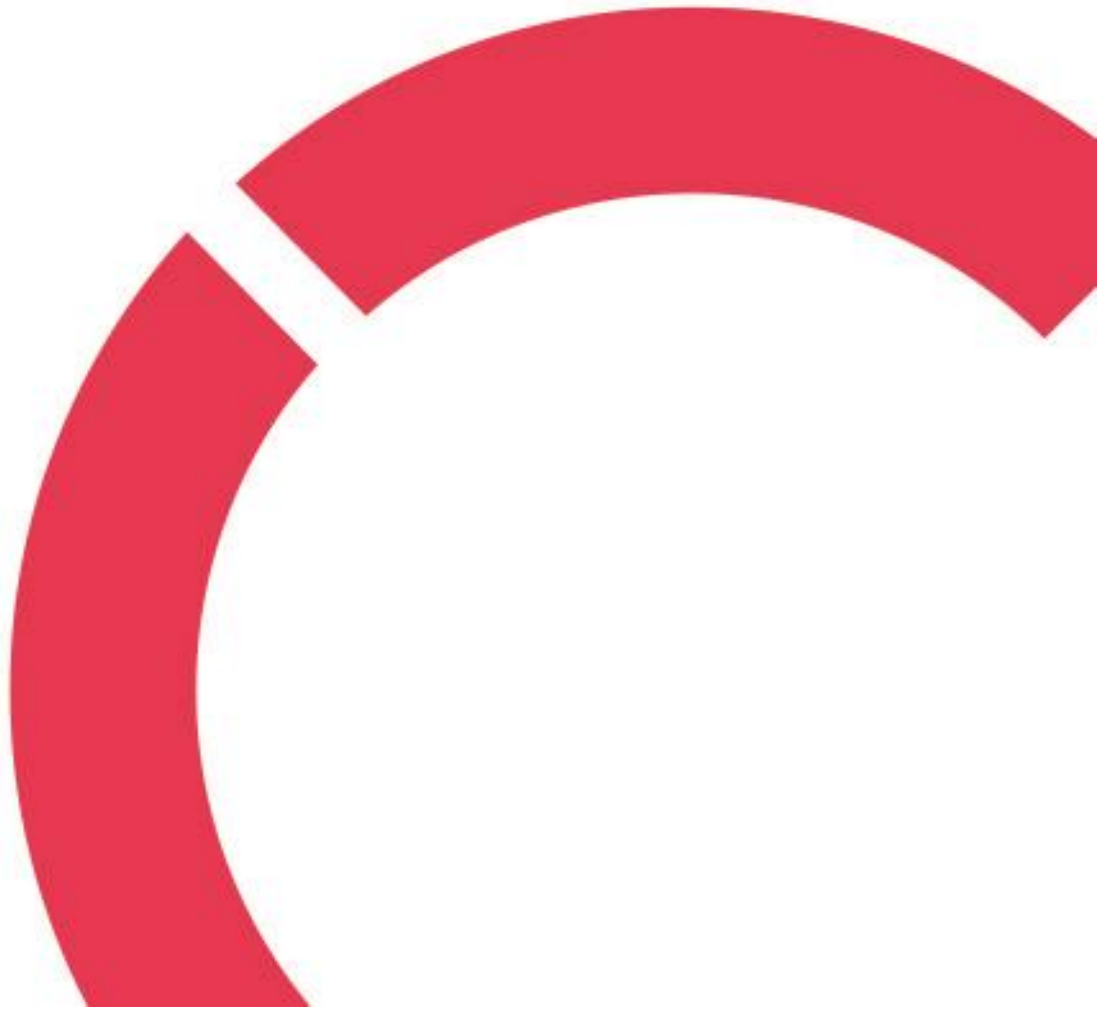


Katja Hatakka Duhain

ELÄMÄN SUOLA OLLA LUOVA

Mitä luovuus merkitsee yritysorganisaatiossa.

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Toukokuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2025	Tekijä/tekijät Katja Hatakka Duhain
Koulutus Tradenomi (AMK), Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ELÄMÄN SUOLA OLLA LUOVA. Mitä luovuus merkitsee yritysorganisaatiossa.		
Työn ohjaaja Johanna Österberg-Högstedt		Sivumäärä 45 + 3
<p>Opinnäytetyössä perehdytään luovuuden käsitteeseen liiketalouden näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön teoriaosa käsittelee luovuuden tutkimuksen historiaa ja luovuuden teoreetikkoja. Teoriaosassa syvennytään luovuuden merkitykseen yritysorganisaatiossa niin yksilön, ryhmän kuin johtajuuden näkökulmista.</p> <p>Tutkimuksellinen osa toteutettiin haastattelemalla eri yritysten asiantuntijoita. Tutkimus keräsi tietoa tämän hetken luovuuskäsityksestä yritysorganisaatiossa sekä siitä, miten luovuus tulee esiin arkisessa työssä liiketalouden alalla.</p> <p>Tutkimuksen päämäärä oli tuoda tuloksissa esiin, miten luovuutta voidaan käyttää merkityksellisenä ja esimerkillisenä voimavarana yritysorganisaation työarjessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimusten haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yksilöllinen luovuus koetaan tärkeäksi voimavaraksi, jonka merkitys korostuu erityisesti tiimityössä, muutostilanteissa ja kilpailuetua tavoiteltaessa, vaikka sen ilmeneminen ja arvostus vaihtelevat suuresti eri työympäristöissä. Tutkimuksen perusteella luovuus näyttäytyy liiketalouden työelämässä olennaisena ja käytännönläheisenä taitona, jota hyödynnetään ongelmanratkaisussa, strategisessa kehittämisessä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta jota ei useinkaan tietoisesti tueta tai kehitetä organisaatiotasolla.</p> <p>Tästä opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista on hyötyä niin yrityksen työntekijälle kuin sen johtavassa asemassa olevalle erityisosaajalle.</p>		

Asiasanat johtaminen, liiketalous, liiketoiminta, luovuus, organisaatiokulttuuri, yksilö, yritysorganisaatio.

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2025	Author Katja Hatakka Duhain
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Name of thesis THE SPICE OF THE LIFE IS TO BE CREATIVE. What creativity means in a business organization		
Centria supervisor Johanna Österberg-Högstedt	Pages 45 + 3	
<p>The thesis explored the concept of creativity from the perspective of business administration. The theoretical part of this thesis dealt with the history of creativity research and the theorists of creativity. The theoretical part delved into the importance of creativity in a business organization from the perspectives of the individual, the group and the leadership.</p> <p>The research part was carried out by interviewing experts from different companies. The study collected information about the current perception of creativity in a business organization, and how creativity manifests itself in everyday work in the field of business administration.</p> <p>The aim of the study was to highlight how creativity can be used as a meaningful and exemplary resource in the everyday work of a business organization.</p> <p>Based on the interviews in this study, it can be concluded that individual creativity is perceived as an important resource, the significance of which is particularly emphasized in teamwork, during transformative situations, and in the pursuit of competitive advantage, even though its manifestation and appreciation vary greatly across different work environments. According to the study, creativity appears as an essential and practical skill in business life which is used for problem-solving, strategic development, and social interaction, but is often not consciously supported or developed at the organizational level.</p> <p>The results of this thesis are useful for both a company's employees and experts in leading positions.</p>		

Key words

business, business administration, corporate organization, creativity management, individual, organizational culture.

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Liiketalous

Tieteenala, joka tutkii taloutta ja ihmisten käyttäytymistä siihen liittyen. Liiketalous on kauppatiede, joka sisältää markkinoinnin, hallinnon, johtamisen, laskentatoimen, rahoituksen, talouden suunnittelun, valvonnan ja yrittäjyyden.

Liiketoiminta

Taloudellista toimintaa, jonka tarkoituksena on kasvattaa ansiota varsinkin kaupan alalla eli yritykset ja teollisuuden alalla eli tehtaot. Liiketoiminnan tarkoitus on kasvattaa pääomaa ja voittoa tai ylläpitää toimintaa.

Organisaatiokulttuuri

Kertoo yrityksen arvoista, toimintatavoista ja rakenteesta, jotka ohjaavat yrityksen työntekijöitä toimissaan.

TTCT

Tolerance Test of Creative Thinking, Luovuustesti.

Yritysorganisaatio

Yritystoiminnan ja -henkilöiden kokonaisuus, jolla on jokin tavoite.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LUOVUUS KÄSITTEENÄ	3
2.1 Luovuuden teoreetikot	4
2.2 Luovuuden tutkimus	6
2.3 Luovuustutkimuksen aallot	9
2.4 Luova persoonallisuus	10
3 LUOVUUDEN VUOROVAIKUTUS YRITYSORGANISAATIOSSA	12
3.1 Yksilöluovuus yritysorganisaatiossa	13
3.2 Organisatorinen luovuus yritysorganisaatiossa	16
3.3 Johtamisen luovuus yritysorganisaatiossa	18
3.4 Yhteenveto luovuuden ja liiketalouden yhteyksistä	21
4 HAASTATTELUTUTKIMUS	23
4.1 Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat	23
4.2 Tutkimuksen toteutus	24
4.3 Tutkimusprosessi ja aineiston käsittely	25
5 HAASTATTELUN TULOKSET	27
5.1 Luovuuden esiintyminen liiketoiminnassa	27
5.2 Luovuus ja tiedonprosessointi organisaatiokulttuurissa	28
5.3 Luovuus sosiaalisena keinona	29
5.4 Luovuus lisäarvona	30
5.5 Luovuuden puuttuminen organisaatiokulttuurista	31
5.6 Johtopäätökset	32
6 POHDINTAA	34
7 YHTEENVETO	36
LÄHTEET	37
LIITE 1	
KUVIOT	
KUVIO 1. Luovuuden tutkimuksen neljä aaltoa	9
KUVIO 2. Luovan persoonallisuuden adjektiiviparit	15
KUVIO 3. Johtajan työ ryhmän kehitysvaiheissa	20

1 JOHDANTO

Tutkin tässä opinnäytetyössäni luovuuden käsitettä liiketalouden näkökulmasta. Tavoitteeni on selvittää, miten luovuus ilmenee yritysorganisaatioissa ja miten luovuutta voidaan käyttää merkityksellisenä ja esimerkillisenä voimavarana yritysorganisaation työarjessa. Laatamani opinnäytetyö voi käytännössä toimia oppaana, joka on suunnattu materiaaliksi niin yrityksen työntekijälle kuin sen johtavassa asemassa olevalle erityisosaajalle.

Aiheen valinta perustuu omiin havaintoihini ja kiinnostukseeni siitä, miten luovuus kuuluu jokaisen arkiseen työelämään. Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta teoreettisella tasolla tarkastelemalla luovuuden merkitystä luovuusteoreetikoiden ja heidän teorioidensa pohjalta. Teoriaosassa käsitellään myös luovuuden merkitystä yritysorganisaatiotasolla ottaen huomioon yksilön, ryhmän ja johtajuuden näkökulmat. Empirian kautta luovuuden merkitystä kartoitetaan yritystyöntekijöille tehtävällä haastattelulla. Ajankohtaiseksi aiheen tekee nyky-yhteiskunnan muuttuva, kiireinen, sekasortoinen ja turvaton tilanne. Luovuus voi ilmetä yrityksissä monin eri tavoin ja vaikuttaa yrityksen toimintaan eri tasoilla.

Tutkimukset osoittavat, että luovuus on merkityksellistä yksilölle, sillä se auttaa tuomaan esiin omia kykyjä, lisää turvallisuuden tunteen ja estää luisumasta epäonnistumisiin vastoinkäymisten kohdatessa (Huhtinen-Hildén & Isola 2020). Tutkimukseni tavoitteena on tuoda esiin nykyinen luovuuden ilmeneminen liiketalouden alalla. Haluan selvittää, mitä haastatteluiden avulla saatu tutkimustieto tuo ilmi ja kuinka luovuuden käsite avautuu liiketalouden ammattilaisten näkökulmasta. Tavoitteeni on jäsentää oppimani ja haastattelutulokset päätelmiksi ja mahdollisesti edistää näiden pohjalta luovuuden kehittämistä yritysorganisaatioissa.

Luovuus on ollut kiinnostuksen kohteena jo Antiikin Kreikassa, jolloin filosofi Platon (427–347 eaa.) korosti sen tärkeyttä yhteiskunnassa. Tuohon aikaan luovia yksilöitä kasvatettiin suunnitelmallisesti. Luovuutta on perinteisesti pidetty keinona ilmaista itseään, erityisesti taiteen kautta. Monet luovan alan edustajat ovatkin kautta aikojen tuoneet esiin luovuuden merkityksen. Nykyisin luovuutta yhdistetään myös taiteellisen kentän ulkopuolisiin aloihin, kuten liiketalouteen, mikroelektroniikkaan, viestintään, matemaattisluonnontieteellisiin hankkeisiin sekä lääketieteeseen, arkkitehtuuriin ja insinööriammatteihin. Luovuutta tarvitaan haastavissa tilanteissa ratkaisemaan ongelmia. (Heikkilä 2020, 15–16.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuoda käytännön tasolle luovuuden merkitys ja tarkastella, miksi yrityksen tulisi olla luova. Tutkimus sisältää teoriaa luovuuden käsitteestä ja sen alkuperäisestä tutkimuksesta historiassa. Teoriaosassa tarkastelen eri aineistojen pohjalta, kuinka luovuus määritellään arkisessa työelämässä työntekijän, työryhmän ja johtajuuden näkökulmista. Työssäni käsittelen luovuuden ominaisuuksia osana liiketoimintaa sekä sen kehittämistä yritysorganisaation toiminnan kautta. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten luovuuden merkitystä voisi vahvistaa.

Tutkimukseni sisältö tuo esiin luovuuden merkityksen nykyajassa. Tutkimuksellisessa osuudessa hyödynnän tiedonhankintamenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteleamalla liiketoiminnan ammattilaisia kerään heidän näkemyksiään ja kokemustietoa luovuuden ilmenemisestä yritysorganisaatioissa.

