

**LSE**

THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE ■

# LSE Research Online

## Marjo-Riitta Parzefall and Hannele Huhtala Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä

### Article (Accepted version) (Refereed)

**Original citation:**

Parzefall, Marjo-Riitta and Huhtala, Hannele (2006) Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. [Työ ja ihminen työympäristötutkimuksen aikakauskirja](#), 20 (2). pp. 149-157. ISSN 0783-4098

© 2006 The Authors

This version available at: <http://eprints.lse.ac.uk/49875/>

Available in LSE Research Online: May 2013

LSE has developed LSE Research Online so that users may access research output of the School. Copyright © and Moral Rights for the papers on this site are retained by the individual authors and/or other copyright owners. Users may download and/or print one copy of any article(s) in LSE Research Online to facilitate their private study or for non-commercial research. You may not engage in further distribution of the material or use it for any profit-making activities or any commercial gain. You may freely distribute the URL (<http://eprints.lse.ac.uk>) of the LSE Research Online website.

This document is the author's final accepted version of the journal article. There may be differences between this version and the published version. You are advised to consult the publisher's version if you wish to cite from it.

**This is the final draft post-refereeing (prior copyediting and final layout) for the article. Huhtala, Hannele & Parzefall, Marjo-Riitta (2006). Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä (Employee Innovativeness and Time Pressure in Knowledge Work). *Työ ja Ihminen (People and Work)* 20(2), pp. 149–157.**

## INNOVATIIVISUUS JA AIKAPAINEN TIETOTYÖSSÄ

### TIIVISTELMÄ:

Aikapaine on yksi tämän hetken keskeisimmistä kuormitustekijöistä työpaikoilla. Luovaa työtä tekevät kärsivät kiireestä ja kokevat, että he eivät ehdi hoitaa työtehtäviään kunnolla. Työntekijöiden innovatiivisuus puolestaan edellyttäisi, että heillä olisi aikaa ajattelulle. Kiireen keskellä sekä työntekijöiden hyvinvointi että innovatiivisuus kärsivät. Luovaan työhön kuuluu ajan, työmäärän ja tavoitteiden hallinta, jotka pitäisi huomioida sen tekijöitä tukiessa.

Avainsanat: innovatiivisuus, luovuus, hyvinvointi, kiire, työaika.

## JOHDANTO

Keskustelu innovaatioiden tärkeydestä ja uusista innovaatiostrategioista on ollut vilkasta. Tällä hetkellä suomalaisilla keksijöillä meneekin melko hyvin. OECD:n<sup>25</sup> tuoreen raportin mukaan sen jäsenmaista Suomi sijoittaa Ruotsin jälkeen toiseksi eniten rahaa tutkimus- ja kehitystyöhön bruttokansantuotteeseen verrattuna. Suomalaiset myös patentoivat keksintöjään ja julkaisevat tieteellisiä artikkeleita paljon väkilukuunsa nähden<sup>25</sup>. Etenkin teknologia-aloilla suomalaiset innovoivat maailman kärjessä. BusinessWeek-lehti ja Boston Consulting Group listasivat Nokian keväällä 2006 maailman kahdeksanneksi innovatiivisimmaksi yritykseksi.

Samanaikaisesti tutkimukset suomalaisten työpaikkojen arjesta antavat huolestuttavaa kuvan kontekstista, jossa luovaa työtä ja innovaatioita tehdään<sup>6</sup>. Etenkin aikapula ja kiire näyttävät vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin<sup>6,10</sup>. Kun kiire yhdistyy kontrollin puutteen ja sirpaleisuuden tunteen lisääntymiseen, on syytä huolestua<sup>19</sup>. Järnefeltin ja Lehdon<sup>14</sup> mukaan aikapaine ja liian suureksi kasvanut työn määrä ovat epävarmuuden ohella yksi keskeisimmistä suomalaisten työntekijöiden hyvinvointia haittaavista tekijöistä. Joka toinen suomalainen näkee ajan puutteen ongelmaksi omassa työssään ja kiire on yksi merkittävimmistä työssä viihtymistä vähentävistä tekijöistä<sup>19</sup>. Samanaikaisesti työntekijät kokevat, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa työntahtiin ovat vähentyneet ja työpäivistä on tullut entistä sirpaleisempia<sup>14,17</sup>. Toisin sanoen, työajan käyttö ei ole enää työntekijän itsensä kontrolloitavissa ja työntekijä menettää työn hallinnan tunteen. Oleellista kiireen kanssa pärjäämisessä onkin juuri työn hallittavuuden tunne, joka säilyy, jos työntekijä voi keskittyä järkeviin ja merkitykselliseen kokonaisuuteen ja kokee pystyvänsä itse päättämään työstään, ainakin jossakin määrin. Työn hallittavuuden tunteen säilyessä muitakaan työympäristön stressitekijöitä ei välttämättä

