimuksien mukaan yksi syy siihen, että työntekijät ovat joissain tapauksissa luovia, on siitä saatava työntekijän imagon kohentaminen (Yuan ja Woodman 2010). Osassa traditionaalisesta näkökulmista tehdyissä tutkimuksissa kritisoidaan toisaalta sitä, että palkitsemisella ei parhaimmassakaan tapauksessa ole merkitystä luovuudelle (Amabile 1998, Bilton 2007), mutta tutkimuksessani palkitsemisellä voidaan nähdä olevan merkitystä.

4.3.2. Kannustusta extra mailille

Esimiehen kannustuksella on varmasti kaikissa luovuuden muodoissa paljon merkitystä, mutta huomasin, että etenkin extra mailin menemisessä, sillä on suuri merkitys. Näen, että tällaista tapaa toimia luovasti arjessa ei olisi ollenkaan ilman kannustusta, koska tätä luovuuden muotoa ei ole pakko käyttää, vaan kaikki riippuu työntekijän halusta ja motivaatiosta olla luova ja tehdä jotain erilaista. Luovuuteen kannustavan sekä virheitä ja riskejä sietävän organisaatiokulttuurin on nähty tutkimuksissa olevan luovuudelle kaikkein hedelmällisin maaperä (Nayak 2008). Organisaation ja työkalverien lisäksi kannustusta tarvitaan myös esimieheltä. Esimies voi kannustuksellaan lisätä työntekijän halua olla luova ja aikaisemmissa tutkimuksissa huomattiin, että etenkin aloilla, joita ei perinteisesti ajateltu luoviksi esimiehen kannustus ja esimerkki voivat saada työntekijän, toimimaan luovemmin (Zhou ja George 2003, Granot 2011).

Esimies voi kannustaa työntekijöitä omalla esimerkillään tekemään asiakkaiden hyväksi enemmän kuin mitä odotetaan. Esimies voi esimerkiksi itse kirjoittaa asiakkaalle vippikortin ja tehdä vippipaketin kekseliäästi mistä työntekijät voivat ottaa mallia. Kun työntekijät näkevät, että soveltaminen ja asioiden tekeminen erillä tavalla on suotavaa, he saavat itsekkin rohkeutta kokeilla jotain erilaista. Esimies voi myös antaa työntekijälle tehtäväksi keksiä jotain erilaista tietyn asiakkaan vippipakettiin ja näin kannustaa työntekijää käyttämään luovuuttaan. Havainnoissani huomasin myös, että turistihotellissa kannustettiin työntekijöitä antamaan alennusta huonehinnasta tai tarjoamaan parempaa huoneluokkaa perushuoneen hinnalla, jotta asiakas ei kävele pois liian kalliin huonehinnan vuoksi. Näissä tilanteissa työntekijöiden on käytettävä omaa harkinta- ja soveltamiskykyään, jotta asiakas päätyy ottamaan huoneen.

Organisaatiolta ja esimieheltä tulevan kannustuksen lisäksi suurimmat tekijät extra mailin menemiselle ovat aika ja muut resurssit. Kiire tappaa tämän luovuuden, koska työntekijän on pysähdyttävä miettimään, mitä hän voisi tehdä toisin tai enemmän. Kiireessä ei luonnollisestikaan ole mahdollisuutta tähän pysähtymiseen ja miettimisaikaan, vaan työt tehdään nopeimmalla mahdollisella tavalla, jotta ne saadaan ylipäättään tehtyä. Myös muut käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, mitä asiakkaan hyväksi voidaan tehdä, esimerkiksi asiakkaalle ei ole mahdollista tarjota parempaa huoneluokkaa, jos hotelli on jo täynnä. Myös vipeissä mahdollisuudet ovat rajalliset, koska lahjan pitää olla jotain, mikä hotellista löytyy jo valmiina. Luovuutta voi siis käyttää olemassa olevien resurssien puitteissa sekä annetuissa rajoissa, mikäli aikaa on riittävästi. Extra mailin menemisessä prosessi käydään yleensä yhden henkilön pään sisällä eikä idean jalostamiseen käytetä yleensä aikaa. Extra mailin menemisessä ideat ovat pieniä arjen tekoja minkä vuoksi niiden suunnitelmalliseen kehittämiseen ei varmaankaan koeta tarvetta.

4.4. Käytäntöjen kehittäminen

- ”Voidaan ite kehittää tätä työtä”

Oli kesä ja hotellissa oli paljon kesälomalaisia ja perheitä. Pekka oli töissä kollegansa kanssa ja vuoro oli hyvin hiljainen. Pekka ja työkaveri juttelivat niitä näitä ja miettivät mitä tekisivät seuraavaksi. Eräät asiakkaat tulivat kysymään neuvoa, mitä he voisivat tehdä kaupungissa ja onko tapahtumia, joihin he voisivat mennä. Pekka alkoi etsiä tietoa lehdistä ja netistä ja löysi lopulta muutamannettisivun, josta hän sai printattua asiakkaille listaa kyseisen viikon tapahtumista. Asiakkaat kiittelivät Pekka vaivannäöstä ja lähtivät tyytyväisinä tutkimaan kaupunkia. Pekka sai tästä idean, että kesän ajaksi he voisivat tulostaa joka sunnuntai tällaisen tapahtumalistan valmiiksi koska niiden avulla olisi helppo kertoa perheille ja lomalaisille mitä kaupungissa tapahtuu eikä aikaa tarvitsisi käyttää tiedon etsimiseen asiakkaiden odottaessa. Hän kertoi ideastaan kaverilleen, joka myös innostui tästä. Pekka kertoi ideastaan seuraavalla viikolla vastaanoton palaverissa, idea sai kannatusta ja päätettiin yhdessä alkaa tulostamaan tapahtumalista seuraavalle viikolla joka sunnuntai.

Haastatteluissa uusien toimintakäytäntöjen kehittäminen tuli vahvasti esille, vaikka käytännössä se oli kaikkein harvinaisin löytämistäni tavoista toimia luovasti arjessa. Käytäntöjen kehittäminen ei ollut niin jokapäiväistä luovuutta kuin muut löytämäni tavat toimia luovasti ja sen käyttäminen oli enemmänkin poikkeus kuin totuttu tapa. Vaikka ketju ei määritelmässään luovuudesta mainitse tätä luovuutta, nousee se silti esille työntekijöiden puheissa:

”...sitten myöskin voidaan ite kehittää tätä työtä jonkin verran, jos jotain kivaa keksitään, semmosta isompaa.”

Työntekijöille on luultavasti helppo puhua käytäntöjen kehittämiseen liittyvästä luovuudesta, koska se on perinteisin käsitys luovuudesta. Käytäntöjen kehittämisessä luova prosessi on erillisenä arjen työstä. Käytäntöjen kehittäminen ei kuulu olennaisesti vastaanottotyöntekijöiden työnkuvaan eikä jokapäiväisiin toimiin. Sen avulla voidaan kuitenkin kehittää jokapäiväisiä toimia ja prosessin lopputulos vaikuttaa merkittävästi arjen työhön.

Traditionaalisessa näkemyksessä luovuudeksi ajatellaan jotain radikaalia uutta ratkaisua ja tuotteen tai palvelun kehittämistä (Amabile 1998, Bilton 2007, Nayak 2008). Tällainen luovuus se mielletään usein ainoastaan tuotekehitysosaston tai ylemmän johdon vastuualueeksi (Kesting ja Ulhoi 2010). Luovuuden lopputuloksella on tässä näkemyksessä korostunut merkitys ja lopputulos on usein jotain, joka jää näkyviin organisaatiossa kuten uusi toimintatapa. Traditionaalisessa luovuudessa lopputulos muuttaa jotain olemassa olevaa tuotetta tai käytäntöä tai tuo kokonaan uuden tuotteen tai palvelun vanhojen, jo käytössä olevien, lisäksi. Tässä näkemyksessä luovuus on suurta, kognitiivista, suunniteltua ja järjestelmällistä toimintaa.