2 LUOVUUS KÄSITTEENÄ

Luovuus-sanana perimää on mahdollista hakea latinankielisestä sanasta *creare*, joka tarkoittaa luomista tai kasvattamista. Englannin kielen sana *create* avaa käsitettä arkipäiväisemmin eli luoda. Kulttuuriperinteet vaikuttavat siihen, miten luovuus ymmärretään: *creare*-sanana taustalla oleva ajatus pyhästä luomisesta viittaa siihen, että luovuus voidaan nähdä jopa jumalallisena tai yliluonnollisena ominaisuutena. Luovuuden käsitettä ajatellaan lisäksi sen tunnusomaisten piirteiden kautta, jotka eroavat riippuen kulttuurista tai yhteiskunnasta. Kulttuurilliset ajattelutavat ohjaavat yleisesti ihmisten käsityksiä luovuudesta. Tällainen jako on nähtävissä länsimaisessa ja itämaisessä ajattelussa. Liiketalouden näkökulmasta luovuutta tarkastellaan kuitenkin ennen kaikkea välineenä ongelmanratkaisuun, uudistumiseen ja kilpailukykyyn vahvistamiseen. Kulttuuriset erot vaikuttavat siihen, miten luovuus organisaatioissa ilmenee. Länsimaisessa liiketoimintaympäristössä korostetaan usein yksilön luovuutta innovaation lähteenä, kun taas itämaisessä ajattelussa korostuu yhteisöllinen, eettisesti perusteltu luovuus. Näin kulttuurinen konteksti muokkaa myös liiketoimintaprosessien luovaa luonnetta. (Malmelin & Poutanen 2017, 24–25.)

Luovuuden merkitystä liiketaloudessa ei voida enää sivuuttaa, vaikka sitä on pitkään pidetty lähinnä poikkeuksellisenä kykynä tai yksilöllisenä lahjakkuutena. Luovuutta on katsottu niin sanotusti hyvin kapeassa valossa, joten luovuuden laajempaa merkitystä ei välttämättä ole vielä täysin havaittu tai tiedostettu (Malmelin & Poutanen 2017, 13). Vaikka luovuutta on tutkittu eri tieteenaloilla, sen vaikutuksia liiketoiminnassa ei ole vielä kaikilta osin hyödynnetty tai ymmärretty riittävästi. Erityisesti liiketalouden kontekstissa tarvitaan lisää tutkimusta luovuuden strategisesta merkityksestä, sen hyödyistä ja liiketoiminnallisesta vaikuttavuudesta. (Malmelin & Poutanen 2017, 66.)

On johdonmukaisesti sanottu, että ihmisellä on oikeus luovuuteen, sillä yksilöllä on taipumus ilmaista itseään ja luoda kokemusten pohjalta uutta ja kehittyä (Uusikylä 2012, 44). Liiketaloudessa tämä tarkoittaa mahdollisuutta kehittää tuotteita, palveluita tai prosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa ja erottavat organisaation kilpailijoistaan. Luovuuden perinteinen määritelmä, eli uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottaminen, soveltuu hyvin liiketoimintaympäristöön, jossa arvonluonti on keskeinen tavoite. Samalla on kuitenkin tärkeää huomata, että luovuutta voidaan käyttää myös markkinointikeinona tai vision osana korostamaan organisaation innovatiivisuutta ajan hengessä. (Malmelin & Poutanen 2017, 16.)

Kun on syntynyt taidetta ja teknologiaa sekä uusia strategioita, luovuudella on tapana muuttaa kulttuuria. Luovuus pohjautuu tapoihin ja erityisalojen informaatioon, jota voidaan soveltaa uusien liiketoimintamallien, strategioiden tai teknologioiden kehittämisessä. (Uusikylä 2012, 47.) Luovaksi prosessiksi voidaan kutsua uuden luomisen aikaista tapahtumaa tai tapahtumaketjua. Luovaprosessi voi olla opittua ja suunniteltua tai osittain tiedostamatonta. Luovilla prosesseilla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai synnyttämään jotain uusia tai ennalta-arvaamattomia asioita, jotka johtavat uudenlaiseen kilpailuetuun. Prosesseja ohjaavat yleensä tietyt periaatteet ja lainalaisuudet. (Malmelin & Poutanen 2017, 15.)

Luovuutta voidaan pitää työelämässä merkittävänä ja tärkeänä työelämäntaitona. Työelämässä ja organisaatioissa luovuus on noussut keskeiseksi kilpailukyvyn rakentajaksi. Luovuus mahdollistaa ongelmanratkaisun, toimintatapojen kehittämisen ja uudenlaisen ajattelun, jotka ovat avainasemassa jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Cygnel 2023.) Luovuuden sisällyttäminen ja kehittäminen organisaatioissa on tullut ajankohtaiseksi. Näin ollen luovuuden rooli organisaatioiden strategiassa ei ole enää marginaalinen vaan keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä ja uudistumista. (Malmelin & Poutanen 2017, 13.)

2.1 Luovuuden teoreetikot

Suuria ajattelijoita kuten, Kant, Freud ja Platon, yhdistää ajatus siitä, että luovuudessa käsitellään jotain arvoituksellista ilmiötä ja luovuuden toiminnot ovat riippuvaisia tietyistä olosuhteista. He uskovat ja ovat yhtä mieltä siitä, että luova toiminta on ainutlaatuista, koska se johtaa tuloksiin, joissa eivät määritä tieteellinen lainalaisuus ja tietyt olosuhteet. (Uusikylä 2012, 24.)

Platon (427–374 eaa.), Antiikin Kreikan filosofi, piti inspiraatiota luovuuden lähtökohtana. Hänen mukaansa luovassa prosessissa korostuisi hulluus, tietoisuuden vaihtelut tai mysteerit. Hänen teoriansa tukee ajatusta muusasta, eli innoittajana toimivasta henkilöstä, joka ylläpitää inspiraatiota. Aristoteles (384–322 eaa.) myös kreikkalaisena filosofina ja tieteilijänä edusti ajatusta siitä, että olosuhteet ovat merkitsevänä tekijänä luovassa prosessissa. Hän ei kuitenkaan perustanut teoriaansa siihen, että luovuudessa olisi jotain yliluonnollista. Immanuel Kant (1724–1804) myöhemmällä uudella ajalla on ollut taas vastaan Platonin näkemystä luovuudesta, joka hänen mukaansa olisi tietoista toimintaa ja ei olisi riippuvaista spontaanista aktiivisuudesta. (Uusikylä 2012, 23–24.)

Luovuuden teoreetikoista Sir Francis Galton (1822–1911) oli englantilainen aristokraatti sekä Darwinin serkku. Hän mielsi uudemmalla ajalla luovuuden neroudeksi ja olisi myös perinnöllistä, kun taas Sigmund Freud (1856–1939) ajatteli vastaavasti kuin Aristoteles. Galtonin ajatukset edustivat olosuhteiden vaikutusten merkitystä luovuuden perustana, ja näin ollen, luovuus syntyisi riippumattomana yksilön tietoisuudesta. (Uusikylä 2012, 23–24.)

Galton oli vaikuttanut Darwinin evoluutiota käsittelevästä teoksesta *Lajien synty*. Tämän pohjalta Galton prosessoii ajatustaan, että evoluutio suosii tarkka-aistista yksilöä, joka on vahva ja voimakas löytämään ravintoa sekä puolustautumaan. Näin ollen hän ajatteli, että älykkyys on yhteydessä aistien tarkkuuteen, ja se on riippuvainen perimästä luonnollisesta valinnasta. Galton julkaisi teoriansa nerouden periytymisestä sukupolvelta toiselle ja tutkimustuloksensa vuonna 1869 teoksessaan *Hereditary Genius* vuonna. Hämmäntäväksi teorian tekee se, että tutkimusaineistoaan varten käyttämänsä älykkäät yksilöt tutkittiin vain rikkaista perheissä, missä ympäristöolot lahjakkuuksien kehittämistä varten olivat merkittävästi paremmat, kuin köyhissä perheissä. Tästä huolimatta Galton esitti tutkimuksellaan, että älykkyys ja monet muut persoonallisuuspiirteet määrittyvät suoraan perintötekijöiden takia. Tutkimukseensa perustuen Galton toi vuonna 1883 esiin termin rodunjalostamisesta eli eugeniikasta. Tämän teorian mukaan, Galton todisteli, että älykkäiden yksilöiden ominaisuuksia pitää levittää ja tyhmien yksilöiden lisääntymistä jopa estää. (Uusikylä 2012, 67.)

Filosofisista teoreetikoista Burrhus Frederic Skinner (1904–1990) väitti taas luovuuden tulevan sattumista ja hän perustaa tarkemmin ajatuksena Darwinin evoluutioteoriaan, jossa kyseessä on biologinen perusta. Häneen liitetäänkin sanonta ”typerät hanhet munivat kultamunia”, koska häntä kritisoineet epäilivät Skinnerin teoriaa luovuudesta. Skinnerin ajatus perustaa kuitenkin siihen, että olkoon kultamunia muniva hanhi typerä tai ei, kuitenkin se munii kultamunan. Koska yksilön luovuuden arvioi joku muu kuin itse tekijä, Skinnerin teorian mukaan yksilö voi ainoastaan toimia tietoisesti uudistavasti. Tällöin yksilö toimii myös aikaisempiin kokemuksiin perustuen ja yhdistää niiden pohjalta uutta. (Uusikylä 2012, 27–29.)

Neuropsykologi Howard Earl Gardenein (1943–) teorian mukaan luovuudelle ei ole vain yhtä selittävää tekijää. Hän määrittelee luovuuden älykkyudeksi ratkaista ongelmia, ja vetoaa kulttuurillisten piirien vaikuttavan ongelman ratkaisussa. Hän jakaa luovuuden perustan kahdeksaan intelligenssiin: loogisematemaattinen, kielellinen, spatiaalinen, musiikillinen, kehollis-kinesteettinen, interpersoonallinen, intrapersoonallinen ja naturalistinen. Hänen mukaansa näitä pitäisi havainnoida yksilön arkisessa elämässä, eikä niitä voi todentaa psykometrisillä instrumenteilla. Yksilön kiinnostuksen kohteet osoittavat

luovuuden ja lahjakkuuden alueet. Poiketen Galtonin teoriasta, Howard kyseenalaistaa älykkyyttä lahjakkuuden mittana. Hänen mukaansa kulttuurin, motivaation sekä kokemusten yhteisvaikutuksella on merkitystä lahjakkuuden kehittymisessä, vaikka hän ei mitätöi yleisen älykkyyden olemassaoloa. Gardner on pohtinut myös yhdeksättä intelligenssiä spiritualistis-eksistentiaaliseksi olemassaoloksi. Tähän hän ei kuitenkaan ole löytänyt todistetta neuropsykologina etsimistään ihmisten aivoista. (Uusikylä 2012, 75–76.)

Nykyaikaisena tutkijana E. Paul Torrence (1915–2003) esitti vanhoilla päivillään luovuuden olevan mystistä, joka edustaa järkipärisen ulkopuolista toimintaa. Luovuus olisi ennemminkin intuitioihin sekä oivalluksiin liittyvää. Torrence tuli tunnetuksi luovuustesteistään (TTCT), jotka mittaavat luovuutta pistemäärien kautta. (Uusikylä 2012, 24–29.)

2.2 Luovuuden tutkimus

Luovuus tutkimusalana heräsi kiinnostuksen kohteeksi 1950-luvulla, eikä siihen juurikaan viitattu teollisissa tutkimuksissa ennen tätä aikaa. Varhaisessa vaiheessa luovuuden tutkimus sijoitettiin psykologian kentälle, ja psykiatrian näkökulmasta luova persoonallisuus yhdistettiin mieleen ja mielenterveyteen. Kasvatustieteilijät puolestaan lähestyivät luovuutta tavoitteellisesti, pitäen sitä opetuksen lähtökohtana. Tällöin luovuus nähtiin osana yksilön kognitiivisia kykyjä. Sittemmin luovuutta on tutkittu laajasti myös yhteiskunta- ja kauppatieteissä sekä humanistisessa tutkimuksessa. (Malmelin & Poutanen 2017, 18, 63.)

Vuonna 1957 amerikkalaisten koulupsykologien käymissä keskusteluissa havaittiin, että maan koulutusjärjestelmässä luovuus ja sen käsittely puuttuivat lähes kokonaan. Tämä innoitti luovuuden tutkimuksen kehittymistä tulevina vuosikymmeninä, ja tutkimustuloksia alettiin soveltaa laajasti eri aloilla. Mitä syvällisemmin ihmisen henkistä potentiaalia tutkittiin, sitä enemmän opittiin luovuudesta osana ihmisen henkistä pääomaa voimavarana, joka edistää kehitystä. Luovuutta tarvitsevat alat löysivät uusia keksintöjä, kuten avaruusohjelmistosuunnittelu, yleinen tuotesuunnittelu ja markkinointi. Myöhemmin tutkimus on lähentynyt kohti luovaa johtajuutta sekä innovaatioiden johtamista. (Heikkilä 2020, 16.)

Modernin luovuustutkimuksen esi-isänä pidetään yhdysvaltalaisista lahjakkuustutkijaa J.P. Guilfordia (1897–1987). Guilford piti 1950-luvulla uransa merkkipaaluksi nimetyn puheen, jossa hän kertoi psykologeille erilaisista keskeisistä luovuuden piirteistä ja ongelmista. Guilford toi luovuustutkimukseen logiikkaa ja hän halusi selkeää sekä täsmällistä tutkimusta aiheesta. Guilfordin merkittävänä havaintona pidetään luovuuden arvoa teollisuudessa. Teollisuuden ensimmäinen vallankumous oli perustunut ihmisen lihasvoiman korvaamisen teollisilla koneilla. Guilford kuvasi toista teollista vallankumousta ajattelukoneena, joka kykenee arvioimaan ja suunnittelemaan ja joka lopulta syrjäyttäisi ihmisen ajattelukyvyyn teollisuuden rutiiniluonteisessa ajattelussa. Guilford ennusti, että aivojen todellinen taloudellinen arvo mitattaisiin luovuuden kautta – erityisesti sen perusteella, millaiseen luovaan työskentelyyn ihmisäivot pystyvät silloin, kun niitä tarvitaan kehittämään entistä parempia laitteita. (Uusikylä 2012, 17–19.)

Tutkijana Guilford [1987] halusi teettää luovuuden tutkimukseensa testejä, kuten älykkyyden määrittelyyn oli jo aiemmin käytetty. Hän koki luovuuden moniulotteiseksi teoreettiseksi käsitteeksi ja näin ollen, kyseisten luovuustestien oli tarkoitus tuottaa luovuuden tunnuslukuja. Guilford kehitti testistön, joka perustuu kuvioiden täydentämiseen. Samaan aikaan Guilford oli perehtynyt myös älykkyyden ja luovuuden suhteeseen. Monet älykkyydetutkijat olivat sisällyttäneet luovuuden tutkimuksen yhdeksi älykkyyden alalajiksi. Toiset taas olivat omaksuneet luovuutta ja älykkyyttä laajemmin. (Malmelin & Poutanen 2017, 68.)