koeta negatiivisesti<sup>20</sup>. Etenkin innovatiivisessa työssä merkityksellisyiden kokemus korostuu: on tärkeää, että työntekijä voi kokea luovan panoksensa vaikuttavuuden.

Artikkelissa keskitymme tarkastelemaan, *mitä innovatiivisen työn ja aikapaineen suhteesta tiedetään* aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa. Aineistomme on kerätty osana kansainvälistä katsausta aiheesta innovaatiot ja hyvinvointi<sup>26</sup>. Katsaus kattoi kymmenen kansainvälistä tieteellistä aikakauslehteä (Leadership Quarterly, Journal of Organizational Behaviour, Technovation, Journal of Product Innovation Management, Journal of Management, Human Relations, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Work & Stress, Journal of Management Studies, Creativity and Innovation Management, Organization, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, International Journal of Innovation Management ja R&D Management). Aineisto kerättiin vuosilta 2000-2005. Olemme täydentäneet katsaustamme tuoreilla suomalaisilla ja ulkomaalaisilla aikapainetta käsittelevillä tutkimuksilla. Katsauksemme pohjalta kiire ja aikapaine nousivat keskeiseksi luovan työn ongelma-alueeksi. Olemmekin huolestuneita siitä, että kasvava määrä suomalaisia tietotyöläisiä, joilta innovaatioita edellytetään ja joiden toteutettavaksi innovaatiotratigiat viimekädessä jäävät, kokevat kiirettä ja aikapainetta<sup>19</sup>. Artikkelissa korostamme sitä, että innovatiivisuutta on tuettava arjen työssä. Artikkelin lopussa esitämme joitakin keinoja, joilla aikapaineen kielteiseen seurauksiin voitaisiin puuttua.

## KESKEISET KÄSITTEET: TIETOTYÖ, INNOVATIIVISUUS JA KIIRE

Peter Drucker käytti termiä tietotyöläinen (*eng. knowledge worker*) jo 1950-luvulla. Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pyöriä määrittelevät tietotyön tekijän kolme kriteerin mukaan 1) tietotyöläiset käyttävät työssään tietotekniikkaa 2) heidän työnsä vaatii itsenäistä päätöksentekoa ja luovaa ja innovatiivista tiedon käyttöä ja 3) heillä on korkea

koulutustaso. Keskeistä tietötyössä on luova ja innovatiivinen tiedon käyttö, vaikkakaan luovaa työtä ja tietotyötä ei pidä käyttää synonyymeinä. Innovatiivisuus ja luovuus kuuluu myös työhön, jossa ei käytetä tietotekniikkaa ja jossa ei vaadita korkeaa koulutustasoa.

Innovaatio voidaan määritellä uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiossa. Innovaation tavoitteena on aina tuottaa hyötyä siinä mukana oleville yksilöille, ryhmälle tai organisaatiolle<sup>33</sup>. Innovaatiota voidaan pitää siis luovuuden kaupallistuneena toteutuksena; kun taas pelkkä luovuus on subjektiivista ja tilannesidonnaista eikä siihen välttämättä liity varsinaista hyödyn tavoittelua<sup>22</sup>. Innovatiivisuudella puolestaan viitataan yksinkertaisesti työntekijän taipumukseen tuottaa innovaatioita työssään<sup>27</sup>.