4.4.1. Sisäinen motivaatio

Työntekijöillä, jotka ovat valmiita kehittämään uusia ratkaisuja työtapoihin ja käytäntöihin, on usein suuri sisäinen motivaatio sekä he ovat sitoutuneita työhönsä ja yritykseen (Zhou ja George 2003). He korjaavat mieluummin epäkohtia nykyisessä työpaikassaan ja työtehtävässään kuin vaihtavat työpaikkaa tai työtehtävää. Käytäntöjen kehittämisessä korostuu sisäinen motivaatio omaa työtään kohtaan eikä niinkään ulkoiset motivaatiotekijät kuten rangaistukset tai palkinnot. Työntekijä voi olla törmännyt toistuvasti samaan ongelmaan työssään ja hän haluaa kehittää tätä epäkohtaa tulevaisuutta varten. Työntekijä, joka ei ole sitoutunut yritykseen ja joka ei näe tulevaisuutta siellä voi jättää tällaiset epäkohdat ennalleen, eikä hän jaksaa käyttää energiaansa ja työaikaansa työtehtäviin kuulumattomien asioiden ratkaisuun.

Sisäisen motivaation on kirjallisuudessa nähty olevan välttämätön luovuuden kannalta (Amabile 1998). Väitetään, että ilman sisäistä motivaatiota työntekijä ei tule olemaan luova työssään (Amabile 1998). Käytäntöjen kehittäminen vaatii enemmän aikaa ja panostusta kuin muut tavat toimia luovasti arjessa, joten työntekijällä täytyy olla motivaatiota alkaa tekemään tätä kehitystyötä. Kehitysideat nousevat usein arjen tilanteista ja toimimattomista käytännöistä arjen työssä. Yrityksen johto ei näitä usein huomaa, koska heillä ei ole samanlaista kokonaisnäkemystä ja syvää tuntemusta arjen työtehtävistä ja niiden ongelmista kuin työntekijöillä, jotka näitä työtehtäviä päivittäin tekevät.

Tässä tavassa toimia luovasti ulkoiset motivaatiotekijät eivät ole niin suuressa osassa kuin kahdessa edellisessä tavassa. Työntekijöitä voidaan toki kannustaa kehittämään omaa työtään, mutta ilman sisäistä motivaatiota ja halua kehittää työtä työntekijät eivät todennäköisesti käytä luovuuttaan kehitysehdotuksiin. Käytäntöjen kehittämisessä ideoiden huomaaminen ja huomioiminen esimieheltä tai työkavereilta on tärkeää, jotta työntekijät kokevat heidän luovalla työpanoksella olevan merkitystä.

4.4.2. Ideoiden huomaaminen mahdollistajana

Uusien ideoiden ja kehitysehdotusten huomaaminen on käytäntöjen kehittämisessä avaintekijä. Kun työntekijä esittää kehitysehdotuksen esimiehelleen, tulisi hänen ottaa ideaan kantaa tavalla tai toisella (Zhou ja George 2003). Jos esimies ei anna palautetta ideasta tai lähde kehittämään sitä yhdessä työntekijän kanssa, voi työntekijälle tulla olo, että idea on jäänyt huomaamatta, mikä puolestaan johtaa työntekijän haluttomuuteen olla luova tulevaisuudessa. Esimiehen pitäisi ottaa jokainen idea vastaan kunnioittavana, vaikka se ei sellaisenaan olisikaan käyttökelpoinen.

Esimiehen antama huomio on tärkeää myös, koska käytäntöjen kehittämisessä ideat toteutuvat harvoin, ellei esimies päättää niistä. Havainnoissani ja haastatteluissa tuli esille, että jos vaaditaan muutoksia yleisiin työtapoihin joihin kaikkien pitää sitoutua, tarvitaan käsky esimieheltä uusista toimintatavoista. Käytäntöjen kehittämisessä ideat voivat olla lähtöisin työntekijöiltä, mutta toisin kuin ongelmanratkaisussa kiireessä ja extra mailin menemisessä, tässä tavoitellaan pysyvää muutosta, joka vaatii työntekijöiden sitoutumisen uusiin toimintatapoihin. Ilman virallista päätöstä uusista toimintatavoista työntekijät eivät todennäköisesti sitoudu uuteen muutokseen etenkään, jos toimintatavan käyttöönotto tuntuu työntekijöistä työläältä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa huomattiin, että työntekijät olivat innokkaampia kehittämään luovuuttaan työssään, kun esimies on sparraajan roolissa ja kannustaa työntekijää kehittämään ideoita esittämällä lisäkysymyksiä tai kehitysehdotuksia (Granot 2011, Zhou ja George 2003). Luovuudelle tärkeäksi voidaan nähdä se, että jokaiseen työntekijän ehdottamaan ideaan ja ajatukseen reagoidaan jollain tavalla. Huonoin

vaihtoehto havaintojeni ja haastatteluiden mukaan on reagoimattomuus, jolloin luovuuden käytön koetaan olevan turhaa ja ei-toivottua.

Haastatteluissa nousi esille työntekijälähtöisen luovuuden tärkeys. Työntekijät olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että ideat ovat usein parempia ja todellisempia tullessaan työntekijöiltä kuin ylemmältä taholta. Huomasin myös hotellin arjessa, että työntekijöiltä, jotka ovat joka päivä asiakkaiden kanssa tekemisissä, tulee usein sellaisia ideoita, joita esimiehet eivät olisi osanneet edes ajatella. He voivat kohdata esimerkiksi arjen työtavoissa toistuvan ongelman, mikä vaikeuttaa heidän jokapäiväistä työtään. Esimiehet eivät tällaisia arjen työtä vaikeuttavia työtapoja ja epäkohtia usein huomaa, koska he eivät tee arjen työtä niin toistuvasti kuin työntekijät. Työntekijät näkevät paremmin, mitä arjen työ asiakkaiden kanssa on ja mitä jokapäiväinen työ vaatii. Esimiehiltä voi joskus tulla ideoita, jotka he näkevät hyväksi toimintatavaksi, mutta työntekijät voivat kokea ideat työtä hankaloittavina. Työntekijöiltä tulevat ideat arjen työtapojen parantamisesta taas ovat yleensä myös todellisuudessa hyviä ja käyttökelpoisia. Tämä on samassa linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa, jossa mainittiin, että jokapäiväisessä luovuudessa työntekijälähtöiset ideat ovat merkittävässä asemassa (Hoyrup 2010, Kesting ja Ulhoi 2010, Murray 2009).

Havainnoinnissani ja haastatteluissa tuli esille, että mikäli omasta uudesta ideasta ei ehditä kertoa työkaverille tai esimiehelle kosvotusten, laitetaan siitä sähköpostia. Sähköposti ei havaintojeni mukaan kuitenkaan ollut kuitenkaan toimiva keino, koska sen avulla ei saada palautetta ja kehitysehdotuksia niin suoraan kuin kasvotusten ja vuorovaikutus jää vajaaksi. Toinen huono puoli on, että kiireessä sähköpostit usein avataan ja ajatellaan palata niihin kun kiireellisemmät asiat on saatu ensin hoidettua. Havaintojeni ja haastatteluiden mukaan asiat kuitenkin usein unohtuivat eikä niihin koskaan palata ja uusi idea katoaa sähköpostitulvan alle. Ideaa ei välttämättä haluta tuoda esiin uudestaan, koska voidaan ajatella, että siihen ei ole vastattu, koska se on koettu huonona ideana. Tällöin idea unohtuu kokonaan ja työntekijä kokee, että hänen luovuutensa on turhaa ja ei-toivottavaa.