Käsitys luovuudesta muuttui ajan myötä niin, ettei älykkyydosamäärää enää pidetty lahjakkuuden ja luovuuden ainoana mittarina. Ajattelussa tapahtui käänne. Ihmistä ei nähty pelkästään refleksien varassa toimivana olentona, vaan yksilönä, joka ei reagoi mekaanisesti ympäristön ärsykkeisiin, vaan kykenee myös luovaan ja itsenäiseen ajatteluun. (Uusikylä 2012, 17–19). Guilford [1987] piti tärkeänä selvittää erityisen luovan piirteitä, jotka erottavat tällaisen yksilön muista. Näin ollen hän painotti, että psykologian tutkimuksissa tulisi panostaa luovuuden tutkimiseen. Hän koki, että luovuudella oli liittyväköhtia oppimiseen ja tästä syystä hän piti sitä tärkeänä tutkimuskohteena myös laajemmin yhteiskunnassa. (Malmelin & Poutanen 2017, 68.)

Luovuuden tutkimuksessa on erikoistuttu ensin yksilön henkilökohtaisen luovuuden mittaamiseen, joita juuri Guilford [1987] kehitti. Hänen tunnetuin teoriansa luovuuden kuvauksessa on divergentti ajattelu, joka kertoo kyvystä tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja ideoita, sekä on suhteellisen riippumaton älykkyydosamäärästä. Divergentti ajattelussa merkitsevät sujuvuus, joustavuus, ideoiden kehittäminen

ja täsmennykset ja omaperäisyys. (Uusikylä 2012, 17–20.) Guilfordin jälkeen tutkimusta jatkoi psykologi Ellis Paul Torrance (1915–2003). Hän kehitti oman niin kutsutun Torrance testin. Tämä testi on ollut asemansa puolesta vahvoilla luovuuden tutkimuksessa sekä käytännön menetelmänä. Torrance [1962] pyrki testillään mittaamaan divergentti ajattelun ja ongelmanratkaisun kykyä. Testin avulla arvioidaan yksilön kykyä tuottaa ideoita verbaalisina ja visuaalisina. Testissä esitetään erilaisia kysymyksiä, joissa kuvitellaan erilaisten esineiden ja kuvioden monipuolisia käyttötarkoituksia sekä epätavallisten tilanteiden seurauksia. (Malmelin & Poutanen 2017, 76.)

Kolmantena luovuuden tutkimuksena on syytä mainita psykologi Sarnoff A. Mednickin (1928–2015) luovuustesti. Kyseinen testi pohjaa assosiativiseen teoriaan luovuudesta. Sen mukaan luova ajattelu tuottaa uusia ja epätavallisiakin mielle yhtymiä. Mednickin [1962] mukaan assosiaatiot voivat olla kolmea eri tyyppiä, serendipisiä eli onnellisia sattumuksia. Ne voivat syntyä eri asioista kuvaavien tekijöiden samankaltaisuuksien perusteella tai kolmannekseen jokin välittävä tekijä voi yhdistää asioita. Mednickin tutkimus osoittaa, että kaikilla mielle yhtymillä olisi hedelmällisiä seurauksia. (Malmelin & Poutanen 2017, 76–78.)

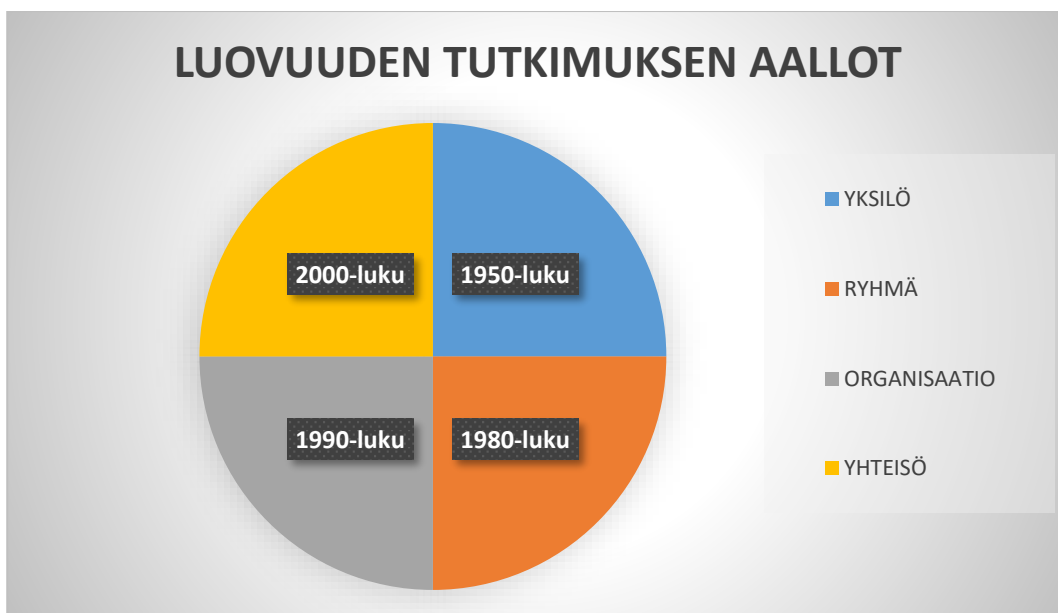
Luovuuden tutkimuksen kehittyessä on huomattu, että on merkittävää seurata millä tavoin yksilöt ovat luovia. Luovuutta mittaavat testit ja mittaristot kuvaavat ilmiötä kuitenkin usein varsin pelkistetyllä tavalla, keskittyen yksilön kykyihin ja ominaisuuksiin. Todellisuudessa kokonaisvaltainen luova ajattelu ja toiminta perustuvat hyvinkin erilaisiin tekijöihin. (Malmelin & Poutanen 2017, 78.)

Varhainen, yksilöitä tarkasteleva luovuuden tutkimus psykologian piirissä on tuottanut merkittäviä tuloksia, joiden pohjalta luovuuden ilmiötä voidaan tarkastella. Näissä varhaisissa tutkimuksissa ei kuitenkaan vielä syvennytty organisaatioiden tai yhteisöjen luovuuden tarkasteluun. (Malmelin & Poutanen 2017, 90.) Luovuuden kokonaisvaltainen tutkimus on teorioiden ja testien syntymisestä huolimatta, jäänyt suppeaksi tutkimuskentäksi. Luovuutta on pitkälti pidetty erityisalojen ilmiönä. Tutkimukset ja käytetyt menetelmät ovat olleet varsin yksipuolisia, minkä seurauksena luovuus on ymmärretty kapeasti. Laaja-alainen ja monitieteinen luovuuden tutkimusala ei ole täysin päässyt muodostumaan eikä kehittymään toivotulla tavalla. (Malmelin & Poutanen 2017, 8.)

2.3 Luovuustutkimuksen aallot

Tieteellisessä tutkimuksessa luovuus on jaoteltu neljään aikakauden aaltoon. Kuviossa 1 aalloista ensimmäisenä, siniseen lohkomuotoon on esitetty yksilön psykologinen tutkimus, joka alkoi 1950-luvulla luovuustestien myötä. Tällöin tutkimuksen painopiste oli yksittäisen ihmisen testaamisessa, ja tietoa etsittiin siitä, mikä tekee yksilöstä erityisen luovan. Guilford [1987] ajatteli, että henkilökohtainen motivaatio ja luovakyky määrittävät, jos yksilöllä on mahdollisuus menestyä luovassa toiminnassa.

Toisena oranssilla värillä aallossa esiintyy ryhmien luovuustutkimus, jolle ominaista on 1980-luvulla alkanut sosiaalipsykologinen tutkimus. (KUVIO 1.) Tällöin yksilön luovuuden tutkimusta laajennettiin luovien yksilöiden väliseen toimintaan. Näkökulmina havainnointiin ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta. Myös ympäristön sekä sosiaalisen olemassaolon vaikutuksia tarkasteltiin tutkimuksissa. Organisaatioiden luovuus on 1990-luvun esiin noussut tutkimus ja esitetty kuviossa harmaana lohkona. (KUVIO 1.) Luovaa toimintaa organisaatioissa on tarkasteltu monimutkaisina pidetyissä sosiaalisissa järjestelmissä. Yhteisöllisen luovuuden tutkimus uudempana aaltona, esitettynä keltaisena lohkona (KUVIO 1.) kehittyi entisestään 2000-luvulla, jolloin tutkijat keskittyivät vuorovaikutukseen, viestintään ja verkostojen merkitykseen luovuuden toiminnassa. (Malmelin & Poutanen 2017, 64–68.)



KUVIO 1. Luovuuden tutkimuksen neljä aaltoa (mukaillen Malmelin & Poutanen 2017, 65)

2.4 Luova persoonallisuus

Luovuudella on rajattuja näkökulmia, jolloin eri alan edustajat näkevät luovuuden persoonassa eri tavoin ja omasta lähtökohdastaan arvioidusti (Malmelin & Poutanen 2017, 18). On tuttua ajatella, että taiteilija tai muu ammatikseen toimiva artisti olisi luova lahjakkuus, ja tämä ominaisuus on mahdollista harvinaisella poikkeusyksilöllä (Malmelin & Poutanen 2017, 13).

Tutkimuksilla on saatu osoitettua, että luovilla persoonilla on tiettyjä toistuvia piirteitä. Luovia persoonia pidetään herkkinä, eli tietoisina sekä sisäisestä että ulkoisesta maailmasta, ja heidän ajatellaan pyrkivät erittelemään tietoisesti kokemuksia. Luovia ihmisiä pidetään myös vetäytyvinä, vähäpuheisina, harkitsevina ja omissa maailmoissaan elävinä. Luovilla ihmisillä on kykyä kohdata riskejä. He sietävät myös epävarmuutta ja epäjärjestystä. He ovat uteliaita ja havainnoivat ympäristöään. Luovat ihmiset haluavat luoda kuitenkin järjestystä asioihin, ja työskentelevät sitkeästi ja motivoituneesti, mahdollisesti myös monien asioiden kanssa samaan aikaan. Heillä on kyky vaikuttaa muihin ihmisiin. Luoville ihmisille on ominaista olla riippumattomia muun ryhmän standardeista, ja he luottavat usein itseensä ja tekevät asiat parhaalla näkemällään tavalla. Näiden ominaisuuksiensa vuoksi, luova yksilö koetaan epäsovinnaisena ajattelussaan ja käyttäytymisessään, mitä muiden ihmisten on vaikea hyväksyä. (Uusikylä 2012, 94–95.)

Luovia yksilöitä myös ihannoidaan ja he ovat kiinnostavia yhteiskunnassa. Luovuutta pidetään tietynlaisena tavoiteltuna ja myönteisenä lisäarvona työelämässä, ja se lisää innovatiivisuutta, kasvua ja tuotavuutta. Luovuutta voi toki pitää niin kutsutusti myös supervoimana. Tämä viittaisi siihen, että luovuus olisi sisäsyntyistä, eikä niinkään opeteltua. (Malmelin & Poutanen 2017, 14.)

Järvilehto (2020) toteaa, että luovuutta voisi opetella. Hänen mukaansa uuden toteuttaminen helpottuu huomattavasti, kun luovuus sisäistetään ja sisällytetään osaamiseen. Hän myös väittää, että ero tavallisen ihmisen ja esimerkkinä käyttämänsä luovan neron Da Vincin välillä, ei ole geneettisissä vaan metodisissa syissä. (Järvilehto 2020.)

Lahjakkuus ja luovuus ovat termeinä lähellä toisiaan. Yksilöllä on synnynnäisiä ominaisuuksia, kuten psyykkisiä ja fyysisiä erikoiskykyjä, jotka mahdollistavat luovaksi lahjakkuudeksi kehittymisen. Lahjakkuus ei suoranaisesti ole perimässä tai itsestään kehittyvä ominaisuus, lahjakkuus voi muodostua harjoittelun ja opiskelun kehittyessä, joten lahjakkuus voi kasvaa. Erikoislahjakkuuteen liittyvät vah-

vasti oma sisäinen palo ja halu tiettyä alaa kohtaan. Lahjakkuuden ja luovuuden yhteneväistä ja toisistaan riippuvaa merkitystä tukee Abraham Tannenbaum (1924–2014) ajatus, että näitä termejä voidaan pitää jopa synonyymeinä. (Uusikylä 2012, 65–66.)

Ennustamattomat tilanteet mahdollistavat luovuuden toteutumisen ja onnistumisen käytännössä. Näissä tilanteissa voi tulla ratkaisuja yllättävistä kohtaamisista ja niitä voivat olla, vaikka vastoinkäymiset. Tähän viitaten Nassim Taleb [2013] on pohtinut laajalti ennustamattomuutta. Taleb on myös todennut, että emme voi enää toimia olettaen, että se mikä on toiminut eilen, toimisi myös nyt. Mielenkiintoiseksi Talebin ajattelun tekee hänen epävarmuuteensa perustuva "punttistrategia", jonka mukaan luovaa toimintaa syntyy, kun henkilö käyttää 20 % ajastaan uuden luomiseen ja 80 % hyödyntäen olemassa olevaa tietoa ja toimintatapoja. Strategiaa kannattaa kokeilla, sillä teorian mukaan tämä viidesosa ajasta tuottaa merkittävästi uutta ja juuri tämä osuus voi olla ratkaiseva kehityksen kannalta, erityisesti esimerkiksi uuden projektin käynnistämisessä. (Järvilehto 2020.)

Luovuus on jokaisen ihmisen perustaito, ja kuten Järvilehto (2020) sen määrittelee, kyse on kyvystä toimia uudella tavalla. Hän konkretisoi luovuuden toimintana, jossa ihminen löytää uuden reitin tai tavan edetä tilanteessa, jossa tavanomainen tie on tukossa. Esimerkiksi, jos ovesta ei pääse ulos, voi vaihtoehtoinen ulospääsy löytyä ikkunan kautta. (Järvilehto 2020.)

3 LUOVUUDEN VUOROVAIKUTUS YRITYSORGANISAATIOSSA

Luovuutta tutkitaan monilla eri aloilla, ja organisaatioissa sen tutkimus kohdistuu erityisesti yksilöihin, ryhmiin ja johtajuuteen. Koska luovuuden osaaminen ja ymmärrys ovat edelleen rajallisia monissa yrityksissä, on tärkeää jatkaa luovuuden tutkimusta yritysorganisaatioissa. Tarvitaan enemmän ymmärtämistä organisaatioiden luovista prosesseista, luovista tuotteista, luovista tilanteista, ja miten kaiken kaikkiaan nämä kehittävät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Johtamisen tutkimuksessa luovuuden roolia on tarkasteltu laajasti. Jotta luovan johtajuuden vaikutuksia yrityksessä voidaan ymmärtää, on tärkeää hahmottaa kokonaisuus, joka ulottuu yksilöluovuudesta muihin luovuuden osa-alueisiin. (Malmelin & Poutanen 2017, 93.)