Sekä tietotyötä että innovaatioita, innovatiivisuutta ja luovuutta koskeva kirjallisuus ja tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti viimeisten vuosien aikana<sup>1, 5, 6, 9, 13, 7</sup>. Yleensä innovaatioiden edellytyksiä tarkastellaan innovaatiokeskustelussa joko työtehtävä-, tiimi- tai organisaatiotasolla<sup>5</sup>. Tutkimuksissa on pohdittu esimerkiksi autonomian, tiimin jäsenten välisten suhteiden, luottamuksen sekä organisaatiostrategian vaikutusta joko organisaatioiden kykyyn tuottaa innovaatioita tai yksittäisten työntekijöiden innovatiivisuuteen<sup>2,4,8,23, 27,30</sup>. Lisäksi useat tutkimukset ovat keskittyneet innovatiivisuuteen vaikuttaviin tekijöihin yksilötasolla, jolloin tarkastelun kohteena ovat olleet esimerkiksi yleiset kognitiiviset kyvyt, sisäinen motivaatio, avoimuus uusille asioille sekä luovuus<sup>11,30</sup>. Vaikka ajan puute ja siitä johtuvat ongelmat on tiedostettu niin innovatiivisuutta kuin tietotyötä koskevassa kirjallisuudessa lähinnä työtehtävien laatua ja resurssointia käsittelevässä tutkimuksissa<sup>1,2,4,23</sup>, kaivataan niistä lisää tietoa tietotyön yleistyessä ja työntekijöiden luovuuteen kohdistuvien odotusten kasvaessa.

## TIETOTYÖ JA KIIRE

Raimo Blomin, Harri Melinin ja Pasi Pyöriän tutkimuksessa etenkin innovatiivisuutta edellyttävää asiantuntijatyötä tai niin sanottua tietotyötä tekevät kokevat kärsivänsä aikapaineista ja työtulvasta<sup>7</sup>. Tietotyöläisten työn hekinen rasittavuus onkin kasvanut miltei kymmenellä prosenttiyksiköllä 1980-luvun lopulta vuoteen 2000, jolloin kolme neljästä tietotyöläisestä arvioi työnsä henkisesti kuluttavaksi<sup>7</sup>. Tietointensiivinen työ on yhä useammin projektiluontoista ja siinä tapahtuu paljon samanaikaisesti<sup>10,11</sup>. Määräaika seuraa toinen määräaika tiheässä tahdissa.

Ei siis ole ihme, että tietotyöläiset kokevat, että työtehtäviä on liikaa ja että niitä ei ennätetä suorittaa halutulla tavoin. Tekniikan Akateemisten liiton kyselyssä yli puolet vastanneista koki, että he eivät ehdi hoitaa työtehtäviään kunnolla ja noin puolet oli sitä mieltä, että heidän on kiirehdittävä työssään suoriutuakseen tehtävistään<sup>17</sup>. Tuoreessa STTK:n ICT-alan henkilöstöhallinnon haasteita käsittelevässä tutkimuksessa 68 prosenttia kyselyyn osallistuneista puolestaan vastasi joutuvansa kiirehtimään työssään suoriutuakseen siitä kunnolla<sup>32</sup>. Myös Marketta Kivistö ja Pekka Huuhtanen toteavat IT-ammattilaisia koskevassa tutkimuksessaan, että kiireen hallinta olisi yksi keskeisimmistä keinoista vähentää työn henkistä kuormitusta IT-alalla<sup>18</sup>.

Työpäivän kiireisyyden lisäksi työn ja vapaa-ajan rajat ovat katoamassa luovassa työssä<sup>6,13,15</sup>. Ylitöitä tehdään paljon, työpäivät ovat muuttuneet tiiviiksi ja tauottomiksi, työasioita hoidetaan omalla ajalla ja puhelimen loputtomaksi muuttuneen langan päässä ollaan aina tavoitettavissa. Jatkuva ajan tasalla pysyttely ja työn kannalta tärkeiden verkostojen ylläpitäminen tapahtuu usein vapaa-ajalla: viikonloppuna perehdytään oman alan uusimpaan kirjallisuuteen ja illallisella hoidetaan suhteita muihin asiantuntijoihin.

Työkeskeisyys ei tule hinnatta: vaikeus rentoutua ja vapautua työasioista vapaa-ajalla kasvaa viikottaisen työhön käytetyn ajan mukaisesti<sup>13</sup>.

Useassa kansainvälisessä tutkimuksessa onkin todettu, että aika on tietointensiivistä työtä tekevien yksi useimmiten kaipaamista resursseista<sup>2, 3, 16</sup>. Myös lukuisat suomalaiset tutkimukset viittaavat siihen, että tietotyötä ja asiantuntijatyötä tekeviä voitaisiin parhaiten tukea antamalla heille enemmän aikaa keskittyä työtehtäviinsä<sup>7,13, 17, 18</sup>. Kaiken kaikkiaan voimme siis todeta Raija Julkusen, Jouko Nätin ja Timo Anttilan teeseissä olevan perää<sup>13</sup>: suomalaisilla tietotyöläisillä on ajan nälkä.