4.4.3. Yhdessä tekemisen prosessi

Käytäntöjen kehittämisessä korostuu yhdessä tekeminen ja prosessi verrattuna muihin tapoihin toimia luovasti arjessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin korostettu vahvasti yhdessä tekemisen, vuorovaikutuksen ja prosessin vaikutusta luovuuteen (Bilton 2007, Chen ym. 2012, Mumford 2000, Nayak 2008, Sailer 2011, Sydänmaanlakka 2009, Tagger 2002). Nämä teoriat ovat liitettävissä parhaiten tähän perinteiseen tapaan toimia luovasti eli käytäntöjen kehittämiseen. Muissa tavoissa toimia luovasti arjessa yhdessä tekemisellä, vuorovaikutuksella ja prosessilla ei ole niin suurta merkitystä, kuin tässä perinteisessä näkemyksessä luovuudesta, vaikka toki niissäkin näillä tekijöillä on jonkin verran merkitystä. Myös haastatteluissa nousi esille yhdessä tekeminen käytäntöjen kehittämisen yhteydessä.

Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus korostuvat käytäntöjen kehittämisessä, koska prosessi on aikaa vievä ja idean jalostaminen vaatii enemmän huomiota kuin muissa löytämässäni tavoissa toimia luovasti arjessa. Ideaa on usein kehittämässä monta henkilöä ja siitä jalostetaan yhdessä kaikkein parhaiten käyttötarkoitusta vastaava. Työkavereilla voi olla ideaan hyviä lisäehdotuksia ja näkökulmia, joita ei itse ole tullut ajatelleeksi. Uudet ideat saattavat saada alkunsa vuorovaikutustilanteissa, joissa ongelma ja sen kautta ensimmäinen ratkaisuidea voivat nousta esiin.

Hedelmällisimpiä vuorovaikutustilanteita huomasin syntyvän vastaanoton takahuoneissa. Takahuoneet olivat kummassakin hotellissa kohtauspaikka ja tärkeä tila, joissa jaettiin ideoita ja tuotiin esiin ongelmia. Takahuoneissa kokoontuivat vastaanoton, ravintolan, keittiön ja kerroshoidon henkilökunta sekä myyntipalvelun työntekijät ja hallinnollisissa viroissa olevat henkilöt kuten vastaanottopäälliköt ja hotellinjohtajat. Takahuoneet olivat tärkeä tila ideoiden vaihtamisessa ja turistihotellissa ainoa kohtaamispaikka kaikille työntekijöille. Liikematkustajahotellissa oli takahuoneen lisäksi taukotila käytössä, joka oli myös loistava kohtaamispaikka. Ongelmana oli kuitenkin se, että tauolle päästiin yksi kerrallaan eikä silloin pystytty vaihtamaan ideoita osastojen sisällä. Taukotila mahdollisti kuitenkin osastojen väliset kohtaamiset hyvin.

Turistihotellissa taukotilaa ei ole ollenkaan ja takahuonekin on melko pieni. Tilaan ei mahdu mukavasti monta ihmistä kerrallaan eikä istumapaikkoja ole tarpeeksi, minkä

vuoksi takahuoneeseen ei haluta jäädä pidemmäksi aikaa. Kirjallisuudessa kritisoidaan tilan merkitystä luovuudelle ja sen ei nähdä olevan olennaista luovuuden kannalta (Amabile 1998, Bilton 2007). Tutkimuksessani tilan merkitys nousi esille kohtaamispaikkoina ja vuorovaikutuksen mahdollistajana. Takahuoneet olivat tiloja, joissa pystyttiin miettimään, jakamaan ja jalostamaan ideoita. Nämä seikat nousivat tutkimuksessani tärkeiksi tekijöiksi luovuudelle.

Yhdessä tekeminen korostui myös idean käyttöönottovaiheessa. Haastatteluissa nousi esille, että kaikkien täytyy olla sitoutuneita uuteen käytäntöön, jotta se voi toimia. Kaikkien on päätettävä toimia tietyllä tavalla tai hyvä idea jää vain hyväksi ideaksi. Myös tiedonkulku vaikutti suuresti uusien ideoiden toteutumiseen. Kun tieto ei liikunut työntekijältä toiselle ja osastolta toiselle, saattoi uusi idea kuolla matkan varrella. Tieto voidaan nähdä myös käytäntöinä ja uudet ideat on sovitettava olemassa olevien käytäntöjen kanssa, koska ainoastaan tämän kautta saadaan ideat toteutettua arjessa. Jos tieto ei kulje eivätkä käytännöt tämän kautta muutu, eivät uudet ideat pääse ikinä läpi ja osaksi arjen toimintaa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa tuotiin esille, että työntekijöiden pitäisi ymmärtää kuuluvansa innovaatioverkostoon (Nayak 2008). Innovaatioverkostoon kuuluu työntekijöiden ja organisaation sisäisten henkilöiden lisäksi myös asiakkaat sekä muut sidosryhmät, jotka voivat tuoda esille ongelmia ja myös kehitysehdotuksia. Näkemys siitä, että toimii osana innovaatioverkostoa, voisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän roolinsa ja merkityksensä idean kehittämisessä. Luovuudelle haitallisena voidaan nähdä ajattelutapa, jossa toisten ideoihin ja tekemisiin ei haluta puuttua vaan jokaisen pitää itse tehdä oman työnsä loppuun asti. Luovuudelle parempi ajattelutyyli olisi tutkimukseni mukaan sellainen, jossa ymmärrettäisiin oma rooli idean kehittämisessä ja idean jalostajana. Työntekijöiden olisi hyvä ymmärtää jokaisen tärkeä rooli uuden idean kehittämisessä ja sen prosessissa, eikä ajatella, että luovaprosessi on loppu, kun idea on keksitty.

Liikematkustajahotellissa oli haastatteluiden mukaan toimivat käytännöt ideoiden käyttöönottamiseen ja niiden kehittämiseen. Haastattelussa tuli esille, että melkein jokaisessa palaverissa tulee esille asioita, joita voitaisiin tehdä erillä tavalla. Palaverissa voidaan vielä hioa ideaa lisää ja päättää sen käyttöönotosta ja tarvittavista toi-

menpiteistä. Palaverissa on myös hyvä varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mitä uusi käytäntö vaatii ja että uuden toimintatavan, palvelun tai tuotteen toteuttamisessa ei ole ongelmia. Uusi idea voi helposti unohtua ja voidaan lipsua takaisin vanhaan toimintatapaan, mikäli ei olla varmoja uusista toimintatavoista, eikä ideaa ja sen tarkoitusta ymmärretä täysin.

Turistihotellissa toivottiin haastatteluiden ja havaintojen perusteella lisää yhteistyötä. Havainnoissa ja haastatteluissa tuli ilmi, että muiden ideoiden jalostaminen ei tullut luonnostaan. Tämän voidaan nähdä olevan merkittävä tekijä siinä, että ideat eivät mene eteenpäin. Mikäli työkaverit eivät vaikuta olevan kiinnostuneita ideoista tai jos niiden kehittäminen ja toteuttaminen jää kokonaan yhden vastuulle, ei toimivaa työtapaa voi muodostua. Toimivan käytännön kehittämiseksi jokaisen työntekijän on sitouduttava sen toteuttamiseen tai uusi idea voi jäädä ainoastaan yhden ihmisen omaksi toimintatavaksi. Havainnoissani tein myös mielenkiintoisen huomion, kun turistihotelliin tuli työntekijä, joka on myös samaan aikaan töissä liikematkustajahotellissa. Huomasin, että hän oli muita innokkaampi jalostamaan työkavereiden keksimiä ideoita ja tuomaan niihin lisäksi omia näkökulmiaan. Tämä luultavasti johtuu erilaisista organisaatiokulttuureista. Hotellien kulttuuria vaikuttaa se, ollaanko vuorossa aina yksin vai työkaverin kanssa. Liikematkustajahotellissa on varmastikin totuttu tekemään sekä pohtimaan ratkaisuja ja ideoita yhdessä, kun taas turistihotellissa on totuttu siihen, että jokainen vie itse oman työnsä loppuun asti. Idea voi olla vaikea saada jalostettua ja vietyä eteenpäin, jos työtä joutuu kehittämään itseksensä, eikä työkavereilta saa palautetta ja kehitysehdotuksia.