Kiuru (2019) on epäileväinen kirjassaan *Päiväkirja luovuudessa ja luopumisesta*, pitävätkö yritykset uusien ideoiden synnyttämistä tärkeänä ja onko ideoiden toteuttamiseen vaadittava toiminta jossain määrin yrityksissä puutteellista. Hän kertoo teoksessaan, että teoriassa matka ideoiden ja lopputuotteen välillä on pitkä, mutta itse ideoiden puute on harvemmin varsinainen ongelma. (Kiuru 2019, 30–31.) Kiuru (2019) kertoo keskustelustaan ruotsalaisen Johan Belinin kanssa, joka tunnetaan Euroopan palkitumpana luovana henkilönä. Belinin mukaan kaikki eivät halua olla luovia, ja todelliset luovat ihmiset ovat luovia riippumatta ympäristöstään. Hän on myös korostanut, että luovuudelle olisi haitallista suunnitelmalliset ideointisessiot, jotka hän katsoo ennemminkin turhauttavan luovia henkilöitä. Belinin ajatuksen mukaan ideat syntyvät tyhjästä, ongelmista tai mahdollisuuksista. Tärkeintä olisi kuvitella toiminta ensin ideaalisti, ja vasta sen jälkeen kehittää toteutustapa. (Kiuru 2019, 31.)

Luovuus kehittyy vuorovaikutuksessa eli yksilöiden välisissä kohtaamisissa ja kommunikaatiossa. Keskustelut luovuudesta ovat ihmisten elämää ja yhteiskunnan kehitystä ohjaavaa. Näin ollen ne vaikuttavat suoraan ihmisten luovaan ajattelun ja toimintaan. Parhaimmillaan luovuus ratkaisee ilmaantuvia ongelmia ja helpottaa työskentelyn arkea ja työyhteisön toimintaa. (Malmelin & Poutanen 2017, 18–19.)

Yritysorganisaation työelämässä luovuuden kehittäminen edellyttää yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta sekä yhteistä sanastoa ja malleja, joiden pohjalta uusia ideoita ja menetelmiä voidaan rakentaa. Jotta luovuutta voidaan kehittää ammatillisessa työyhteisössä, sen merkityksen on oltava ymmärretty

laajemmin osana organisaatiota. Käsitteet luovuudesta nojaavat kunkin toimialan organisaatiokulttuuriin sekä arvoihin ja arvostuksiin [Malmelin & Nivari-Lindström 2017]. (Malmelin & Poutanen 2017, 128–129.)

Yritysmaailmassa on pyrittävä saavuttamaan laadukkaita tuloksia, jotka tukevat yrityksen päämääriä ja edistävät sen kasvua. Yritysjohdon viestit ja käskyt keskittyvät yleensä siihen, että tuotteita ja palveluita tuotetaan enemmän, mahdollisimman tehokkailla pääoman käyttöön liittyvillä kustannuksilla. Luovuus on myös yrittäjän voimavara, ja se voi auttaa yrittäjää haasteissa. Luova ajattelu kehittääkin mahdollisuuksia haastavissa tilanteissa (Elo 2021).

Organisaatiokulttuurin luomat rutiinit ja periaatteet näyttäytyvät eri tavoin eri organisaatioissa, toimialoilla ja ammattiyhteisöissä. Jokaisella organisaatiolla on omat tapansa hyödyntää luovuutta, mikä tekee työelämässä käytettävän luovuuden kopioimisen toisista organisaatioista tai työyhteisöistä haastavaksi. Luova työ vaatii omia periaatteitaan luovuuden kehittämisessä, jotta se voidaan paremmin soveltaa organisaation liiketoimintaan. (Malmelin & Poutanen 2017, 129.)

3.1 Yksilöluovuus yritysorganisaatiossa

Luovuuden osaaminen kehittyy jo lapsena. Ihmisen luovuus pääsee kehittymään persoonallisessa kasvussa, kun häneen luotetaan jo varhaisnuoruudessa. Doctor Isaac on kirjoittanut amerikkalaisen psykologi Carl Ransom Rogersin (1902–1987) teoriasta ja Rogers tunnettiin henkilökeskeisestä psykoterapiasta. Rogers ajatteli, että luovana ja aktiivisena olentona yksilö elää nykyisyyden kokemustensa mukaan, perustaa kokemuksensa henkilökohtaisiin havaintoihin ja reagoi subjektiivisesti olemassa oleviin ongelmiinsa sekä suhteisiinsa (Doctor Isaac 2023). Rogers myös määritteli, että rakentavalle luovuudelle on tiettyjä edellytyksiä. Näistä kolme tärkeintä: avoimuus, arvioinnin kohdistamista omiin kokemuksiin ja kyky leikkiä. Kun yksilön mieli on avoin, psyykkiset puolustusmekanismit eivät ole esteenä luovuuden kehitykselle. Puolustusmekanismit suojaavat ihmismieltä satuttavilta kokemuksilta. Hyvä esimerkki avoimesta mielestä on sen lähestyminen esimerkiksi modernia taidetta, jota avoin mieli ei tuomitse suoraan hyväksi tai huonoksi. (Uusikylä 2012, 44–45.)

Luova ihminen sietää edellä mainitulla avoimuudella ristiriitoja ja epävarmuustekijöitä. Rogers on myös pitänyt olennaisena sitä, mitä yksilö itse ajattelee ja tuntee, eikä muiden ulkoisilla mielipiteillä ole vaikutusta. Yksilö ilmentää luovuudella omia ajatuksiaan, tunteitaan ja havaintojaan, joten sisäisten

kokemusten käsittely mahdollistaa persoonan luovuuden kehittymisen. Myös leikki ajatuksilla, ideoilla, muodoilla, väreillä sekä käsitteiden välisillä suhteilla on Rogersin teorian mukaan tärkeä kyky luovuutta ajatellen. Tätä teoriaa tukee myös ajatus, että luovat ja onnelliset nuoret työskentelevät sekä ajattelevat itsenäisesti, eivätkö odota ulkoisia palkintoja, koska itse luova toiminta ja opiskelu palkitseva. (Uusikylä 2012, 44–45, 166.)

Amabile (2012), amerikkalainen akateemikko on kirjoittanut artikkelin luovuuden komponenttiteoriasta. Teorian taustalla on kaksi tärkeää oletusta, joista toinen on arkisen elämän jatkumosta tavallisissa luovuuden tasoissa, ja toinen kertoo historiallisista merkittävistä keksinnöistä, sekä tieteellisistä löydöistä ja taideteoksista. Komponenttiteoria todentaa, että yksilö tarvitsee luovan työn toteuttamiseen sosiaalisia ja psykologisia osa-alueita eli komponentteja. Teorian mukaan luovalle toteutukselle tarvitaan neljä osatekijää. Kolme näistä komponenteista tulee olla yksilön sisällä; alaan liittyvät taidot, luovuuden kannalta merkitykselliset prosessit ja sisäinen työtehtävän motivaatio. Yksi komponenteista tulee ulkoapäin ja koskee ympäristöä, erityisesti sosiaalista ympäristöä, jossa yksilö työskentelee. Näiden komponenttien yhtymäkohdassa luomisprosessi olisi siis korkeimmillaan. (Amabile 2012.)

Amabile ilmentää artikkelissaan luovuuden kannalta merkityksellistä prosessia, jossa kognitiiviset taidot, persoonallisuuden piirteet ja kurinalainen työskentely mahdollistavat kyvyn käyttää laajaa sekä joustavaa prosessia tiedon yhdistämisessä. Teoria on kehittynyt alkuperäisestään, ja nykyinen versio kattaa myös organisaation luovuuden. Tällä on vaikutuksia johtajien luomiin työympäristöihin. Luovuuden komponenttiteoria on suunniteltu olemaan hyödyllinen sekä psykologisen että organisatorisen luovuuden tutkimuksessa. (Amabile 2012.)

Luovaa persoonaa on myös tutkittu. Unkarilais-amerikkalainen psykologi Mihály Robert Csikszentmihályi (1934–2021) loi kymmenen adjektiiviparia, joiden avulla hän kuvaa luovaa persoonallisuutta. Nämä vastakkaisparit ovat: energinen-laiska, älykäs-lapsellinen, leikkivä-kurinalainen, fantasi-oiva-realistinen, extrovertti-intovertti, nöyrä-ylpeä, maskuliininen-feminiininen, traditionaalinen-kapinallinen, intohimoinen-objektiivinen ja kärsivä-nauttiva. (KUVIO 2.) Ihmisellä on näistä nähtävissä kaksi puolta, joista toinen dominoi aina hetkessä. Esimerkiksi luova yksilö on energinen ja työskentelee ilman kelloa, aikataulutettua kalenteria ja omasta sisäisestä tahdostaan. Toisessa hetkessä luova yksilö heittäytyy laiskaksi ja prosessoi luovuutta lepotilassa. Luovuus ei ole siis sidonnainen virka-aikaan, eikä sitä voi nopeuttaa määritetyn ajan mukaan. Luovien persoonien toistuvina piirteinä, introvertti työskentelee luovan työn parissa vetäytyvästi ja itsenäisesti, mutta saadakseen inspiraatioita ja

virikkeitä, introvertin on syytä osata sosiaalisoitua ja ottaa osaa yhteisöjen vuorovaikutuksessa. (Uusikylä 2012, 95–98.)



KUVIO 2. Luova persoonallisuus adjektiiviparit (mukaiillen Uusikylä 2012, 95–98)

Erityisen luovilla yksilöillä on tyypillistä olla tuotteliaita, ja heidän keskittymisensä erikoisalansa työhön on usein erittäin intensiivistä. Monet tällaiset yksilöt ovat niin sanottuja työnarkomaaneja, ja he ottavat riskejä, jotka voivat aiheuttaa heille henkistä painetta elämässään. Eräs esimerkki erityisen luovasta ja tuotteliaasta yksilöstä on ollut maailmankuulu espanjalainen kuvataiteilija Pablo Picasso (1881–1973), joka maalasi noin 20000 teosta, vielä 90-vuotiaaksi asti. (Uusikylä 2012, 143–144.)

Yksilön luovaan toimintaan vaikuttavat hänen henkilökohtaiset ajatuksensa. Persoonallisuuden näkökulmat ohjaavat havaintoja, tulkintoja ja niiden kautta myös valintoja sekä päätöksentekoa. Peruskäsitely luovuudesta muotoutuu toimialan perinteistä ja kulttuurista yrityksen sisällä. Kuitenkin yksilön luovuus on kaiken lähtökohta ja perusta yrityksen luovuuden edistämiseksi työyhteisössä. (Uusikylä 2012, 128)

Palaten Teresa Amabilen (2012) luovuuden komponenttiteoriaa käsittelevään artikkeliin, jossa hän jakaa esimerkkinä amerikkalais-fyysikkon Joseph Jacobsenin (1965–) vuonna 1993 tulleesta ideasta kehittää sähköinen kirja. Tarinan mukaan Jacobsen olisi lukenut kirjaa rentoutuessaan ja havaitsi kirjan

luettuaan, ettei hänellä ole enää mitään luettavaa. Tämä ongelma käynnisti luovan prosessin ja hän alkoi kehittää peruskonseptia sähköisestä kirjasta. Luovaprosessi sekä tämä innovatiivinen keksintö vaativat, niin matemaattisen että elektroteknikka-alan tietotaitoa. (Amabile 2012).

3.2 Organisatorinen luovuus yritysorganisaatiossa

Yksilöllinen lahjakkuus on perinteisesti ollut keskiössä luovuuden tutkimuksessa, mikä on jättänyt vähemmälle huomiolle yhteisöllisen toiminnan ja sen myötä syntyvän luovuuden. Luovuuden tutkimus alkoi keskittyä ryhmiin ja tiimeihin, erityisesti organisaatioissa, vasta 1990-luvulla. Tuolloin yleistyi ajatus siitä, että ihmisolento on yksilö, mutta hänen ajattelunsa perustat ovat sosiaalisia. Tämä laajentunut luovuuden tutkimus on nykyisin sovellettavissa työelämän organisaatioissa, ja sitä voidaan tarkastella yhteisöllisen vuorovaikutuksen kautta, myös johtamiseen liittyvässä toiminnassa. Ryhmän tiedot, taidot ja yhteistyön vuorovaikutus ovat keskeisiä luovan ajattelun edistämässä ja tärkeitä kehityksen ja tutkimuksen kohteita. (Malmelin & Poutanen 2017, 8.)

Luovuuden käsite on siis yleisesti ymmärretty koskevan yksilöä, mutta organisatorinen luovuus kohdistuu tarkastelemaan aihetta työntekijöiden sekä tiimien näkökulmasta. Nykyisin luovuus nähdään kehittyvänä alana, ja sitä tutkitaan enemmissä määrin yrityksissä ja työyhteisöissä. Luovuuden tutkimusta määritellään yritysorganisaatiossa hyödyllisten uusien tuotteiden, palveluiden, ideoiden, toimintatapojen tai prosessien luomista kompleksisissa sosiaalisissa järjestelmissä. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua organisatoriseksi luovuuden tutkimukseksi. (Malmelin & Poutanen 2017, 91–92.)

Kun asiaa tarkastellaan luovuuden näkökulmasta, organisaatio on keskeinen lähtökohta, joka mahdollistaa ihmisten ja muiden tekijöiden vuorovaikutuksen sekä näiden yhteisvaikutuksesta syntyvän luovan lopputuloksen. Organisatorinen luovuus tutkimusalana eroaa yksilön luovuuden tutkimisesta, kun luovuutta tarkastellaan yhteisöjen, yritysten ja työelämän ilmiönä. Yksilön luovuuden tutkimus psykologisena lähestymistapana on liian kapea-alainen, jotta sitä voitaisiin suoraan liittää esimerkiksi yritysorganisaation luovuuskäsitykseen. Kun käsitellään yritysluovuutta, organisatorinen luovuuden käsite auttaa ymmärtämään sen ilmentymistä ja kohdistuu yhteisölliseen ympäristöön, jossa luovuus tapahtuu. (Malmelin & Poutanen 2017, 91–92.)