#### KIIRE, AIKAPAINE JA INNOVATIIVISUUS

Mitä innovatiivisuudelle tapahtuu kaiken kiireen keskellä? Richard Floridan mukaan luova työ on itsessään houkuttelevaa ja jopa nautinnollista<sup>9</sup>. Työ vie sen tekijät mukanaan niin, että työntekijät eivät edes koe tarvetta tehdä eroa työhön käytetyn ajan ja vapaa-ajan välille<sup>10</sup>. Työstä ollaan innostuneita, siihen ollaan sitoutuneita ja työn ja vapaa-ajan välinen raja muuttuu epäselväksi<sup>12</sup>. Kuten Raija Julkunen, Jouko Nätti ja Timo Anttila ovat todenneet, olemme tavallaan siirtymässä esimodernin aikamalliin, jossa ajankäyttöä ei valvottu ja jossa asioiden annettiin ottaa aikansa<sup>13</sup>. Ongelmaksi näyttää mielestämme muodostuvan kuitenkin se, että kiire uhkaa pirstaloida (työ)päivän ja rutistaa luovuuden tiukkaan puristukseensa. Innovatiivisuudesta tulee pakko – vaatimus muiden vaatimusten joukossa.

Luova ajattelu vaatisi kuitenkin aikaa. Innovatiivisuuden ytimessä on usein monien asioiden ja konseptien yhdistely uudella tavalla: se on siis tiedon manipulointia<sup>2,9</sup>. Jos työntekijällä ei ole aikaa kokeilla vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, pohtia parannuksia ja oppia ilman jatkuvia häiriötekijöitä, ei synny todellisia innovaatiota. Tutkimuksissa on osoitettu, että

luovien ratkaisujen löytyminen on todennäköisempää, jos työntekijöitä kannustetaan käyttämään aikaa heille ratkaistavaksi annettavan ongelman uudelleenmuotoilemiseen sen sijaan, että he kävisivät työn touhuun välittömästi<sup>4,16</sup>. Tarvitaan siis aikaa etsiä ja kokeilla erilaisia vaihtoehtoja, erehtyä ja oppia. Innovaatiotutkimuksessa stressin on puolestaan todettu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden innovatiivisuuteen<sup>15</sup>. Kiireen on myös havaittu hidastavan työntekoa, koska se vaikuttaa negatiivisesti kanssakäymiseen ja sosiaalisiin suhteisiin ja estää ajatusten vaihtoa<sup>3,14</sup>. Toimiva kommunikaatio, sosiaalinen tuki ja luottamuksellinen ilmapiiri puolestaan edesauttaisivat innovatiivisuutta<sup>21,22</sup>.

Ajan, hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden suhde ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Teresa Amabile, Constance Hadley ja Steven Kramer toteavat 177 tutkimus- ja kehittämistehtävissä toimivan työntekijän ajankäyttöä ja luovuutta tarkastelevassa pitkittäistutkimuksessaan, että aikapaine vaikuttaa innovatiivisuuteen eri tavoin riippuen työolosuhteista ja kiireen merkityksellisyyden kokemisesta (Taulukko 1)<sup>1</sup>. Tutkimuksessa todettiin, että pieni aikapaine ohjasi työntekijöitä keskittymään ja löytämään olennaisen usein hyvinkin epämääräisestä tehtäväkentästä. Vaikka tuloksena oli harvoin uusi radikaali mullistava innovaatio, löytyi purtavana olleeseen ongelmaan hyvin usein luova ratkaisu. Onnistumisen elämys puolestaan itsessään energisoi ja motivoi työntekijöitä sekä loi dynaamisen ilmapiirin. Onnistunut luova ongelmanratkaisu ja ajattelu oli todennäköistä kuitenkin vain silloin, kun työtehtäviin voitiin keskittyä rauhassa ja työtehtävän ratkaiseminen ja aikapaine koettiin merkitykselliseksi ja aidoksi. Työntekijät kokivat, että tilanne oli kiireestä huolimatta hallinnassa. Luovien ratkaisujen löytyminen oli siis todennäköisempää, kun niiden etsimiseen käytettävät voimavarat voitiin suunnata ainakin näennäisesti rajattuihin kokonaisuuksiin, vaikka aikaa oli 'ihan liian vähän'.