4.5. Persoonana toimiminen

-”Ole ilolla oma itsesi”

Saara oli värikäs persoona. Kun hän oli töissä, nauru raikui usein vastaanotosta takahuoneeseen saakka. Asiakkaat ja Saara nauroivat vedet silmissä heidän jutuilleen. Hänen valttikorttinsa oli loistava tilanneäly minkä avulla hän pystyi heittämään juttua asiakkaiden kanssa. Hänen puhetyylinsä oli luonnostaankin hyvin persoonallinen ja hän antoi sen näkyä myös työssään. Jotkut virallisemat asiakkaat saattoivat kokea Saaran rempseän puhetyylin loukkaavana ja lii-

an tuttavallisena, mutta suurin osa asiakkaista oli iloisesti yllättynyt että hotellissa ei ollutkaan vastassa samanlaista ”robottia” kuin edellisissä hotelleissa.

En ajatellut havainnointivaiheessa, että arjen luovuutta hotellissa olisi persoonana toimiminen ja mahdollisuus tuoda oma luonne esiin työssään. En osannut kiinnittää huomiota tähän tapaan toimia luovasti aineistoa kerätessäni ja vasta analyysivaiheessa tämä luovuus tuli näkyväksi minulle. Kun tiedostin tämän luovuuskäytännön olemassaolon aloinkin huomata sen ilmenemisen sekä kenttäpäiväkirjassani, haastatteluissa, että muussa keräämässäni materiaalissa. Persoonana toimiminen on melkein kaikessa tekemisessä taustalla, mutta se ei saa yksinään suurta huomiota, koska sen avulla ei saavuteta tiettyä päämäärää tai päästä tiettyyn lopputulokseen.

Toisin kuin muissa tavoissa toimia luovasti arjessa, tässä ei keksitä mitään, vaan tämä luovuus on tietynlainen olemisen tapa. Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että luovuutena pidettiin mahdollisuutta olla oma itsensä. Luovuudeksi koettiin se, että saatiin tuoda esille oma persoona työssä ja tehdä asioita omalla tyylillä. Tähän luovuuden muotoon ei liittynyt prosessi tai yhdessä tekeminen millään tavalla, vaan mielestäni tärkeimmäksi elementiksi nousee vapaus.

4.5.1. Motivaationa arjen luksus

Luovuudeksi koettiin se, että tehdään jotain omalla tyylillä ja persoonallisemmin. Liikematkustajahotellissa oli käytetty ketjun asiakkaille antamaa lupausa *”we always give you the luxury of being yourself and feeling great”*, joka oli käännetty työntekijöille annetuksi lupaukseksi *”we always get the luxury of being ourselves when we are at work”*. Tämä lause oli liimattuna taukotilan seinälle, jotta kaikki näkisivät sen ja se pysyisi kaikkien mielessä. Persoonana toimiminen oli siis suotavaa, yritys ei ainoastaan antanut lupaa olla oma itsesi vaan siihen kannustettiin. Toisessa taukotilan seinällä olevassa julisteessa oli listattu keinoja, kuinka asiakas voidaan toivottaa tervetulleeksi hotellin omalla tyylillä ja saada hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi. Yhdeksi kohdaksi oli kirjattu ylös *”ole ilolla oma itsesi”*. Liikematkustajahotellin työntekijöiden haastatteluissa nousi esille vahvasti mahdollisuus toimia omana

persoonana. Tämä varmasti johtuu esille kirjatuihin kannustuksista oman persoonan esiin tuomiseen.

Omana persoonana toimiminen työssä koettiin luksukseksi ja sille annettiin paljon arvoa. Työntekijöillä on luonnostaan tarve tuoda oma persoonansa esiin työssään ja olla sellaisia kuin he ovat. Persoonana toimimista motivoi työntekijöiden tarve sekä oman persoonan tuoma lisäarvo työlle. Asiakastilanteet koettiin miellyttävinä, kun työntekijä sai olla niissä oma itsensä ja sellainen kuin hän oikeasti on. Asiakkaat myös vaikuttivat arvostavan erilaisia persoonia vastaanotossa ja he usein rentoutuivat, kun vastaanotontyöntekijä oli luonnollinen ja yksilöllinen eikä työtään suorittava ja virallinen. Ketjun antamassa lupauksessa asiakkaille korostetaan, että arjen luksusta on se, kun jokainen saa olla sellainen kuin on.

Kirjallisuudessa luovuudesta mainittiin, että luovuudelle annetaan tilaa asettamalla työntekijälle päämäärä mihin pitää päästä, mutta ei keinoja kuinka sinne päästään (Amabile 1998). Näin työntekijälle annetaan mahdollisuus käyttää luovuutta ja keksiä itse keinot päämäärän saavuttamiseksi. Tämä kuvastaa hyvin hotellien käytäntöjä ja niiden luomia mahdollisuuksia oman persoonan esiin tuomiseen ja mahdollisuuteen olla oma itsensä työssään.

4.5.2. Vapaus antaa luovuudelle mahdollisuuden

Persoonana toimimisessa tärkein tekijä on vapaus. Ilman sitä työntekijöillä ei ole mahdollisuutta tuoda esiin omaa persoonaansa ja tehdä asioita omalla tavallaan. Vapaus korostuu tässä luovuudessa vielä enemmän kuin muissa, vaikka se onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä kaikessa luovuudessa. Se, että voit toimia omana persoonanasi työpaikalla, vaatii organisaatiolta vapautta ja erilaisuuden hyväksymistä. Ilman sitä työntekijöiden täytyy muovata työidentiteettiään organisaation määrittämään muottiin sopivaksi. Kun muottia ei ole ennalta määritetty ja jokaiselle annetaan mahdollisuus toimia omalla tyylillään, syntyy organisaatioon erilaisia persoonia.

Työntekijät arvostivat kummassakin hotellissa sitä, että heidän ei tarvitse sanoa tiettyjä vuorosanoja vaan he saavat sanoa asiat omalla tavallaan:

”tällä ketjulla ei laiteta sulle vuorosanoja suuhun... kunhan ne tietyt asiat tulee vaan sanottua niin saat sitten muuten olla luova ja sanoa ne omalla tyylillä, ettei oo mitään tiettyjä fraaseja, mitä pitäis toistaa.”

Tämä on ehkä selkein käytännön tekijä, joka antaa työntekijälle vapautta olla sellainen kuin hän on. Jokaisella hotellilla on asioita, jotka pitää asiakkaalle kertoa, kuten informaatio aamiaisajoista, parkkipaikkojen maksuista ja hissien sijainnista. Työntekijät saavat kuitenkin jokainen itse päättää millä tavalla he nämä asiat kertovat ja missä järjestyksessä. Havainnoissani huomasin, että työntekijöillä oli monia erilaisia tyylejä kertoa asioista ja jokaisella oli oma tapansa tehdä tämä tehtävä. Joillain työntekijöillä persoona tuli selkeästi esille jo asiakkaan saapuessa hotelliin, kun taas toiset eivät tuoneet persoonaansa esille niin paljon, vaan kertoivat vain tärkeimmät asiat. Jokaisella työntekijällä on vapaus suorittaa tehtävä omalla tyylillään, oli se sitten räiskyvästi ja oman persoonanansa värittämänä tai vähän hillitymmin.