Yritysmailmassa innovaatiolle annetaan usein suurempaa painoarvoa, jolloin luovuus nähdään pehmeämpänä ja yksilökeskeisempänä kyknä. Innovaatioiden tutkimus eroaa luovuuden tutkimuksesta,

sillä luovuuden tutkimus liitetään pääasiassa psykologiaan, kun taas innovaatiotutkimuksessa tarkastellaan sosiologisia, taloustieteellisiä ja teknillisiä näkökulmia. Luovuus on joka tapauksessa merkittävässä osassa innovaatioprosessia. Luova ajattelu synnyttää innovointia, joka on tärkeää uuden tuotteen, palvelun tai toimintatavan käyttöönotolle. Innovaatio on avain asia yrityksen uudistumiselle, menestymiselle, kasvulle ja tuottavuudelle. Tähän tarvitaan yritykseltä organisatorista luovuutta. (Malmelin & Poutanen 2017, 94–97.)

Ryhmien sisäinen vuorovaikutus on myös merkittävässä asemassa ryhmäluovuuden tutkimuksessa. Työelämässä luovuus koetaan käytännöllisyyden kautta, mutta sen kehittämiseksi yrityksen on ymmärrettävä luovuuden merkitys osana työarkea ja ammattialansa käytäntöjä. Ryhmien ja tiimien luovalla ajattelulla on suora kyky ratkaista ongelmia ja tuottaa uusia ideoita. On tärkeää ymmärtää, että luovuutta ei voida suoraan kopioida yrityksen sisäisiin käytäntöihin muilta aloilta tai organisaatioilta. Tässä mielessä luovuus on organisaatioissa sisäsyntyistä, sekä se nojaa yrityksen omiin rutiineihin ja periaatteisiin. Sen sijaan luovuuden kehittämisen tarkastelu työyhteisön ja yrityksen sisällä tarjoaa selkeää hyötyä. (Malmelin & Poutanen 2017, 100–101.)

Syvällisemmin tarkasteltuna organisaation luovuustutkimus perustuu ymmärrykseen kulttuurien ja ympäristön vuorovaikutuksesta sekä perehtymiseen organisatorisiin prosesseihin, resursseihin ja johtamiseen. Luovuus, ideat ja lopulta innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen yhteistyötä ja vuorovaikutusta yhteisössä. Tätä ajatusta tukee kasvatustieteilijä Keith Sawyer (1960–), joka on esittänyt, että yksilön luovuus on aina yhteisöllistä, eikä kukaan yksittäinen keksijä ole yksin luovan idean tai innovaation takana. (Malmelin & Poutanen 2017, 100–101, 128.)

Ryhmäluovuuden tutkimukset ovat alkujaan aiheen edelläkävijän Teresa Amabilen [1950-] käsi-alaa. Hänen työn myötä luovuuden tarkastelu alkoi laajentua yksilöpsykologiasta kohti sosiaali- ja ryhmäpsykologisia näkökulmia. (Malmelin & Poutanen 2017, 79.) Vuonna 1983 julkaistu luovuuden komponenttiteoria, joka alun perin keskittyi yksilön luovuuteen, laajeni myöhemmin käsittämään myös luovuuden ja innovaatioiden tarkastelun organisaatioympäristössä. Komponentti teorian muotoilija Amabile lisäsi julkaisuunsa vuonna 1988 oletuksen, että samat neljä osatekijää, jotka ovat osa yksilöllisen luovuuden perusmallia, vaikuttavat tiiviisti yhdessä työskenteleviin tiimeihin. Laajennetun ja päivitetyn teorian mukaan yksilöihin ja tiimeihin vaikuttava työympäristö muodostuu seuraavista innovaatiota tukevista komponenteista: tehtäväalueen resurssit, innovatiivinen johtajuus sekä innovoinnin motivaatio. (Amabile 2012).

Laajennetussa teoriassaan Amabile korostaa sisäisen motivaation merkitystä entisestään. Jos palkinnot tai muut motivaattorit esitetään kontrolloivalla tavalla, saa se yksilön ja tiimin tuntemaan, että heitä lahjotaan tai työt sanellaan heille. Tämä Amabilen teorian mukaan todennäköisesti heikentää luovan työn vaikutuksia. Luovuus lisääntyy, kun yksilöiden ja tiimien osaamista vahvistetaan esimerkiksi tunnistamalla heidän tarpeensa ja tarjoamalla heille mahdollisuus syventyä työhön, joka innostaa heitä. Tätä prosessia kutsutaan motivoivaksi synergiaksi. (Amabile 2012).

Myös nykyaikainen digitaalinen ympäristö tukee ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta. Uusia interaktiivisia alustoja työskentelyn tueksi kehitetään jatkuvasti. Digitaalisuus mahdollistaa ideoiden jakamisen ja tallentamisen yhteisöjen välillä, ja toisin kuin perinteiset menetelmät, se tehostaa luovien ideoiden kehittämistä ajasta ja paikasta riippumatta. (Malmelin & Poutanen 2017, 102.)

Vaikka organisatorinen luovuustutkimus on syntynyt tarpeesta tarkastella organisaatioita ja työyhteisöjä luovuuden ympäristöinä ja kehittynyt omaksi oppialakseen, se ei ole vielä onnistunut täysin avaamaan, millaista luovuuden kehittyminen todella on tiimien, yhteisöjen ja organisaation verkostojen vuorovaikutuksessa. Tarvitaan siis edelleen lisää edellytyksiä ja käytännönläheistä tutkimustietoa, jotta luovaa toimintaa sosiaalisissa yhteisöissä ja verkostoissa voidaan ymmärtää syvällisemmin. (Malmelin & Poutanen 2017, 103.)

3.3 Johtamisen luovuus yritysorganisaatiossa

Ryhmän johtamisessa on merkittävää auttaa ryhmää, yritysorganisaation tiimiä työskentelemään perustehtävän mukaisesti. Johtajuudella voi olla monenlaisia rooleja, ja perinteisesti yrityksissä johtajat toimivat esimerkiksi projektipäällikköinä, tiiminvetäjinä tai laajemmissa vastuutehtävissä koko organisaation johdossa. Johtajan on tärkeää määritellä ja tutustua johdettavaan ryhmäänsä ennen kuin ryhmän ohjaaminen voi alkaa. Ryhmän suunnittelua varten, johtaja voi omasta näkökulmastaan käydä läpi kysymyksiä, kuten; Millaisesta ihmisjoukosta johdettava ryhmä koostuu? Millainen on ryhmän rakenne ja luonne? Tuleeko ryhmän työskennellä tietyn rakenteen mukaisesti vai voiko suunnitelmaa muuttaa työn edetessä? Miten johtajana hänen tulisi arvioida ryhmän tehokkuutta? Mitkä keinot auttavat ohjaajaa kestämään stressiä, mutta samalla lisäämään ymmärrystä sekä ohjaustaitoja? Miten johtajana reagoi ongelmatilanteisiin? Miten johtaja avaa ja lopettaa ryhmän? Sitoutuuko johtaja viemään ryhmänsä työn loppuun asti? (Niemi 2002, 67–69.)

Kannustavaa ja inspiroivaa johtajuutta on myös tutkittu. Niin kutsuttu transformationaalinen johtaminen on todettu erittäin tehokkaaksi johtamistavaksi. Tässä johtamistyyliessä johtaja tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä työkentässä. Transformationaalinen johtaminen edellyttää johtajalta vahvaa itsetuntemusta sekä halua tukea ja kannustaa ympärillään olevia työntekijöitä heidän menestyksessään. (Management Institute of Finland 2016.)

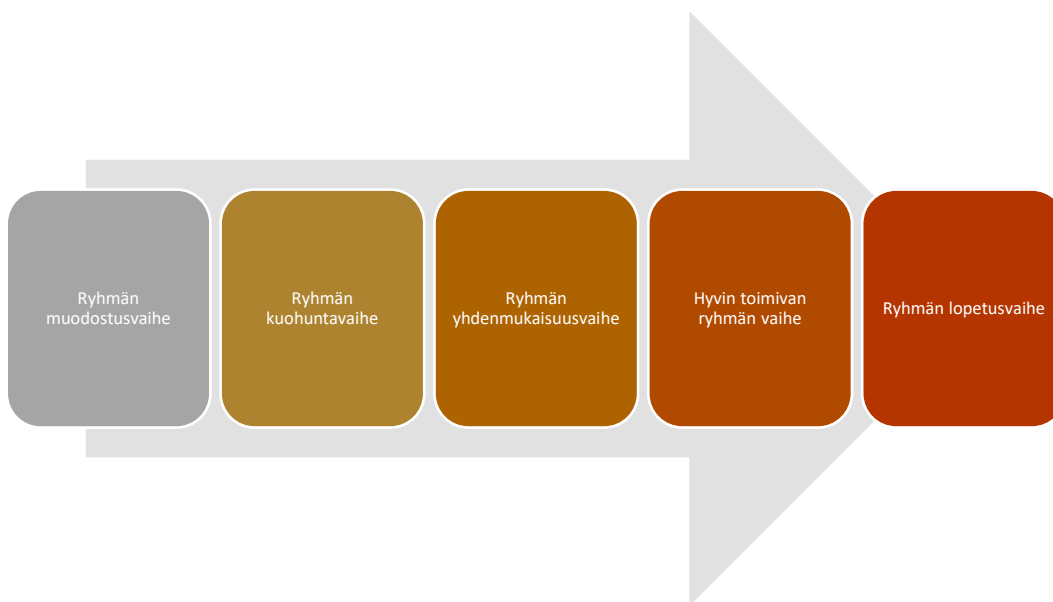
Vastakohta transformationaaliselle johtamiselle on perinteisemmin tunnettu transaktionaalinen johtamistyyli, jossa johtaja keskittyy saavuttamaan päämääränsä työntekijöiden henkilökohtaisista tavoitteista ja tarpeista riippumatta, usein palkitsemalla heitä saavutetun lopputuloksen perusteella. Luovempaa johtamistaitoa edustava transformationaalisen johtamisen malli kehitettiin amerikkalaisen James MacGregor Burns (1918–2014) toimesta 1970-luvulla. Hän loi käsitteet transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Nämä käsitteet muodostuivat hänen tutkiessaan poliittisia johtajia ja heidän johtamistyylejensä. Transformationaalista johtamisteoriaa on myöhemmin kehitetty edelleen muiden tutkijoiden toimesta. Tämän johtamistyylin keskiössä on työntekijöiden motivoiminen, ja sen on todettu edistävän myös työhyvinvointia. Transformationaalinen johtajuus soveltuu erityisesti luovuuden edistämiseen ja tukee innovatiivista ajattelua sekä laaja-alaista osaamista työyhteisössä. (Management Institute of Finland 2016.)

Raimo Niemistö (2002) kuvaa kirjassaan johtajuuden roolia ryhmäprosesseissa siten, että johtajan ohjaus vapauttaa ryhmässä olevia voimia, eikä ole tarkoitus sitoa niitä. Hän korostaa, että johtaja ei voi menestyä manipuloimalla. Liiallinen ryhmän ohjaaminen ja suostuttelu johtavat työskentelyn pysähtymiseen, ja tällöin ryhmä saattaa nousta vastarintaan. Johtajalla on tärkeä ja vastuullinen rooli ryhmässä, jossa hänen tulee edustaa jäämäkkyyttä, mutta myös empaattista lempeyttä sekä toimia rohkaisijana. Jouduttuaan ryhmän vastarintaan, johtajan on mahdollista tarkastella ryhmän kehitystä tässä pysähdysvaiheessa ja aloittaa kommunikointi esiin nousseista ajatuksista. Ryhmästä nouseva vastarinta voi ilmentyä passiivisuutena, kritiikkinä ja esimerkiksi tyytymättömyytenä, jota pelkällä vallan käytöllä johtaja ei pääse purkamaan. Johtajan vastuullinen kohtaaminen ongelmatilanteissa vaikuttaa ilmapiiiriin ja tuloksellisuuteen ryhmässä. Jotta ryhmä on valmis jatkamaan työtään, on tärkeää, että itse työryhmä tulee johtajalle ensin kuulluksi. (Niemistö 2002, 178–180.)

Niemistö (2002) kokoaa johtajan työhön sisältyvät ryhmän kehitysvaiheet peruspiirteittäin seuraavalla tavalla. Nämä kehitysvaiheet ovat suuntaa antavia, koska työ, ja sen sisältö eri ryhmissä on erilaista. Johtaja lähtötehtävä on rakentaa turvallinen ja mukava ilmapiiiri työryhmässä. Kehitysvaiheet alkavat

muodostusvaiheella (Kuvio 3.), jolloin ryhmän aloitus ja tutustuminen toteutetaan. Perustehtävien selkeä tietoisuus luo turvallisuutta. Ihmisjoukon keskinäinen tutustuminen työryhmässä luo ryhmän tavoitteellisen ryhmätyön perustan. Ryhmien ryhmäytyminen todetaan yksilölliseksi, johon johtaja voi vaikuttaa ainoastaan tuntiessaan ryhmää, ja sen kehitystä riittävästi. Alkuvaihetta seuraa yleensä niin kutsuttu kuohuntavaihe, jolloin ryhmässä voi ilmentyä konflikteja. Johtajan tehtävä on rohkaista työryhmän yksilöitä tutkimaan tilannetta itseymmärryksen kautta sekä osallisuuttaan mahdolliseen kuohuntaan. Joskus konfliktit eivät ole selvitettävissä johtajan avulla, jos johtaja on itse mukana osana konfliktia. Tällöin tarvitaan ulkopuolista apua. (Niemistö 2002, 179–184.)

Ryhmän kehitysvaiheiden seuraavassa vaiheessa (Kuvio 3.) johtajalla on mahdollisuus rohkaista ryhmäänsä ilmaisemaan itseään avoimesti ja ottamaan mahdollisia riskejä. Tällöin johtaja syventää työryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita ja ohjaa heitä kohti yhdenmukaisempaa suuntaa, samalla auttaen yksilöitä ymmärtämään paremmin itseään. Rohkaiseva ajattelu ja ryhmästä esiin tulevien johtopäätösten selkeyttäminen edistää perustyötehtävän etenemistä. Kun ryhmä toimii hyvin, se on siirtynyt toimivan ryhmän vaiheeseen, jossa johtaja lisää avoimuuden ja keskinäisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Viimeisessä vaiheessa johtajan tehtävä on ilmoittaa esimerkiksi projektin loppuun viemisestä ja antaa mahdollisuus työn loppuunsaattamisesta. (Niemistö 2002, 179–184.)