Taulukko 1. Aikapaine- ja luovuusmatriisi

Lähde: Mukailten Amabilen, Hadleyn ja Kramerin tutkimuksesta<sup>1</sup>.

Aikapaine- ja luovuusmatriisi		AIKAPAINE	
		<i>pieni</i>	<i>suuri</i>
<b>TODEN- NÄKÖISYYS LUOVAAN AJATTELUUN</b>  <i>suuri</i>	<b>TYÖN TAVOIT- TEET</b>  <i>selkeät</i>	<p><b>Innovatiivisuus</b> (uusien ideoiden ja ongelmien tuottaminen) <b>on todennäköisintä</b> kun työntekijöillä on aikaa mutta työ on selkeästi tavoitteellista ja haasteellista.</p> <p><b>Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.</b></p> <p>Ihminen tuntee, että hän on <i>tutkimusmatkalla</i>.</p>	<p><b>Innovatiivisuus</b> (luova ongelmanratkaisu) <b>on todennäköistä</b> kun kiire, joka koetaan aidoksi ja työntekijät voivat keskittyä käsillä olevan ongelman ratkaisemiseen ilman häiriöitä.</p> <p><b>Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.</b></p> <p>Ihminen tuntee, että hänellä on <i>missio</i>.</p>
		<p><b>Innovatiivisuus ei ole todennäköistä</b>, jos työntekijöillä on aikaa, mutta työllä ei ole suuntaa, siitä ei saada palautetta eikä siihen kannusteta.</p> <p><b>Työtä ei koeta mielekkääksi ja palkitsevaksi.</b></p> <p>Ihminen tuntee toimivansa <i>automaatti-ohjauksella</i>.</p>	<p><b>Innovatiivisuus ei ole todennäköistä</b>, jos työntekijöillä on kiire, työtehtäviä ei priorisoida ja työntekijöiden on oltava kaikessa mukana.</p> <p>Silloin <b>työ koetaan pirstaleiseksi ja kaoottiseksi</b> eikä mielekkääksi ja palkitsevaksi.</p> <p>Ihminen tuntee olevansa <i>oravanpyörässä</i>.</p>
<i>pieni</i>	<i>epäselvät</i>		

Turha kiire yhdistettynä työtehtävien moninaisuuteen ja epämääräisyyteen johti Amabilen, Hardleyn ja Kramerin tutkimuksen mukaan rutiininomaisiin suorituksiin: työntekijät keskittyivät määrälliseen suorittamiseen menen usein siitä, missä aita oli matalin<sup>1</sup>. Työpäivä koettiin sirpaleiseksi ja mihinkään ei keskitytty kunnolla. Luova ajattelu oli vähäistä. Päivän päätteeksi työntekijät kokivat itsensä stressaantuneiksi ja uupuneiksi. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että aikapaineesta johtuvan väsymyksen negatiivinen vaikutus luovuuteen oli pitkäkestoinen. Esimerkiksi projektin ensimmäisen viikon kiire ja kaaos ja niitä seuraava uupuminen saattoi vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen negatiivisesti jopa neljä kuukautta myöhemmin, vaikka työtahti olisikin hellittänyt.

Kun aikapainetta ei ollut, Amabilen, Hadleyn ja Kramerin tutkimuksen työntekijöillä oli mahdollisuus suuntautua uusien ideoiden tuottamiseen sen sijaan, että he olisivat ratkoneet käsillä olevia ongelmia: heistä tuli 'tutkimusmatkailijoita'<sup>13</sup>. Ohjauksen ja tavoitteiden selkeyden merkitys luovuuden kannalta korostui kuitenkin entisestään, kun kiirettä ei ollut. Kuten tutkimusmatkalla, suunnan on oltava tiedossa ja toiminnan hallittua, muuten vaarana on päämäärätön puuhastelu. Täysi vapaus luo helposti stressaavaa epävarmuutta, kaoottisuutta ja ajanhukkaa. Liika aika myös saattaa loputtomaan yksityiskohtien hiomiseen, mikä ei enää hyödytä ketään<sup>16</sup>. Se ei ole organisaatioiden tavoitteellisen toiminnan mukaista, ja johtaa mitä todennäköisimmin huonoon tulokseen. Vaikka aikaa olisi, on työn kuitenkin muodostettava hallittavissa oleva kokonaisuus, johon voi tarttua.