Se, että hotelleilla ei ole tilanteisiin valmiita vuorosanoja mahdollistaa myös sen, ettei puheisiin synny tietynlaista ennalta määriteltyä rutiinia, vaan jokaisen tilanteen ja asiakkaan voi ottaa vastaan yksilönä ja toimia tilanteen ja asiakkaan mukaisesti. Jos esimerkiksi huomaa, että asiakas on todella väsynyt voi asiat kertoa nopeasti, jotta asiakas pääsee nukkumaan ja toivottaa hänen lähtiessään hyvät yöt. Jos taas asiakkaat vaikuttavat olevan iloisella tuulella ja heillä ei ole kiire minnekään, voi heidän kanssaan jutella pidempään ja kysellä esimerkiksi, mistä he ovat tulossa ja minne menossa. Mikäli työntekijöillä olisi määrätyt vuorosanat ja tämän kautta tarkat rutiinit asiakkaan vastaanottamisessa, vaatisi tällainen jutustelu työntekijältä mahdollisesti enemmän, koska hänen tulisi poiketa totutuista tiukoista rutiineistaan. Tällainen jutustelu voisi olla myös pahimmassa tapauksessa kiellettyä ajanhukkaa. Rutiineista ja ennalta määrättyistä työtavoista poikkeaminen on aina työläämpää, jos ei ole totuttu toimimaan työssä omana persoonana.

Asiakkaat tuntuivat arvostavan persoonallista palvelua ja sitä, että heidät kohdattiin yksilöinä eikä aina saman kaavan mukaan. Asiakaspalautteissa tuli usein esille persoonien mieleen jääminen ja heitä kiiteltiin hyvästä palvelusta. Huomasin havainnoissani, että työntekijät, jotka toivat omaa persoonaansa esille ja juttelivat asiakkaille tuttavallisesti, saivat usein hyvää asiakaspalautetta. Viralliset ja persoonattomat tilan-

teet eivät jääneet asiakkaiden mieleen, koska ne olivat sitä, mitä osattiin odottaa. Asiakkaat pystyttiin yllättämään positiivisesti, kun vastaanotossa oltiinkin tuttavallisia ja heidät kohdattiin ennemminkin kavereina, kuin pelkästään asiakkaina.

Koska omana itsenä olemiseen liittyy olennaisesti vapaus, on liian tiukka kontrolli erityisesti tälle tavalle toimia luovasti haitaksi. Kontrollin on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan haitallinen luovuudelle ja se varmasti vähentää kaikkea luovuutta. Haluan kuitenkin ottaa kontrollin esille persoonana toimimisessa, koska havaintojeni ja haastatteluiden mukaan se on kaikkein herkin vapauden puutteelle ja liialle kontrolloimiselle. Tässä tavassa toimia luovasti työntekijät eivät tarvitse suuria resursseja eikä heidän ei tarvitse käyttää aikaa uusien ideoiden keksimiseen. He tarvitsevat vapautta ilmaista itseään ja olla omia persooniaan. Kontrolloimisella voidaan saada aikaan se, että työntekijät eivät uskalla enää tuoda omaa persoonaansa esiin vaan he alkavat varoa, mitä sanovat ja pysyvät tiukasti valmiiksi määrättyissä raameissa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani tarkastelin hotellin arjen luovuuskäytäntöjä sekä luovuuden merkityksiä arjessa. Havaintojen sekä haastatteluiden kautta löysin neljä erilaista tapaa toimia luovasti arjen työssä jotka ovat ongelmanratkaisu kiireessä, extra mailin meneminen, käytäntöjen kehittäminen sekä persoonana toimiminen. Kolme ensimmäistä löytämäni tapaa toimia luovasti kuvastavat luovuutta, jossa keksitään uutta ja jossa lopputulos määrittää luovuuden ja sen onnistumisen. Näistä kolmesta uutta keksivästä tavasta toimia luovasti kaksi ensimmäistä tapaa on jokapäiväistä luovuutta, ja kolmannen voidaan nähdä olevan lähempänä perinteistä käsitystä innovatiivisuudesta.

Persoonana toimiminen eroaa kolmesta ensimmäisestä tavasta toimia luovasti olennaisesti sen luonteen vuoksi, tässä luovuudessa ei keksitä mitään, vaan luovuus on tietynlainen olemisen tapa. Havainnoissani ja haastatteluissa korostui tämän luovuuden tärkeys työntekijöille jokapäiväisessä työssä. He kokivat tärkeäksi, että saavat olla sellaisia kuin ovat ja ottaa jokaisen asiakkaan vastaan omalla tyylillään. Itse en aluksi ajatellut tätä tavaksi toimia luovasti, mutta havainnossani nousi esille useammassa kohdassa tämän luovuuden merkitys arjen työssä. Omana persoonana toimiminen työssä koettiin myös ketjutasolla toivottavaksi ja työntekijöistä ei haluttu tehdä samaan muottiin muokattua massaa vaan persoonallisia yksilöitä.

Perinteisemmässä kirjallisuudessa luovuudesta, luovuus nähdään radikaalina toimena, joka muokkaa vanhaa tai tuo täysin uutta vanhan rinnalle. Vasta uudemmassa kirjallisuudessa on alettu puhua jokapäiväisestä luovuudesta ja on haastettu näkemys luovuudesta ainoastaan johdon tai tuotekehitysosastojen tehtävänä. Tutkimukseni suuntautui hotellityöntekijöiden arkeen ja asiakaspinnan työntekijöihin pääasiassa eikä niinkään yrityksen johtoon. Huomasin, että työntekijät tarvitsevat luovuutta joka päivä erilaisissa tilanteissa. Kaikki löytämäni tavat toimia luovasti arjessa esiintyivät työntekijöiden jokapäiväisessä työssä, kuitenkin toiset tavat olivat yleisempiä, kun toiset taas ilmenivät vain poikkeustapauksissa.

Käytäntöjen kehittäminen oli harvinaisin näistä neljästä ja sitä ilmeni vain muutamassa tapauksessa havaintojaksoni aikana. Tässä luovuudessa päämääränä on muutos vanhoihin työtapoihin eikä sitä sen vuoksi ilmene arjen työssä niin usein kuin muita

tapoja toimia luovasti. Seuraavaksi harvinaisin oli extra mailin meneminen, koska kiireessä tämä tapa toimia luovasti on melkein mahdotonta. Extra mailin mennäkseen työntekijän on tehtävä enemmän, kuin mitä häneltä vaaditaan. Kiireessä työntekijät pyrkivät vain suorittamaan tehtävän mahdollisimman nopeasti, jolloin heillä ei ole aikaa miettiä ja keksiä uutta, vaan he seuraavat valmista kaavaa. Ongelmanratkaisua kiireessä ilmeni taas lähes jokaisessa päivässä ja sitä vaikutti olevan enemmän silloin, kun asiakkaitakin on enemmän. Tässä tavassa toimia luovasti ratkaistaan eteen tulevia ongelmia, jotta välttyttäisiin negatiivisilta asiakaspalautteilta. Tämä on yleisin löytämistäni uutta keksivistä tavoista toimia luovasti. Persoonana toimimista ilmeni myös jokaisessa päivässä. Tämä neljäs tapa olla luova oli näistä se kaikkein yleisin, koska se oli takana kaikessa toiminnassa.