KUVIO 3. Ryhmän kehitysvaiheet johtajan työssä (mukaillen Niemistö 2002, 179)

Johtajalle on merkityksellistä omaksua roolinsa ryhmien ohjaajana, vaikka itsessään erilaiset roolit eivät anna johtajalle vastuksia siihen, miten toimia oikein. Johtaja saavuttaa roolinsa ja johtajaidentiteettinsä kehittymällä omassa työssään ja oppimalla kokemusten kautta. Ryhmän johtaminen on sisäistä

työtä, joka vaatii ymmärrystä siitä, mitä ryhmässä ja yksilöissä tapahtuu. Johtajalle on tärkeää tietää, mitä hän tavoittelee, ja omaksua ryhmätyön perustehtävien pohjalta työn päämäärät. Johtajan on osattava varautua yllätyksiin, jotka voivat hidastaa etenemistä. Ryhmä toimii johtajan apuvälineenä tavoitteiden saavuttamisessa, mutta tämä rooli säilyy vain, jos ryhmän työskentelyrakenne pysyy vakaana. Johtajan tulee hyödyntää esille tulevia tilanteita ryhmän yksilöiden hyväksi ja huolehtia siitä, että ryhmälle säilyy tärkeä turvallisuuden tunne. (Niemistö 2002, 179–184.)

Luovuuden johtamisen kehittämisessä on hyödyllistä ymmärtää myös viestinnän johtamista sekä tietojohdamisen teorioita (Malmelin & Poutanen 2017, 98). Luova-ajattelu ei kuitenkaan kehity työelämässä ainoastaan teorioiden ja tutkimusten avulla. Ensisijaisen tärkeää luovan toiminnan toteutumiselle on harjoitella sitä käytännössä, jolloin yksilöt ja ryhmät voivat kokeilla ideoitaan ja luovuus ikään kuin konkretisoituu. Merkityksellistä luovuuden johtamiselle sekä kehittämiselle yritysorganisaatiossa on ymmärtää ja käyttää ihmisiä yhdistävää sanastoa sekä malleja, joiden pohjalta aloitteita ja suunnitelmia voidaan rakentaa. (Malmelin & Poutanen 2017, 127–128.)

3.4 Yhteenveto luovuuden ja liiketalouden yhteyksistä

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa tekstissä käsitellään eri luovuuden teoreetikoiden näkemyksiä ja tutkimuksia luovuudesta filosofisessa ja psykologisessa kontekstissa, ja niiden pohjalta muodostetaan monivivahteinen kuva luovuuden luonteesta. Näiden teoreettisten käsitysten soveltaminen liiketalouden kontekstiin avaa mielenkiintoisia yhteyksiä ja tuo esiin, miten nämä historialliset ja filosofiset pohdinnat voivat ohjata nykyajan liiketoiminta-ajattelua ja innovaatioiden kehittämistä.

Liiketalouden näkökulmasta tarkasteltuna luovuuden tutkimuksen kehittyminen tarjoaa mielenkiintoisia oivalluksia, jotka voivat edistää liiketoimintaa ja organisaatioiden innovaatiokykyä. Aluksi luovuuden tutkimus oli vahvasti psykologian ja kasvatustieteiden alalla, ja se keskittyi yksilön kognitiivisiin kykyihin. Kuitenkin, kun tutkimus laajeni myös yhteiskunta- ja kauppatieteisiin, alettiin ymmärtää, että luovuus ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan keskeinen tekijä organisaatioiden kehityksessä ja kilpailukykyyn rakentamisessa.

Guilfordin [1987] ja muiden varhaisten tutkijoiden esittämät ajatukset luovuudesta, kuten divergentti ajattelu ja innovatiivinen ongelmanratkaisu, tarjoavat suoria sovelluksia liiketalouteen. Organisaatioi-

den ja yritysten on jatkuvasti kehityttävä, ja tämä vaatii luovuutta niin tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä kuin liiketoimintastrategioiden luomisessa. Esimerkiksi avaruusohjelmistojen suunnittelu ja markkinoinnin innovaatiot, jotka mainittiin luovuuden sovelluksina, ovat käytännön esimerkkejä siitä, kuinka luovuus voi olla keskeinen tekijä liiketoiminnan ja teknologian kehityksessä.

Erityisesti luovan johtajuuden ja innovaatioiden johtamisen tutkimus korostaa sitä, miten liiketoiminnan johtajat voivat hyödyntää luovuutta yritysten strategisessa päätöksenteossa. Luovuus ei ole vain yksilön kykyä tuottaa ideoita, vaan se on myös organisaation kykyä tukea ja kannustaa luovuutta laajemmalla tasolla. Liiketalouden näkökulmasta on tärkeää, että yritykset eivät rajoitu pelkästään yksilön luovuuteen, vaan että ne luovat ympäristön, joka tukee tiimityötä, ideointia ja riskinottoa.

Guilfordin ja Torrancen [1962] kaltaisten tutkijoiden kehittämät luovuustestit tarjoavat työkaluja, joilla voidaan arvioida ja kehittää organisaatioiden ja työntekijöiden luovaa ajattelua. Divergentti ajattelu, joka on kyky tuottaa monenlaisia ratkaisuja ja ideoita, on erityisen tärkeää liiketoiminnassa, jossa kilpailu on kovaa ja markkinat nopeasti muuttuvat. Luovuus auttaa organisaatioita sopeutumaan muutoksiin ja löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Liiketalouden kannalta on myös tärkeää ymmärtää, että luovuus ei rajoitu vain tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, vaan se voi ulottua myös liiketoimintaprosessien, asiakaskokemuksen ja liiketoimintamallien innovointiin. Luovuuden mittaaminen ja kehittäminen organisaatioissa voi johtaa parempiin tuloksiin ja tehokkuuteen, ja samalla se voi tukea yrityksen brändiä ja kilpailuetua.

Kokonaisuudessaan luovuuden tutkimus liiketalouden kontekstissa tarjoaa arvokkaita näkökulmia siihen, kuinka yritykset voivat kehittää innovaatioitaan ja johtamistapojaan. Laaja-alainen ja monitieteinen luovuuden tutkimus voisi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten luovuus voi tukea liiketoiminnan kestävästä kasvusta ja kilpailukykyä, ja siten auttaa organisaatioita menestymään nopeasti muuttuvassa ja kilpailullisessa maailmassa.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tässä tutkimuksessa sovellettiin laadullista tutkimusotetta, sillä tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja saada monipuolista tietoa haastateltavien näkemyksistä. Tutkimuksen lähtökohtana oli selkeästi rajattu tutkimusongelma, jonka pohjalta muodostettiin tutkimuskysymykset aineistonkeruuta varten.

4.1 Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimukseni pohjautui laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään inhimillistä toimintaa ja kokemuksia syvällisesti. Tämä kvalitatiivinen tutkimus lähtee tutkimusongelmasta, jota seuraa tutkimusongelman määritelmä. Tutkimusongelmaa varten voidaan kerätä aineistoa tutkimuskysymyksillä ja käyttää siihen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiöitä ja tapahtumia ilman määrällisiä tilastomenetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimusmuodon tavoitteena on kartoittaa yksittäistä inhimillistä toimintaa, ymmärtää sitä ja saada siitä mahdollisimman paljon tietoa. (Kananen 2008; Seppola 2023, 89.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma määritellään ensin, ja sen perusteella muotoillaan tutkimuskysymykset, joiden avulla aineistoa kerätään. Menetelminä käytetään usein erilaisia haastattelumuotoja, kuten teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet on ennalta määritelty, mutta kysymysten esittämistapa voi vaihdella, mikä jättää tilaa haastateltavan omalle tulkinnalle. (Kananen 2008, 73–74.) Puolistrukturoitu haastattelu on yksi teemahaastattelun muoto, jossa käytetään avoimia kysymyksiä, mutta haastattelun rakenne säilyy jossain määrin hallittuna. Tämä mahdollistaa henkilökohtaisen keskustelun ja haastattelijan mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2008, 73–74.) Kun haastateltavien joukko on pieni ja heidän taustansa eroavat toisistaan, kvalitatiivinen tutkimus puolistrukturoitujen kysymysten avulla mahdollistaa syvemmän ja laajemman tuloksen analyysia varten. Jos haastattelussa käytetään kvantitatiivista tutkimusta ja strukturoituja kysymyksiä, tutkimustulokset sisältäisivät vain tapausten määristä kertovaa tietoa. (Seppola 2023, 89–94.)

Aineiston analysoinnissa laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein sisällönanalyysiä, jonka tavoitteena on tiivistää aineistoa ja tuottaa siitä selkeä sanallinen kuvaus (Kananen 2002, 94). Analyysin

tukena käytetään suoria lainauksia haastatteluista. Näiden lainausten avulla pystytään havainnollistamaan aineiston sisältöjä ja tukemaan tutkijan tekemiä tulkintoja. Alkuperäiset lainaukset tuovat esiin haastateltavien ääntä ja lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27–28.) Myös haastattelujen litterointitapa voi vaihdella: se voi olla joko sanatarkkaa tai yleiskielistä, riippuen tutkimuksen tavoitteista ja analyysin vaatimuksista (Kananen 2008, 80; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2023, 373–375).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää luovuuden merkitystä työelämässä ja sen ilmenemistä yritysorganisaatioissa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen lähestymistapa, koska haluttiin kerätä mahdollisimman syvällistä ja kokemuksellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluiluina, ja haastateltavat saivat etukäteen tiedon käsiteltävistä teemoista. Haastattelurakenne sisälsi kuusi pääkysymystä avoimessa muodossa, joiden avulla pyrittiin luomaan vuorovaikutteinen ja joustava keskustelutilanne. (LIITE 1). Tämä haastattelumuoto mahdollisti myös tarkentavien lisäkysymysten esittämisen tarpeen mukaan.

Tutkimuksen perusjoukko koostui kuudesta liiketalouden alan asiantuntijasta. Haastateltavat valittiin teemaan sopiviksi heidän työtehtäviensä ja organisaatiollisen asemansa perusteella. Haastateltavat edustivat erilaisia organisaatioita ja toimivat eri rooleissa: yrittäjinä, työntekijöinä ja johtajina. Valintaan vaikutti myös oletus siitä, että heillä olisi relevanttia asiantuntemusta aiheeseen. Tätä tutkimusta varten oli merkittävää saada yksityiskohtaisia näkemyksiä eri toimijoilta. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä heidän kokemustietoa ja näkemyksiä ennalta määritetystä teemasta: luovuuden merkitys työssä ja sen ilmentyminen yritysorganisaatioissa. Haastateltavat merkittiin aineistossa anonyymisti: A, B, C, D, E ja F.

Kaikki otokseen valitut haastateltavat olivat kiinnostuneet aiheesta ja olivat innostuneita toimimaan aiheen asiantuntijoina. Haastatteluiden tyylin, ajankohdat ja paikat sovittiin haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti. Useimmat haastateltavat toivoivat haastattelupaikaksi heidän oman työympäristönsä ja kahta haastattelun puhelimitse käytännön syitten takia.

Puhelinhaastatteluja varten haastattelurungosta muokattiin lomaketyylinen versio, joka lähetettiin sähköisesti haastateltaville etukäteen luettavaksi. Haastattelutapaamisia varten laadittiin kuudesta pääkysymyksestä haastattelua tukeva kysymysrunko, jota mukailten haastattelua keskustelun muodossa johdatettiin. Näin keskustelusta saatiin luontevaa ja keskustelu eteni järjestelmällisesti kysymys kysymykseltä.

Haastattelut pidettiin ilmapiiriltään välittöminä keskusteluina aiheesta. Keskustelun lomassa tehtiin muistiinpanoja kirjallisesti. Haastateltavalle varattiin riittävästi aikaa vastata ja vapaus kertoa omia näkemyksiään aiheesta. Haastattelut kestivät haastattelukohtaisesti noin tunnin.

Haastattelut litteroitiin yleiskielisesti heti haastattelujen jälkeen, kun keskustelujen sisältö oli vielä tuoreessa muistissa. Tässä tutkimuksessa ei nähty tarpeelliseksi suorittaa sanatarkkaa litterointia, sillä tarkoituksena oli keskittyä sisältöön, ei ilmausten täsmälliseen muotoon. Yleiskielinen litterointi palveli tutkimuksen analyysia tarkoituksenmukaisesti.

4.3 Tutkimusprosessi ja aineiston käsittely

Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden ja keskustelullisen luonteen vuoksi. Haastattelurunko oli käytännöllinen tuki keskustelujen ohjaamisessa. Sen avulla oli helppo palata takaisin aiheeseen, jos keskustelu ajautui sivuraiteille.

Toteutin tutkimushaastattelut pääasiassa kasvokkain, mutta kaksi niistä järjestettiin puhelimitse, koska haastateltavat asuivat ulkomailla. Koin, että molemmat haastattelutavat sopivat hyvin tutkimuksen tarkoitukseen. Erityisesti puhelinhaastatteluissa hyödylliseksi osoittautui etukäteen lähetetty sähköinen lomake, jonka avulla haastateltavat saattoivat tutustua aiheeseen jo ennen keskustelua. Huomioin, että alustus säästi kummankin osapuolen ajankäyttöä ja helpotti siirtymistä suoraan olennaisiin asioihin. Tämä teki itse haastattelusta sujuvamman ja ajankäytöllisesti tehokkaamman. Haastattelujen ilmapiiri oli miellyttävä ja keskusteleva, mikä rohkaisi vastaajia tuomaan esiin omia ajatuksiaan vapaasti ja avoimesti.

Haastattelujen purkaminen litteroimalla sujui suhteellisen vaivattomasti. Koska aineistoa kertyi paljon, suurin haaste oli olennaisten asioiden poimiminen ja kokoaminen tutkimuksen näkökulmasta merki-

tyksellisiksi kokonaisuuksiksi. Valitsemani avoimet kysymykset osoittautuivat toimiviksi. Ne eivät olleet liian vaikeita, mutta herättivät silti runsasta ja arvokasta keskustelua. Haastatteluiden aukikirjoittamisen osalta käytin vähemmän tarkkaa litterointia. En halunnut kirjata sanatarkasti haastateltavan kertontaa, koska se ei ollut tarpeellista tutkimustulosten osalta ja haastateltavia ei ole syytä tunnistaa kommenttien kautta.

Haastatteluaineiston analysointi oli tärkeä oppimisprosessi. Oivalsin, kuinka laadullisessa tutkimuksessa merkityksellistä ei ole vastausten lukumäärä, vaan se, mitä niillä halutaan ilmaista. Tulosten muodostaminen vaati syventymistä aineistoon ja kykyä yhdistää vastauksia tutkimuskysymykseen mielekkäällä tavalla. Tämä vaihe vahvisti ymmärrystäni siitä, kuinka laadullinen tutkimus voi tuottaa rikasta ja oivaltavaa tietoa yksittäisten kokemusten ja näkemysten kautta.