#### KESKUSTELU: AJAN JA INNOVATIIVISUUDEN SUHTEESTA

Mitä voimme sanoa ajan ja innovatiivisuuden suhteesta ja luovuuden edistämisestä Amabilen, Hardleyn ja Kramerin tuloksien valossa<sup>1</sup>? Innovatiivisuuteen tarvittavien, aikaa antavien toimien toteutus täytyy huomioida niin työ-, tiimi- kuin organisaatiotasolla (Taulukko 2).

Taulukko 2: Mitä tehdä kiireen keskellä eri tasoilla

	<b>ESIMERKKEJÄ TUESTA JA SIITÄ, MITÄ ON TEHTÄVISSÄ KIIREEN KESKELLÄ</b>
<b>TYÖTEHTÄVIEN TASO</b>	Työn suunnittelu: autonomia ja itsekontrolli, mutta selkeät tavoitteet ja suunta, riittävän ajan ja resurssien kohdentaminen
<b>TIIMITASO</b>	Aikaa tiimin yhteishengen ja yhteistyömuotojen rakentamiseen: monipuolisuus mutta yhtenäisyys ja luottamus ovat ratkaisevia.
<b>ORGANISAATIOTASO</b>	Kannustava kulttuuri ja ilmapiiri, joka rohkaisee riskinottoon ja innovatiivisuuteen, strategia ja rakenne, jotka tukevat innovatiivisuutta. Organisaatioissa tunnustetaan ajan tarve oppimiselle ja kehittymiselle ja pystytään kauaskantoiseen ajatteluun.

Yksinkertaisesti, innovatiivisuutta edellyttävässä tietotyössä pitäisi yrittää välttää kiirettä. Työaikaan ja työnkuvaan tulisi laskea aikaa ajattelulle ja mitoittaa sopivasti turvallista väljyyttä ideoita, leikkiä ajatuksilla, keskustella, reflektoida, kokeilla ja kehittää niin yksin kuin yhdessä työkavereiden kanssa. Tiimityöskentelyssä ja projekteissa on varattava aikaa sosiaalisille aktiviteeteille ja yhdessä ololle ilman jatkuvaa tulospainetta. Jos ollaan etsimässä radikaaleja innovaatiota ja kehittämässä jotakin täysin uutta, tarvitaan vielä enemmän aikaväljyyttä kuin silloin, kun esimerkiksi parannellaan jo olemassa olevan tuotteen piirteitä tai toimintoja<sup>31</sup>. Vaikka työtehtävät pystyttäisiinkin suorittamaan määräaikaan mennessä, moni parannus ja keksintö voi jäädä tekemättä kiireen vuoksi. Esimiesten on siis huolehdittava siitä, että työntekijät ja tiimit voivat kiireestä huolimatta keskittyä hallittaviin kokonaisuuksiin ilman, että heitä häiritään jatkuvasti.

Samalla edistetään myös innovatiivisuudelle tärkeää luottamuksen syntymistä ja kehitetään innovatiivisuuden kannustavaa kulttuuria. Esimiehillä on tärkeä rooli työtehtävien ja projektien suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa – ja myös esimiehille on annettava aikaa niin omaan työhönsä kuin aikaa resurssina, jota jaetaan työntekijöille tulospaineista huolimatta. Aika on siis myös organisaatiotason kysymys ja valinta.

Pelkkä aika ei kuitenkaan riitä eikä sinällään takaa työntekijöiden hyvinvointia ja innovatiivisuutta. Lukuisat tutkimukset tukevat Amabilen, Harldleyn ja Kramerin tuloksia siinä, että selkeät luovuutta kannustavat ja uutta edellyttävät tavoitteet ennustavat innovatiivista työpanosta ja tulosta<sup>10,17</sup>. Työlle on siis määriteltävä sellaiset tavoitteet, jotka kannustavat työntekijöitä kokeilemaan ja kehittämään luovia ratkaisuja – niin organisaatio-, tiimi-, kuin tehtävä- ja yksilötasollakin. Luovalle työlle asetettavat tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla mittareita, joilla tarkastetaan ainoastaan työsuoritusten määrää ja joita verrataan esimiesten asettamiin tavoitteisiin. Sen sijaan luovan työn tavoitteet kannustavat monipuoliseen ajatteluun ja vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimiseen. Ne antavat suuntaa ja ohjaavat työntekijää toimimaan organisaatiota hyödyttävällä tavalla sallien kuitenkin luovaa työtä tekevien arvostaman autonomian ja vapauden<sup>19, 20</sup>. Innovatiivisuuden tukeminen on siis ajan antamisen ohella tavoitteiden ja päämäärien asettamista, ja niiden saavuttamiseen kannustamista<sup>24</sup>.