Vanhemmassa kirjallisuudessa on tuotu esille perinteistä näkemystä luovuudesta, joka vastaa parhaiten tutkimukseni käytäntöjen kehittämistä (Amabile 1998, Mumford ym. 2002, Bilton 2007). Mielenkiintoista on kuitenkin, että vaikka kirjallisuudessa on tämä luovuus saanut eniten huomiota, oli se minun tutkimuksessani löytyneistä tavoista toimia luovasti kaikkein harvinaisin. Käytännön luovuudessa näyttää korostuvan jokapäiväinen luovuus, joka on pieniä tekoja eikä suuria radikaaleja muutoksia.

Ongelmanratkaisun kiireessä sekä extra mailin menemisen voidaan nähdä olevan tällaista jokapäiväistä luovuutta joka on noussut esille uudemmassa luovuus keskustelussa (Hoyrup 2010, Lippke ja Wegner 2014, Kesting ja Ulhoi 2010). Tässä korostuu pienet arjen teot, joilla ei välttämättä ole pitkälle kantautuvia seurauksia vaan luovuus kohdistuu yksittäisiin tapauksiin ja tiettyyn tilanteeseen. Näistä tavoista toimia luovasti on siis jonkin verran uudemmassa kirjallisuudessa, ongelmanratkaisusta on myös oma keskustelunsa luovuuden alla. Tutkimuksessani jatkuvasti läsnä oleva persoonana toimiminen ei taas esiinny luovuuden ja innovatiivisuuden kirjallisuudessa juuri ollenkaan. Sitä ei luultavasti yleisesti nähdä luovuutena, koska siinä ei keksitä uutta. Tutkimuksessani siis eniten arjessa näkyvä luovuus on saanut kirjallisuudessa vähiten huomiota ja luovuus, joka on saanut kirjallisuudessa eniten huomiota, oli tutkimukseni harvinaisin.

Kirjallisuudessa korostetaan luovaa prosessia ja sen merkitystä luovuudelle (Bilton 2007). Tästä on nähtävissä myös se, että kirjallisuudessa luovuuden ajatellaan usein

olevan jotain aikaa vievää ja suurta, prosessimaista, kognitiivista toimintaa. Prosessi saa merkitystä mielestäni minun löytämistäni luovuuden tavoista etenkin käytäntöjen kehittämisessä, johon on liitettävissä parhaiten nämä perinteiset teoriat innovatiivisuudesta ja luovuudesta. Käytäntöjen kehittämisessä prosessi voi viedä aikaa ja siitä voidaan löytää kirjallisuuden esiin nostamat viisi vaihetta ongelman tunnistaminen, tiedon etsiminen, idean keksiminen, idean jalostaminen ja sen käyttöönotto (Bilton 2007).

Käytäntöjen kehittäminen on tutkimukseni neljästä tavasta toimia luovasti ainoa, johon tämä näkemys luovasta prosessista käy sellaisenaan. Ongelmanratkaisussa kiireessä ei usein ole aikaa tiedon etsimiselle tai idean jalostamiselle, minkä vuoksi hypätään näiden vaiheiden yli ja toteutetaan ensimmäinen mieleen tullut idea. Extra mailin meneminen ei lähde ongelmasta, eikä siinä yleensä käytetä aikaa idean jalostamiseen. Näissä kahdessa jokapäiväisessä luovuuden muodossa voi nähdä joitain prosessin vaiheita, mutta persoonana toimimisessa näitä ei ole nähtävissä ollenkaan. Persoonana toimiminen on jatkuva tapa toimia luovasti arjen työssä ja siinä ei ole alkupistettä tai loppupistettä. Kirjallisuuden korostamaa luovuuden prosessia voidaan nähdä siis käytäntöjen kehittämisessä ja jonkin verran ongelmanratkaisussa kiireessä ja extra mailin menemisessä. Persoonana toimimisessa ei kuitenkaan ole nähtävissä ollenkaan tämän prosessin vaiheita.

Uudemmassa tutkimuksessa nostettiin esille jokapäiväisen luovuuden lisäksi työntekijälähtöinen luovuus (Hoyrup 2010, Kesting ja Ulhoi 2010). Tämä tarkoittaa sitä, että ideat lähtevät työntekijöiltä, eivätkä johdolta tai tuotekehitysryhmältä. Tutkimuksessani havaintojeni pääpaino oli työntekijöissä ja heidän arjen luovuudessaan. Kaikki tutkimuksessa löytämäni tavat toimia luovasti arjen työssä ovat työntekijälähtöisiä. Havaintojaksoni aikana kaikissa näkemissäni tilanteissa, joissa luovuutta käytettiin, ideat lähtivät työntekijöistä, eivätkä johdolta. Tutkimuksessa nousi esille myös se, että työntekijät pitivät heiltä tulevia ideoita todellisempina ja parempina, kuin johdolta tulevia ideoita. Haastatteluissa kerrottiin, että ideoita ei synny väkisin keksimällä, vaan ne syntyvät arjen tilanteissa ja jokapäiväisen työn yhteydessä. Tässä yhteydessä puhuttiin lähinnä käytäntöjen kehittämiseen liittyvästä luovuudesta ja mahdollisesti myös extra mailin menemisestä, jotka haastatteluissa nousivat eniten esille.

Yuan ja Woodman (2010) tarkastelivat tutkimuksessaan syitä siihen, miksi työntekijät ovat innovatiivisia ja mikä saa heidät käyttämään heidän luovuuttaan työssään. He huomasivat että luovuuden käyttämisen positiivinen vaikutus työntekijän imagoon, oli yksi tekijä, miksi työntekijät halusivat olla luovia. Halusin nostaa tämän esille erillisenä muista tutkimuksesta löydetyistä syistä työntekijöiden luovuuteen, koska huomasin tutkimuksessani, että tällä oli suuri merkitys tutkimukseni arjen luovuudessa. Havaintojaksoillani ja haastatteluissa huomasin, että työkavereiden keksimistä uusista ideoista tai pienistä erilaisista ratkaisuista puhuttiin ihannoivaan tyyliin.

Koska luovuus on ketjun arvo, siihen kiinnitetään luultavasti huomiota enemmän. Työntekijät ovat saaneet ketjutasolta viestin, että luovuuteen kannustetaan ja ongelmien ratkominen sekä extra mailin meneminen asiakkaan hyväksi ovat suotavia. Työkavereiden luovuudesta puhutaan varmaankin tämän vuoksi positiivisessa mielessä ja kollegojen luovia ratkaisuja arvostetaan. Joissain muissa hotelleissa, joissa luovuus ei ole arvona, voitaisiin nähdä tällainen toimiminen tilanteissa vain ajan hukkana ja mahdollisesti jopa sääntöjen rikkomisena.

Erilaiset asiakasryhmät ovat opettaneet miten työntekijöiden tulisi reagoida tilanteisiin. Turistihotellissa asiakkaat ovat vaativampia ja haluavat rahoilleen vastinetta ja vastauksia kysymyksiinsä. Siellä yritetään ratkoa asiakkaiden ongelmat nopeasti, ettei loma mene pilalle ja asiakas kirjoita negatiivista palautetta. Liikematkustajat taas käyvät hotellissa vain nukkumassa ja he eivät maksa hotelliaan itse. Siellä on totuttu siihen että asiakkaat eivät valita ja jos jokin ongelma ilmenee, pahoittelemalla pääsee pitkälle, eikä muita korjaavia toimenpiteitä yleensä tarvitse tehdä.

Tässä hotellien välisessä erossa on mielestäni selkeästi huomattavissa se, kuinka asiakassegmentti määrittää työympäristöä ja sitä miten työntekijät tekevät työtään. Liikematkustajahotellissa ei uskallettu havaintojeni mukaan käyttää kaikkia mahdollisuuksia toimia luovasti, koska ei ollut totuttu siihen että ongelmia joudutaan ratkomaan luovuutta käyttämällä. Toisaalta taas, voidaan nähdä, että liikematkustajahotellissa ei tarvittu ongelmanratkaisua kiireessä arjen työssä yhtä paljon kuin turistihotellissa tarvitaan. Jos he siirsivät ongelman seuraavalle päivälle, siitä ei aina seurannut automaattisesti negatiivista palautetta.