5 HAASTATTELUN TULOKSET

Haastattelin kuutta liiketalouden alan työntekijää, jotka edustivat erilaisten työtehtävien asiantuntijoilta ja toimivat eri yrityksissä. Haastatteluilla pääsin ensisijaisesti pureutumaan peruskysymykseen, miten luovuus esiintyy yritysorganisaatioissa. Luovuus ymmärrettiin terminä hyvin haastateltavien joukossa. Haastateltavat käsittelivät luovuutta oman kokemuseränsä sekä ammattiosaamisensa kautta. Luovuus kuului yksimielisesti jokaisen henkilökohtaiseen persoonaan työelämässä.

5.1 Luovuuden esiintyminen liiketoiminnassa

Kun kävin läpi haastatteluiden sisältöjä, tuli selväksi, että ne olivat ajankohtaista kerrontaa sekä konkreettisia esimerkkejä luovuuden merkityksestä organisaatiokulttuureissa. Kaikista haastatteluissa oli pääteltävissä, että haastateltavien keskuudessa ymmärrettiin, mitä luovuus merkitsee kaupallisella alalla liiketoiminnassa. Luovuutta kuvailtiin osaksi päivittäistä ongelmanratkaisua ja asioiden yhdistämiseksi ja reagoimiseksi tarvittaviin ilmiöihin.

Haastatteluista korostui innokkuus kertoa yksityiskohtaisesti luovuudesta ja sen käytöstä työelämässä. Haastatteluissa kerrottiin, että luovuus esimerkiksi mahdollistaa markkinoille erottuvia tuotteita ja palveluita kaupallisen alan yritystoiminnassa. Haastatteluista ilmeni vähittäiskaupan kilpailu, joka on tällä hetkellä erityisen kovaa liiketoiminnan alalla. Tämän johdosta varsinkin luovilla ratkaisuilla on mahdollista erottua kilpailijoista sekä houkutella uusia kuluttajia. Haastattelut kertoivat, että työntekijöiden on mahdollista käyttää luovuutta myös yrityksen liiketoiminnan kehityksessä, ja sen strategisessa toiminnassa. Luovuus koettiin tarpeelliseksi esimerkiksi tuotevalikoiman hallinnan työtehtävissä. Tästä haastateltava A kertoo omalla ilmaisullaan seuraavasti:

Kuluttajien käyttäytyminen muuttuu nopeasti ja uusien ilmiöiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen vaatii luovuutta. Ilman luovuutta alallani olisi vaikea pysyä kehityksen kärjessä ja tarjota kotimaisille asiakkaille tärkeitä ajankohtaisia tuotekokonaisuuksia. (Haastateltava A).

Luovuutta koettiin tarvittavan trendien ennakoimisessa, niiden tunnistamisessa ja uudenlaisissa valikoiman rakenneratkaisuissa. Näitä nousevia trendejä kerrottiin etsittävän ja tunnistettavan sosiaalisen median kanavista, kuten TikTok:sta.

Haastatteluiden perusteella koettiin, että työtehtävät yrityksissä ovat kokonaisvaltaista luovan ajattelun käyttämistä. Esimerkiksi tuotekehitykseen ja maahantuontiin liittyvät työtehtävät ja hankinnat edellyttävät haastatteluiden perusteella kykyä yhdistää kuluttajatarpeita, kaupallisia tavoitteita sekä tuotannon mahdollisuuksia keskenään. Tätä yhdistelmää kuvattiin luovuudeksi.

Luovuutta kuvailtiin käytettävän suoraan myös visuaalisen markkinoinnin suunnittelussa sekä kampanjoiden ja brändi strategioiden kehittämisessä. Luovuuden kerrottiin tulevan esiin ongelmanratkaisussa ja uusien toimintatapojen kehittämisessä. Erityisesti ratkaisukeskeisen työskentelyn luonnehdittiin vaativan luovia ratkaisuja. Näistä esimerkeiksi annettiin tapahtumien organisointi ja valikoimien kasaaminen asiakkaille. Kansainvälisten yritysten puolelta luovaksi toiminnaksi koettiin brändin tekemistä tunnetuksi niin kuluttajien että jakelijoiden keskuudessa.

5.2 Luovuus ja tiedonprosessointi organisaatiokulttuurissa

Kysyin haastatteluissa liiketoiminnan edustajien näkemyksistä, kokevatko he olevansa itse luovia ja miten luova toiminta korostuu heillä työelämässä. Halusin löytää konkreettisia asioita tai toimintaa, joka merkitsee luovuutta ja nousee esiin yritysorganisaatioissa. Sain keskenään erilaisia vastauksia ja esimerkkejä, miten luovuus todella ilmenee työelämässä.

Haastatteluista kävi ilmi, että yritysorganisaatioiden edustajilla on kyky omaksua tietoa nopeasti. Ongelmanratkaisussa korostui oikeanlaisen tiedon yhdistelyn merkitys, jota pidettiin luovana ja keskeisenä osana ajatteluprosessia. Eräässä organisaatiossa luovuudella oli poikkeuksellisen keskeinen rooli. Kyky luovaan ajatteluun määriteltiin yhdeksi rekrytointikriteeriksi, ja sitä arvioitiin osana työhakuprosessia. Luovuus nähtiin keskeisenä arvona organisaatiokulttuurissa, ja sen kehitystä seurattiin vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Tämä käytäntö erottui muista haastatteluista organisaatioista, joissa luovuutta ei tuotu esiin vastaavalla tavalla. Kyseisessä organisaatiossa työtehtävien ja -kuvien kierrättämisestä toteutetaan 2–4 vuoden välein. Tällä pyritään uudistamaan työntekijöiden ajattelua ja edistämään uusien ideoiden syntymistä. Tehtäväkierron koettiin tukevan luovaa työtettä ja tuovan lisäarvoa brändin kehittämiseen.

Haastatteluista ilmeni, että organisaatiokulttuurin ja työympäristön on tärkeää suosia luovuutta yrityksen sisäisessä kulttuurissa, jotta voi olla motivoitunut, uusiutuva ja erottuva yritys. Eräästä haastattelusta nousi esiin ajatus, että tekoälyllä voisi mahdollisesti olla jalansijaa luovassa työssä tulevaisuudessa markkinoinnin alalla. Aihetta pohdittiin syvällisemmin näkökulmasta, jossa tekoälyllä tuotettava materiaali voisi toimia tulevaisuudessa merkittävänä osana markkinointityötä, ja sitä voisi käyttää niin markkinoinnin suunnittelussa, että sen toteutuksessa.

Eräs haastateltava kertoi tekevänsä vuosittain havaintoja siitä, miten automatiikkapohjaiset ohjelmistot kehittyvät ja uusia käyttöjärjestelmiä tulee jatkuvasti käyttöön, jotka ottavat oman paikkansa yrityksessä. Tästä syystä koettiin, että markkinointityötä voisi suorittaa ja toteuttaa tulevaisuudessa mahdollisesti myös automatiikalla. Toisaalta ei toivottu, että tekoäly syrjäyttää ihmisen luovan käytännön osaamisen täysin ja pohdittiin kuka tai mikä jatkossa työskentelee kaupallisten kohderyhmien kartoittamisen, yhteistyösuunnittelun sekä visuaalisten tuotteiden tekijänä. Erään haastattelun lopussa todettiin, että maailma kehittyy ja yrityksen toiminnan tarpeet muuttuvat, joten meidän on liiketoiminnassa seurattava sekä sopeuduttava kaikenlaisiin muutoksiin, myös työntekijöinä. Tämä saattaa merkitä kaupallisessa työssä laajalti uuden oppimista ja työaseman liikehdintää tai vaihtumista toiseen.

5.3 Luovuus sosiaalisena keinona

Useimmista haastatteluista tuli esiin, että työkuvia kuvailtiin sosiaalisiksi toiminnaksi yritysorganisaatioissa. Luovuuden kerrottiin sisältyvän erityisesti luoviin prosesseihin, joissa tarvitaan sosiaalista kanssakäymistä eri sidosryhmien kanssa. Eräässä haastattelussa huomioitiin merkittävä seikka siitä, että tämän tutkimuksen asiayhteydessä, kun ei puhuta taiteellisesta luovuudesta, luovuus ilmenee ensisijaisesti yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Koettiin, että ihmisten välinen yhteistyösuunnittelu sekä kommunikointi ovat työn toteuttamiselle erityisen tärkeitä ominaisuuksia. Markkinointia käsittelevässä haastattelussa kerrottiin yhteydenpidon sidosryhmien välillä olevan edelleen henkilökohtaista kommunikointia ja vastuullista toimintaa yksittäisessä työkuvassa.

Luovaksi toiminnaksi kuvailtiin myös vaikuttamistyötä yrityspäätäjiin, yrityksiin, kuluttajiin, yhteiskuntaan, lainsäätäjiin ja järjestöihin, koska toimenkuvassa toteutetaan mielikuvamyymistä. Haastattelussa nousi esiin, että konkreettiset kaupalliset tuotteet ovat osa kyseisen toimialan työkenttää, mutta eivät ole niin merkittävässä liikelatouden asemassa, kuin itse vaikuttamistyö ja ideologia, jota yritys myy ja markkinoi.

Käytännön toimintatapoja, joihin luovuutta tarvitaan, listattiin seuraavasti: miten puhua eri ihmisille, miten esiintyä, minkälaisia esityksiä tuottaa, miten ilmaista itseään, miten tuoda asioita esille, mitä sanoja käyttää, millaista valmennusta tai metodia käyttää, miten toimia neuvottelu tilanteissa. Luovuutta voidaan siis hyödyntää erilaisissa tavoissa esiintyä. Haastatteluissa kerrottiin myös, että yritystyössä ei koskaan tule kahta samanlaista kanssakäymistä tai esitystä, vaan jokaisessa tilanteessa sovelletaan oman persoonan mukaista toimintatapaa.

Haastateltava F käsitteli ajatusta luovuudesta selkeästi työnsä kautta. Hän kuvaili luovuutta seuraavalla tavalla:

Kun tekee asiantuntija-, asiakkuus-, tiimityötä ja tiimin johtamista, niin sieltä löytyy paljon paikkoja, missä voi käyttää luovuutta. Käytän luovuutta henkilöjohtamisessa räätälöidysti. Koen, että jokaista yksilöä tulee johtaa hieman eri tavalla, koska kaikki ihmiset edustavat erilaisia persoonia. Samalla johtajan on tärkeää huolehtia tiimin yhteneväisyydestä. (Haastateltava F.)

Pidettiin tärkeänä, että tiimissä työskentelevät kokevat itsensä turvalliseksi ryhmässä ja saavat esiintyä oma itsenään. Tämä pohjautuu ajatukseen siitä, että turvallisessa työympäristössä jokainen yksilö pystyy parhaimpaansa. Pohdittiin myös, että tunneälyn koulutus ja valmentaminen sekä ihmisympäristöpsykologian ymmärtäminen laajentavat ajattelukykyä. Tämä lisäisi luovuutta kanssakäymisissä työpaikan sisällä, toimivissa tiimeissä tai esihenkilö-alainen suhteissa tai yrityksen ulkopuolisissa asiakassuhteissa.

5.4 Luovuus lisäarvona

Luovuuden lisäarvo herätti haastatteluissa paljon keskustelua. Haastattelujen perusteella oli havaittavissa myös yrittäjänäkemyks luovuuden tärkeydestä jokapäiväisessä työssä. Liiketoiminnan yksityisyrittäjänä ilmaistiin hyvin suorasti, että kaikki on suunniteltava ja toteutettava itse, joten luovuutta ei koettu niinkään lisäarvoksi, vaan yrittäjälle se on päivittäinen välttämättömyys. Tämä ajatus erii muiden haastateltavien näkemyksistä. Valtaosa koki luovuuden työn tekoa ajatellen lisäarvoksi. Erityisesti yrittäjäorganisaatioiden työntekijöiden keskuudessa luovuus omaksuttiin ikään kuin lisäpanoksena, kun

taas yrittäjäpuolella luovuus tunnustettiin päivittäiseksi välttämättömyydeksi. Luovuuden läsnäolo liiketoiminnassa kohdistettiin ajatukseen onnistumisesta, ja sen kerrottiin olevan koko liiketoiminnan tuottavuuden peruspilari.

Kysyttäessä onko luovuutta haastateltavalla itsellään, luovuutta ei koettu pystyttävän mittaamaan pelkästään, miten luova ihminen on. Luovuutta pidettiin haastatteluissa enemmänkin abstraktikäsitenä. Luovuus omaksuttiin osaamiseksi soveltaa tilanteita ja luovuuden avulla pyritään kasaamaan kokonaisuuksia, joihin ei ole valmiita kaavoja. Luovuutta pidettiin myös ilmaisuna ja tarvittavana keinona mielikuvan ja illuusion jakamisessa. Haastateltava D ilmaisi asiaa seuraavanlaisesti:

Myyminen on tietyllä tapaa aistinvaraista. Työssäni on osattava kuvailla tarkasti tuotteiden materiaaleja ja värejä asiakkaille, joskus myös ilman konkreettisia tuotteita. Luovuus näyttäytyy minulle myös luovana ajankäytönä, jolloin aikatauluja pitää suunnitella, sekä muokata niitä asiakastarpeiden mukaan. Joskus aikataulut luovitaan ja tehdään nopeitakin ratkaisuja asiakastapaamisten tai tuote-esittelyiden osalta. (Haastateltava D.)

Haastatteluiden aikana innostuttiin pohtimaan, mitä kaikkea työssä voisi toteuttaa luovasti. Konkreettiseksi esimerkeiksi nostettiin; keksimisen ilo ja leikkimielisyys tiimissä, tuotteiden nykyisten väritysmien pakkausmateriaalien uudistaminen huomiota herättäväksi, uudistaa yhteisöllisiä työhyvinvointipäiviä ja niiden sisältöä, ideoida toistuvia palaverien aloitustapoja uudennlaisiksi, kehittää hauskaa ja virkistävää toimintaa sidosryhmien kanssa.