## KUN KIIRETTÄ EI VOI VÄLTTÄÄ

Entä kun kiire sitten väistämättä yllättää? Luovuus kovankin aikapaineen alla on mahdollista<sup>1, 2</sup>. Jos kiire koetaan merkitykselliseksi ja työpanosta todellakin kaivataan, sen uhka hyvinvoinnille pienenee – ja silloin saadaan aikaan myös tulosta<sup>1,10</sup>. Aikapaineen alla esimiehiltä vaaditaan vastualueiden selkiyttämistä ja keskittymistä niiden kysymysten ratkomiseen, joiden nopea hoitaminen on oikeasti tärkeää. Prioriteettien osoittaminen, oleelliseen häiriöittä keskittyminen ja kiireen aitouden osoittaminen ovat keinoja välttää liikaa stressiä ja tukea innovatiivisten ratkaisujen löytymistä<sup>19</sup>. Esimiehen on myös oltava realistinen niin yksittäisten työntekijöiden kuin tiimensä työpanoksen ja resurssien suhteen:

hänen on osattava tarpeen vaatiessa sanoa ei mielenkiintoisille ja potentiaalisesti tuottoisille projekteille<sup>1</sup>.

Osa työntekijöiden aikapaineesta voi olla kulttuurin tuottamaa tai itse tuotettua<sup>13</sup>. Joskus työpaikan normi on olla kaikessa mukana ja tehdä pitkää päivää, joskus taas työstä nauttiminen, kunnianhimo ja menestyksen tavoittelu ajavat työntekijän ottamaan liikaa vastuuta<sup>10,10</sup>. Monessa mukana oleminen voi sinällään olla työntekijälle palkitsevaa ja edistää ajatusten vaihtoa<sup>8</sup>. Silti se lisää kiirettä ja sirpaleisuutta niin työn sisällön, työajan käytön kuin yleisen työn hallittavuuden tunteen suhteen. Sirpaleisuudesta puolestaan seuraa vain tehottomuutta ja syyllisyyttä siitä, että mitään ei ehditä tekemään kunnolla. Oleellista on, että työn hallittavuuden tunne säilyy.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kiireen lisääntyessä on syytä muistaa, että oravanpyörässä juoksevan työntekijän luovuus on epätodennäköistä. Kiire kääntää innovatiivisuuden helposti rutiinisuorittamiseksi. Artikkelissa olemme tarkastelleet kiireen ja innovatiivisen tietotyön suhdetta. Aiempien tutkimuksien valossa korostamme sitä, että arjen luovaan työhön on varattava riittävästi aikaa. Muistutamme kuitenkin, että pelkkä aika ei riitä. Suunnan, tavoitteiden ja haasteiden on oltava selvillä, ja luova toiminta on pystyttävä kanavoimaan tuottavaksi työksi – niin kiireen yllättäessä kuin rauhallisella jaksolla.

Ajan mittaan yksittäisten työntekijöiden luovuus ja innovatiivisuus näkyvät paitsi kaupallisina menestystuotteina myös kehittyneinä työprosesseina<sup>2,9,12</sup>. Organisaation kokonaisinnovaatiokyky kasvaa. Siksi ymmärrys työnpaikkojen arjen kontekstista tulisi olla yhtenä organisaatioiden innovatiivisuuden tukemiseen pyrkivien strategioidenkin lähtökohtana. Aikapaine ja kiire ovat yksi tämän päivän työelämän arkea määrittävistä ja

siihen vaikuttavista tekijöistä. Arjen kontekstin ymmärrys vaatii entistä parempaa yksilöiden hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen vaikuttavien tekijöiden, työn ja työprosessien sekä johtamisen haasteiden tuntemista.