Erilaiset asiakassegmentit vaikuttivat myös työntekijöiden olemisen tapaan eli persoonana toimimiseen. Huomasin, että liikematkustajahotellissa kannustettiin enemmän työntekijöitä tuomaan omaa persoonaansa esille ja olemaan oma itsensä asiakaspalvelutilanteissa. Myös hotellin työntekijöiden haastatteluissa tuli esille selkeästi se, että luovuus tarkoittaa heille mahdollisuutta olla oma itsensä työssä. Havainnoissani huomasin kuitenkin, että turistihotellissa työntekijät toivat arjen työssään persoonaansa enemmän esille kuin liikematkustajahotellissa.

Asiakasryhmät muovaavat työntekijöiden tapoja toimi, liikematkustajat ovat usein virallisia, joten vastaanotontyöntekijätkin ovat. Turistit taas ovat usein rentoja ja he saattavat kertoillakin lomastaan, minkä vuoksi myös vastaanottovirkailija voi olla heille paljon tuttavallisempi ja jutustella omana itsenään. Turistihotellissa persoonana toimiminen oli varmastikin niin itsestäänselvyys, että se ei sen vuoksi tullut esille niin vahvasti haastatteluissa ja kerätyssä materiaalissa kuin liikematkustajahotellissa. Havainnoissa huomasin kuitenkin, että turistihotelli oli tässä asiassa edellä liikematkustajahotellia ja siellä työntekijät pystyvät olemaan sellaisia, kuin ovat.

Huomasin, että liikematkustajahotellissa kuitenkin kannustettiin enemmän luovuuteen ja soveltamiseen. Heillä kuitenkin rajat soveltamiselle olivat tiukemmat ja ne tulivat nopeampaa vastaan. Turistihotellissa ei ehkä tarvittu kannustaa työntekijöitä, koska he olivat tottuneet käyttämään luovuuttaan arjen tilanteissa ja ongelmienratkomisessa. Liikematkustajahotellissa osattiin kuitenkin havaintojeni mukaan paremmin käyttää käytäntöjen kehittämiseen tarvittavaa luovuutta. Tässä korostui etenkin yhdessä tekeminen ja yhdessä idean jalostaminen, mikä osattiin liikematkustajahotellissa paremmin kuin turistihotellissa. Havainnointijaksoillani huomasin, että liikematkustajahotellissa ei ollut niin kiire kuin turistihotellissa. Ehkä helpot liikematkustajat jättivät työntekijöille enemmän aikaa ja energiaa käytäntöjen kehittämiseen.

Tutkimuksessani ongelmanratkaisu kiireessä ja persoonana toimiminen saivat vähiten huomiota työntekijöiltä ja esimiehiltä arjessa, vaikka nämä olivat tutkimukseni tavoista toimia luovasti eniten arjessa esiintyvät. Käytäntöjen kehittäminen ja extra mailin meneminen, jotka olivat taas vähän harvinaisempia, saivat arjessa enemmän huomiota ja niistä puhuttiin useammin. Ongelmanratkaisu kiireessä ja persoonana toimiminen saattoivat olla niin jokapäiväisiä ja itsestään selviä, että niihin ei kiinnitetty huomiota.

Extra mailin menemisessä työntekijät mielellään jakavat omia ideoitaan muille, jotta heidän keksimänsä hyvä idea ei jäisi huomiotta. Käytäntöjen kehittäminen taas vaatii sitoutumista myös muilta työntekijöiltä, joten tämä kuului usein työntekijöiden puheissa arjen työn lomassa. Haastatteluissa työntekijät kyllä osasivat sanoa, että luovuus tarkoittaa heidän työssään ongelmienratkaisua kiireessä ja sitä, toimit omana persoonana. Heidän oli kuitenkin vaikea keksiä näistä esimerkkejä, eivätkä he vaikuttaneet muistavan tilanteita, joissa olisivat arjessa käyttäneet tällaista luovuutta. Tämä mielestäni kertoo siitä, kuinka näitä tapoja toimia luovasti ei huomata arjessa niin hyvin kuin extra mailin menemistä ja käytäntöjen kehittämistä..

Tärkeimmäksi luovuutta lisääväksi tekijäksi tutkimuksessani nousi luovuuden huomaaminen ja kannustus esimieheltä sekä organisaatiolta. Esimiesten tulisi kannustuksellaan ja esimerkillään osoittaa työntekijöille, että luovuus ja soveltaminen työssä on suotavaa. Pelkkä kannustus luovuuteen ei kuitenkaan riitä, koska usein on helppo puhua asioista, mutta todellisuus voi olla muuta. Työntekijöiden pitäisi myös kokea, että heidän luovuudellaan on työlle merkitystä ja sitä arvotetaan. Työntekijöiden luovuus pitäisi huomioida ja ideoita voitaisiin jakaa työkavereiden kanssa esimerkiksi palaverissa, jolloin työntekijät voisivat oppia toisiltaan ja saada tämän kautta innostusta kokeilla myös itse erilaisia toimintatapoja.

Huomasin, että varsinkin liikematkustajahotellissa työntekijöitä kannustettiin luovuuteen. Taukotilaan oli esimerkiksi laitettu luovuuteen kannustavia julisteita ja miete-lauseita sekä korostettiin työntekijöiden vapautta miettiä itse esimerkiksi vippipaket-tien sisältöä. Arjen työssä voi kannustus kuitenkin jäädä vähemmälle tai työntekijöi-den kädet voivat olla liian sidotut, eikä luovuus toteudu käytännössä. Kannustuksen pitäisi näkyä myös arjen työssä ja tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi positiivisella palautteella, kun työntekijä on toiminut luovasti.

Arjessa ideat voivat yksinkertaisesti unohtua kiireen keskellä eikä aina ole kyse tahal-lisesta ideoiden huomiotta jättämisestä. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että työnte-kijä luulee idean jääneen huomiotta, koska se on ollut esimiehen tai työkaverien mie-lestä huono. Tämän seurauksena työntekijä ei halua tuoda ideaa uudestaan esille tai muistuttaa siitä ja se voi vaikuttaa hänen halukkuuteensa olla luova tulevaisuudessa.

Luovuutta tarvitaan kuitenkin myös kiireaikoina ja sen vuoksi siihen mielestäni olisi tärkeää kiinnittää huomiota, vaikka muuta tekemistä olisikin paljon.

Tutkimuksessani nousee myös mielenkiintoinen paradoksi luovuuden ja pakottamisen välille. Yleisesti ajatellaan, että luovuuteen ei voi pakottaa ja haastatteluissanikin tuli esille, että ideoita ei keksimällä keksitä (Mumford 2002). Ongelmanratkaisussa kiireessä pakko on kuitenkin yhtenä tekijänä ja yksi tämän tavan toimia luovasti ominaispiirre. Tässä tavassa toimia luovasti tilanne voi pakottaa työntekijän olemaan luova. Arjessa tulee tilanteita, joissa työntekijän on pakko keksiä ratkaisu itsenäisesti ja joihin ei ole mitään valmista ohjetta tai mallia, jota voisi seurata. Tällöin työntekijän on pakko toimia luovasti, vaikka hän ei itse olisi siihen halukas. Kuitenkin se, kuinka paljon työntekijä käyttää luovuuttaan ja kuinka luovan ratkaisun hän keksii, riippuu täysin työntekijästä itsestään.