5.5 Luovuuden puuttuminen organisaatiokulttuurista

Haastatteluista ilmeni tapauksia, joissa organisaatiokulttuuri edusti mahdollisesti hyvin vahanaikaista ja jäykkää työskentelymallia, vuosikymmeniä vanhoihin toimintatapoihin perustuen. Toiminnan jäykkyys koettiin johtuvan yrityksen suuresta koosta, ja sen sisäisestä kömpelyydestä toimia uudistuvasti ja kollektiivisesti, varsinkin eri maiden yritysyksiköiden välillä. Kerrottiin myös, ettei yritysorganisaatiossa anneta tilaa käyttää luovuutta, eikä sitä nähdä lisäarvona ja luovuudesta ei puhuta työyhteisössä. Työyhteisössä koettiin myös puutteita kurseista tai kehitystyöstä, joissa esiintyisi sana luova tai luovuus. Ilmeni, ettei työntekijänä tule kuulluksi mahdollisesti uusia ideoita esitettäessä ja pohdittiin ajatusta tilanteesta, missä voisi esittää uusia ideoita yrityksen johdolle. Tätä ei kuitenkaan koettu kovin

turvalliseksi oman työn kannalta. Kaikissa työkuviissa koettiin kuitenkin potentiaalista halua osoittaa luovaa kykyä ajatella ja toteuttaa työtehtäviä uudella tapaa.

Haastateltavan F kokemus, milloin luovuutta ei ole tarpeellista käyttää:

Luovuutta on löytää oikoteitä, nopeutusta ja tehokkuutta työhön. Kekseliäisyys ja luovuus voisivat tarkoittaa samaa. Luovuus ei minusta ole aina järkevä työväline, jos työstetään jotain kaavaa tai muuta hyväksi todettua tapaa. Silloin ei ole järkevää lähteä kehittämään luovasti, vaan tehdä työ nopeasti ja tehokkaasti pois. Luovuudella on merkitystä poikkeamissa, haasteissa tai asioissa, joihin ei ole vastausta. Tuolloin kun perussabluuna ei toimin, pohdin luovempaa ratkaisua kiertää ongelma. (Haastateltava F.)

5.6 Johtopäätökset

Kvalitatiivisen tutkimuksessa luotettavuus on erilainen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Koska kvalitatiivisessa haastattelussa on runsaasti kerrontaa eri kysymyksiä koskien, on vastauksissa virheellisen tulkinnan mahdollisuus. Tiedonkeruu kvalitatiivisessa haastattelussa tulee olla järjestelmällistä ja kirjallisia muistiinpanoja tarvitaan runsaasti. Epämääräinen aineisto ei takaa luotettavia tuloksia. (Kananen 2008, 121–122.) Tässä tutkimuksessa haastatteluja ei nauhoitettu, joten aineiston keruussa piti olla hyvin tarkka, mitä haastateltavat kertoivat.

Tutkimuksen tulokset perustuvat kuuden asiantuntijan teemahaastatteluihin, joissa tarkasteltiin luovuuden merkitystä työssä ja sen ilmenemistä yritysorganisaatioissa. Aineiston analyysin perusteella luovuus miellettiin kaikkien haastateltavien joukossa yksiselitteisesti innovatiiviseksi toiminnaksi, joka tuottaa uusia ideoita ja käytäntöjä. Haastateltavat kokivat, että luovuus tulee tarpeesta uudistua tai muuttua ajan hengessä. Kuusi kuudesta haastateltavasta pitää itseään luovana työntekijänä. Luovuutta käytetään myös viikoittain työssä. Hyvänä havaintona haastatteluista esiin nousi seikka, että luovimmat työntekijät, jotka voivat käyttää luovuutta työssään, kokevat myös saavuttavansa eniten ja pärjäävät työssä parhaiten. Omaa luovaa toimintaa koettiin vaikeaksi verrata muihin, koska luovuuden osaaamista pidettiin niin henkilökohtaisena seikkana.

Neljä kuudesta haastateltavasta kertoi käyttävänsä luovaa toimintaa paljonkin työssä. Koettiin myös, että luovuutta voi käyttää melkein missä ammatissa vaan. Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi kokevansa, että tehdaslinjastomaisessa työssä ei pysty poiketa kaavasta ja luovuutta ei näin ollen voi hyödyntää. Kaksi haastattelua osoitti luovuuden erittäin tehokasta toteuttamista työelämän yrityksissä. Näissä tapauksissa luovuutta ilmennetään ja tuetaan organisaatiokulttuurin sisällä.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut, että yksilön luovuutta kehitetään erityisesti työorganisaatiossa. Tästä on pääteltävissä, että yritysorganisaatiot tarvitsevat aktiivista toimintaa luovuuden merkityksen sisäistämiseksi ja kehittymistä tämän ominaisuuden parissa. Näin ollen organisaatiokulttuurit tarvitsisivat ensisijaisesti syventymistä ja keskittymisestä luovuuden käsitteen merkitykseen, sekä sen mahdollisiin kantaviin vaikutuksiin yrityksessä. Yksi haastateltavista eritteli erityisesti tiimityössä luovuuden vaikutusta, sekä ryhmän tuomaa turvallisuuden tunteen tärkeyttä. Tähän ryhmäturvallisuuden tunteeseen Niemistö (2020) viittaa kirjassaan ja tämä kuuluu tärkeänä osana ryhmän muodostumisvaihetta johtajan työssä.

Haastatteluiden ja tutkimusteorioiden pohjalta huomioin, että yrityksissä on käytössä runsaasti tapoja, jotka ovat rakentuneet useita vuosia tai vuosikymmeniä, joihin tarvitaan päivitystä. On pääteltävissä, että liiketalouden alalla yrityksissä on tarvetta pohtia, voisiko luovuus antaa uutta virtaa, ideoita sekä ratkaisuja yritykselle, sopeutuakseen muuttuvassa ajassa ja tehostaakseen asemaansa tulevaisuudessa.

Haastattelut vahvistivat ajatusta, että luovuuden käyttö liiketoiminnan työelämässä on aktiivista ja luovuudelle olisi paljon potentiaalia tulevaisuuden yritysmaailmassa. Tulkitsen haastatteluiden pohjalta, että tutkimuksessa esiintyvien yritysten valttikortti on rakentaa lähtökohtaisesti sellainen tulevaisuuden toimintamalli, jolla saavutetaan parhaimmat tulokset alan kilpailijoiden keskuudessa.

6 POHDINTAA

Mielestäni tutkimuksen teoriaosasta tuli mielenkiintoinen ja syventävä osa opinnäytetyötäni. Se avaa luovuuden käsitettä, sekä luovuusteorian historiaa myös niille, jotka eivät ole aiemmin aiheeseen tutustuneet. Teoriaosa tukee ymmärtämään luovuuden käsitystä sen kaukaisesta alkuhistoriasta alkaen.

Kuvailisin luovuutta palapelin paloiksi, jotka yhdistetään ennakkoluulottomasti ja ennakoimattomasti toisiinsa, muodostaen tietynlaisen kokonaisuuden. Luovuuden toteutuminen vaatii käytännössä suotuisaa ja vapaata ympäristöä. Luovuus kasvaa epämukavuusalueella, kun tilanteessa tarvitaan uusi reitti tai kulma, josta asiaa voidaan tarkastella tai toteuttaa uudella tavalla. Luovuus voi olla konkreettinen tuote, ajatus, tulos tai projekti. Se voi olla sattumanvaraista ja intuitiivista, mutta usein sen taustalla on myös tarve, halu tai ympäristön, tilan ja materiaalien keskeisyys. Luovuus elää ajassa, jossa ongelmat ilmenevät. Koen, että luovuuden sisällyttäminen yritysorganisaatioiden arkiseen työelämään on erityisen ajankohtaista nykyisin, erityisesti taloudellisten haasteiden aikana, jolloin kansantalous ja yritystalous kamppailevat. Tällöin tarvitaan uudistuneita ideoita, jotka voivat korvata vanhat toimintatavat ja edistää menestystä sekä tuottavuutta.

Tutkimusteorian ja haastattelututkimuksen perusteella on havaittavissa, että luovuuden piirteitä on mahdollista opetella ja omaksua ympäröivästä elämästä tai tiedostamalla sen merkittävä rooli. Luovuus ei rajoitu vain taiteellisiin ilmiöihin, vaan sitä ilmenee monilla muillakin alueilla. Se toimii inspiroivana työvälineenä niin johtajille kuin työntekijöillekin arkisessa työelämässä.

Haastattelutulosten analyysin perusteella voidaan todeta, että luovuus ymmärretään yksilöiden keskuudessa suurimmaksi osaksi samalla tavalla: se helpottaa ongelmanratkaisua ja nähdään tärkeänä ammattitaitona liiketalouden alalla. Tutkimukseni osoittaa, että yksilön luovuus ei edellytä tieteellistä osaamista, teorioiden tai käsitteiden tuntemusta. Luovuus kehittyy kokeilemalla uusia ideoita ja ajatuksia käytännössä, mutta sen ymmärtämistä tukevat käsitteiden keskinäiset suhteet ja perustermistön hallinta. Luovat ajatukset ja toimintamallit syntyvät usein tarpeesta. Luovuuden kehitys vaatii aluksi vapautta ja stressitöntä ilmapiiriä, joka tukee positiivista vuorovaikutusta. Tällöin luovuus voi kehittyä vapaasti ideasta eteenpäin.

Tässä opinnäytetyössäni halusin tuoda esiin, että luovuuden merkitys ei rajoitu pelkästään tekijän persoonallisiin piirteisiin tai psykologiseen älykkyyteen. Luovuutta voi opetella ja kehittää vuorovaikutteisessa työyhteisössä. Yritysorganisaatioissa eri asemissa työskentelevillä asiantuntijoilla vaikuttaa olevan halua hyödyntää ja kehittää luovia prosesseja.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä luovuus merkitsee liiketalouden alalla ja miten luovuus ilmenee yritysorganisaatiossa. Teoriaosassa käytiin läpi niin luovuuden käsitettä, että luovuuden teoreetikkojen teorioita ja tutkimuksia. Teoriaosassa keskusteltiin myös siitä, miten luovuuden vuorovaikutus tarkoittaa organisaatiokulttuurissa ja miten se ilmenee yksilö-, ryhmä- ja johtajaluovuuden kategorioissa.

Tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään vastauksia kvalitatiivisella tutkimuksella ja niitä pyrittiin kartoittamaan laadullisella tiedonkeruumenetelmällä. Teemahaastattelut antoivat näkemyksiä kuudelta liiketalouden alan toimijalta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puolistrukturoidulla menetelmällä, jossa käytettiin avoimia kysymyksiä. Laadullisella analyysillä voitiin todentaa, että luovuus koetaan merkittävänä ominaisuutena ja työväliseen yritysten päivittäisessä työelämässä. Luovuus omaksutaan liiketaloudessa käytännön läheiseksi ajattelutyöksi ja sitä tarvitaan käytännössä ongelmanratkaisutilanteissa niin yksilön, ryhmän kuin johtajuuden kautta. Yritysorganisaatioiden erilaiset työtehtävät määrittävät luovuuden merkitystä ja tarvetta työelämässä. Luova-ajattelu toteutuu parhaiten käytännön työssä ja toiminnassa.

Aineiston analysointi tarjosi tärkeää oppia laadullisen tutkimuksen erityispiirteistä. Tulosten muodostaminen vaati vastauksien merkitysten tunnistamista ja tutkimuskysymykseen vastaamista sisällöllisesti, ei määrällisesti. Tämä analyysityöskentely auttoi ymmärtämään, kuinka yksittäiset kokemukset ja näkökulmat rakentavat tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa. Kokonaisuutena tutkimusprosessin aikana syntyi kattava ja syvälinen kuva tutkimusteemasta haastateltavien kokemusten kautta.

LÄHTEET

- Amabile, T. 2021. Componential theory of creativity. Harvard Business School Working Paper 12-096. Saatavissa: <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=42469> Viitattu 09.03.2025.
- Cygnel, S. 2023. Luovuus on tärkeä työelämätaito. TELMA. Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/luovuus-on-tarkea-tyoelamataito> Viitattu 23.02.2025.
- Doctor Isaac, D. 2023. La teoría de la personalidad de Carls Rogers. Saludmental. Saatavissa: <https://esaludmental.es/carls-rogers/> Viitattu 09.03.2025.
- ELO. 2021. Luovuus on yrittäjän voimavara. Saatavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/luovuus-on-yrittajan-voimavara-%e2%80%933-vinkkia-luovuuden-ruokkimiseen> Viitattu 19.09.2023.
- Guilford, J. P. 1987. Creativity research. Past, present and future. Teoksessa S. G. Isaksen (toim.): *Frontiers of Creativity Research. Beyond the Basics*. Buffalo, NY: Bearly, 33–65.
- Heikkilä, J. 2020. *Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona*. Turku: Enostone.
- Huhtinen-Hildén, L. & Isola, A. 21.10.2020. Luovuus on voimavara, josta on arjessa monenlaista hyötyä. THL Blogi. Saatavissa: <https://blogi.thl.fi/luovuus-on-voimavara-josta-on-arjessa-monenlaista-hyotya/> Viitattu 23.02.2025.
- Järvilehto, J. 2020. Luovuus kuuluu kaikille. Filosofian Akatemia Oy. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/luovuus-kuuluu-kaikille/> Viitattu 20.09.2023.
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kiuru, T. 2019. *Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta*. Helsinki: Cozy Publishing
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. *Luovuuden idea: Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*. Helsinki: Gaudeamus.

- Malmelin, N. & Nivari-Lindström, L. 2017. Rethinking creativity in journalism. Implicit theories of creativity in the Finnish magazine industry. *Journalism*, 18(3), 334-349.
- Mednick, S. A. 1962. The associative basis of the creative process. *Psychological Review* 69(3), 220–232.
- Niemistö, R. 2002. *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Management Institute of Finland MIF Oy. 2016. Transformationaalinen johtaja on tämän päivän Jedi. Saatavissa: <https://mif.fi/transformationaalinen-johtaja-on-taman-paivan-jedi/> Viitattu 23.03.2025.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2023. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Seppola, R. 2023. *Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät*. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Taleb, N. 2013. *Musta joutsen*. Helsinki: Terra Cognita.
- Torrence, E. P. 1962. *Guiding creative talent*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusikylä, K. 2012. *Luovuus kuuluu kaikille*. Juva: Bookwell Oy.

LIITE 1

Haastattelukysymykset

1. Onko ammatissasi mahdollista käyttää luovuutta, luovaa toimintaa? Miten se esiintyy työssäsi?
2. Oletko mielestäsi luova ihmisenä ja työntekijänä? Miten kuvailisit luovuuttasi?
3. Millaista luovaa toimintaa alallasi korostuu?
4. Onko luovuudella mielestäsi merkitystä alallasi, koetko sen tarpeelliseksi?
5. Voiko luovuutta mielestäsi kehittää alallasi? Kehittääkö työntekijä luovuutta itsenäisesti tai kehitetäänkö luovuutta yksilöissä ja työryhmissä yrityksen puolelta?
6. Voisiko luovuus olla työssäsi lisäarvo, miten koet sen?