#### KIRJALLISUUS:

1. Amabile T.M, Hadley C.N & Kramer S.J: Creativity under the gun. Special issue on the innovative enterprise: turning ideas into profits. Harvard Business Review (2002) 80: 52-61.
2. Amabile T.M, Mueller J.S, Simpson W.B, Hadley C.N, Kramer S.J & Fleming L: Time pressures and creativity in organizations: a longitudinal field study. HBS Working Paper (2003) 02-073.
3. Amabile T.M, Conti R, Coon H, Lazenby J & Herron M: Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(1996) 5, 1154-1184.
4. Amabile T.M & Gryskiewicz S: Creativity in the R&D laboratory. Technical Report 30. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1987.
5. Anderson N. De Dreu C.K.W & Nijstad D. A. The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. Journal of Organizational Behavior, 25, (2004), 147-172.

6. Antila, J: Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272. Työministeriö, Helsinki, 2005.
7. Blom R, Melin H & Pyöriä P: Tietotyö ja työelämän muutos. Gaudeamus, Helsinki, 2001.
8. De Dreu, C.K.W: Team innovation and team effectiveness: the importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2002) 3, 285 – 298.
9. Florida R: The rise of the creative class. And how it is transforming work, leisure and everyday life. Basic Books, New York, 2002.
10. Friedman S.D & Lavel S: The happy workaholic: a role model for employees. *Academy of Management Executive*, 17(2003) 3, 87 - 98.
11. George J. M. & Zhou J: When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, (86) 2001, 513-524
12. Himanen P: Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian Arviointeja 18, Eduskunnan kanslian julkaisu, 4/2004.
13. Julkunen R, Nätti J & Anttila T: Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Vastapaino, Tampere, 2004.

14. Järnefelt N & Lehto A-M: Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tutkimuksia 235. Tilastokeskus, 2002.
15. Kandolin, I., Järvenpää, P. & Larjo, P: Toimivat työajat tietotyössä. Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto. Helsinki, 2005.
16. Katz R & Allen T.J: Project performance and locus of influence in the R&D matrix. Teoksessa: Managing professionals in innovative organizations. A collection of readings, s. 469-498. Toim. Katz, R. Ballinger Cambridge, MA, 1988.
17. Keski-Heikkilä S.N: TEKin hyvinvointitutkimus: Valtaosa tuntee satunnaista uupumusta. Tekniikan Akateemiset (2002) 5, 30-31.
18. Kivistö M & Huuhtanen P: Henkisen kuormittuneisuuden vähenemisen edellytykset IT-ammattilaisten työssä teknisen kehityksen ja epävarmuuden oloissa. Työ ja Ihminen 18(2003) 3, 169-186.
19. Lehto A-M & Sutela H: Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003. Tilastokeskus. Helsinki, 2004.
20. Leppänen A j& Tuomivaara S: Työn ja hyvinvoinnin muutokset journalistisessa työssä 15 vuoden aikana. Työ ja Ihminen 16(2002) 3, 205-223.
21. Länsisalmi H: Innovation in organisations: the role of communication, expertise and occupational stress. Työterveyslaitos, Helsinki, 2004.



22. Miron E. Erez M & Naveh E: Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2004) 2, 175-199.
23. Mumford M.D: Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(2000) 3, 313-350.
24. Mumford M.D, Scott G.M, Gaddis B & Strange J.M: Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13 (2002), 705-750.
25. OECD: OECD:n tie, teknologia ja teollisuuskatsaus OECD, Pariisi, 2005.
26. Parzefall M.R. & Huhtala H.M.J: Review of antecedents to innovation: what do we know and where to go? (2006) Työn alla oleva artikkelikäsikirjoitus.
27. Ramamoorthy N, Flood P.C, Slattery T & Sardesai R: Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2005) 2, 142 – 150.
28. Redmond R.D, Mumford M.D & Teach R.D: Putting creativity to work: Leaders influences on subordinate creativity. *Organizational behaviour and human decision processes*. 55(1993), 120-151.
29. Riikonen E, Makkonen M & Vilkkumaa E: Hullun työn tauti: lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Vastapaino, Tampere, 2002.

30. Shalley C.E & Gilson L.L: What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(2004), 33 - 53.
31. Shipton H, Fay D, West M, Patterson M. & Birdi K: Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2005) 2, 118 – 128.
32. STTK Tietoalat. Myyteistä todellisuuteen – Henkilöstöhallinnan haasteet ict-alalla, 2006.
33. West M.A & Farr J.K: Innovation at work. In West, M.A. and Farr., J.L. (eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley, pp. 309 -334, (1990).