Tutkimuksen aikana pohdin myös syitä siihen, miksi työtyytyväisyyskyselyssä turistihotellin työntekijät olivat arvioineet uudistusilmaston melko huonoksi hotellissaan, kun taas liikematkustajahotelli oli saanut heidän työntekijöiltään erinomaiset pisteet. Uudistusilmasto kohta määritettiin sen mukaan kuinka usein uusia ideoita kokeillaan ja kuinka uusia ideoita ja ajatuksia kannustetaan. Tutkimuksen aikana ihmettelin sitä, kuinka liikematkustajahotellissa voi olla niin paljon parempi arvosana, vaikka siellä oli paljon tiukemmat säännöt ja vapauksia soveltaa ei ollut niin paljon.

Analyysin myötä huomasin, että käytäntöjen kehittäminen vaikutti saavan siellä enemmän huomiota ja haastatteluissakin nousi esille, että liikematkustajahotellissa päätettiin melkein jokaisessa palaverissa uusista toimintatavoista. Turistihotellissa taas toivottiin enemmän yhteistyötä, mikä vaikuttaa mielestäni oleellisesti käytäntöjen kehittämiseen. Toivottiin, että ideoita kehitettäisiin enemmän yhdessä ja huomautettiin, että tällä hetkellä yhdessä tekeminen ei tule automaattisesti. Liikematkustajahotellissa on totuttu tekemään enemmän yhdessä, koska siellä ollaan vuorossakin yleensä yhdessä, turistihotellissa taas ollaan totuttu siihen, että jokainen tekee itse oman työnsä loppuun ja tämän heijastuu myös käytäntöjen kehittämiseen. Työkaverit eivät lähde niin helposti mukaan kehittämään toisten ideoita turistihotellissa, koska ei ole totuttu yhdessä tekemiseen. Tämä kuvastaa hyvin sitä kuinka työympäristö määrittää sen, kuinka työntekijät työtään tekevät ja mitä on totuttu tekemään ja mitä ei.

Turistihotellissa esiintyi enemmän arjen luovuutta ongelmanratkaisuna kiireessä. Tämä tapa toimia luovasti esiintyi huomattavasti enemmän turistihotellissa kuin liikematkustajahotellissa. Sitä ei kuitenkaan huomioitu arjessa eikä sitä tunnistettu luovuudeksi tai uudistamiseksi, minkä vuoksi sen ei nähty kuuluvan uudistusilmastoon. Turistihotellissa oli arjen luovuutta jokaisessa päivässä, mutta luovuuden luonteen vuoksi sitä ei huomioitu uudistusilmastoarvosanassa.

Tutkimukseni ei ole yleistettävissä vaan se on minun näkemykseni tilanteesta ja tapahtumista tietyssä kontekstissa. Tutkimukseeni vaikuttaa kokemukseni ja näkemykseni organisaatioista, joku toinen tutkija voisi nähdä organisaatiot ihan eri tavalla kuin, miten minä näin ne tutkimukseni kontekstissa. Vaikka tutkimus ei ole yleistettävissä, voi sen kautta pohtia myös muissa organisaatioissa, minkälaista luovuutta niissä voidaan tarvita ja miten se ilmenee arjen työssä. Tutkimustani voidaan käyttää esimerkkinä siitä, mitä arjen luovuus oikeastaan on. Tutkimukseni on tehty hotellikontekstissa, mutta uskon että muillakin palvelualoilla tilanteet ovat samantyyllisiä. Tulevat tutkimukset palvelualojen arjen luovuudesta saavat todennäköisesti tämän vuoksi tutkimuksestani eniten hyötyä.

Erilaiset tavat toimia luovasti arjessa eivät ole vielä saaneet paljoa keskustelua aikaiseksi. Tällä saralla riittäisi tutkittavaa ja erilaisia tapoja toimia luovasti voitaisiin tarkastella esimerkiksi muiden palvelualojen ja teollisuuden kontekstissa. Tutkimukseni ketjulla luovuus on yhtenä arvona, joten olisi mielenkiintoista tutkia myös, miten luovuus ilmenee sellaisen organisaation arjessa, jolla luovuus ei ole arvona. Jatkotutkimukset voisivat myös pureutua luovuuden materiaalisuuteen ja tutkia esimerkiksi miten tilaa ja artefakteja käytetään osana luovaa toimintaa. Jatkotutkimusten avulla voitaisiin paremmin ymmärtää luovuuden ilmenemistä ja sen merkitystä arjessa.

6. LÄHTEET

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. 40(1)
- Amabile, T. M. (1998), How to kill creativity. *Harvard business review*. September-October 1998.
- Bilton, C. (2007) *Management and Creativity – from creative industries to creative management*. Blackwell Publishing.
- Chen C.X., Williamson M. G. ja Zhou F. H. Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *The Accounting Review*. 87(6) 1885-1911
- Crevani, L., Palm, K. ja Schilling A. (2011) Innovation management in service firms: a research agenda. *Service Business*. 5, 177-193
- Dougherty, D. (2004) Organizing practices in services: capturing practice-based knowledge for innovation. *Strategic Organization*. 2(1), 35-64. London: Sage
- Dougherty, D (2006). Organizing innovation in the 21st Century, in S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, 2nd ed. (2006) 598-617. London: Sage.
- Ellström, P-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*. 22(1/2) 27-40
- Feldman, M. S. ja Orlikowski, W. J. (2011) Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Studies*, 22(5), 1240–1253.
- Fetterman, D. M. (2010). *Ethnography: step-by-step*. Applied Social Research Methods Series Vol 17, 3rd ed. (2010). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Florida, R. ja Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard business review*. July-August 2005
- Giannopoulou, E., Gryszkiewicz, L. ja Barlatier, P-J. (2014). Creativity for service innovation: a practice-based perspective. *Managing Service Quality*. 24(1)
- Granot, E. (2011). Creative managers and managing creativity: a hermeneutic exploration. *American Journal of Business*. 26(2)
- Hatch, M. J. ja Yanow, D. (2003) Organization theory as an interpretive science. Teoksessa Tsoukas, H. ja Knudsen, C. (toim) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press. 63–87
- Hoyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer*. 16(2), 143-154
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. ja Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

- Kesting, P. ja Ulhoi, J. P. (2010) Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*. 48(1). 65-84
- Laine, T. (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 3. uudistettu ja täydennetty painos. 28–45.
- Lippke, L. ja Wegener, C. (2014). Everyday innovation – pushing boundaries while maintaining stability. *Journal of Workplace Learning*. 26 (6/7)
- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies tactics for innovation. *Human Resource Management Review*. 10(3) 313-351
- Murray, C. E (2009). Diffusion of Innovation Theory: a Bridge for the Research-Practice Gap in Counselling. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 87(1)
- Nayak, A. (2008). Experiencing Creativity in Organisations: A Practice Approach. *Long Range Planning* 41, 420-439
- Orlikowski, W. (2010) Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press. 23– 33.75
- Peltonen, T. (2010) *Organisaatioteoria – klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Rantala, T. (2006) Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 216–284.
- Rasche, A. ja Chia, R. (2009) Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713-734
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices – A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Sailer, K. (2011) Creativity as Social and Spatial process. *Facilities* 29(1/2), 6-18
- Seidel, S. (2011) Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study. *Information systems and e-business management*. 9, 407–446
- Sydänmaanlakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330

- Tanner, D. (1992). Applying creative thinking techniques to everyday problems. *The Journal of Consumer Marketing*. 92
- Waples, E. P. ja Friedrich, T. L. (2011) Managing Creative Performance: Important Strategies for Leaders of Creative Efforts. *Advances in Developing Human Resources*. 13(3), 366-385.
- Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Yuan, F ja Woodman, R (2010) Innovative behaviour in the workplace: The role of performance and image outcome expectation, *Academy of Management Journal* 53(2), 323-342
- Zhou, J. ja George, J. M.(2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*. 14, 545-568