



Luovuuden johtaminen hybridityössä

Roosa Holkko

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Johtaminen ja henkilöstövoimavarat

Master-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Roosa Holkko
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Luovuuden johtaminen hybridityössä
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisin keinoin työntekijöiden luovuutta voidaan tukea organisaatioissa, jossa työskennellään hybridimallilla - yhdistäen etä- ja lähityötä. Luovuutta tarvitaan monenlaisissa työtehtävissä esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja uusien tuotteiden tai prosessien kehittämisessä. Aiempi tutkimus on osoittanut, että luovuus voi tarjota yrityksille kilpailuetua ja edistää menestymistä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin luovuuden käsitteen kehittymistä, keskeisiä teoreettisia malleja sekä edellytyksiä luovuudelle. Lisäksi käsiteltiin luovuuden merkitystä organisaatioille, hybridityön erityispiirteitä luovuuden kannalta, sekä erilaisia keinoja johtaa luovuutta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineiston keräämiseksi tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä, jotka työskentelevät luovuutta vaativien tehtävien parissa yhden organisaation sisällä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina maaliskuussa 2025 ja haastatteluihin osallistui yhdeksän työntekijää. Haastatteluiden tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden kokemuksia luovuudesta, luovuutta mahdollistavista ja rajoittavista tekijöistä hybridityössä sekä heidän näkemystään siitä, millä keinoin luovuutta voitaisiin edistää. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että luovuus on keskeisessä roolissa asiantuntijatyössä ja edellyttää riittävästi aikaa, psykologista turvallisuutta, monimuotoisia tiimejä ja riittävästi kasvokkain kohtauksia etätöiden rinnalle. Myös teknologian rooli, palautumisen tärkeys sekä vapaus ja luottamus nousivat tärkeiksi tekijöiksi. Hybridityö näyttäytyi sekä luovuuden mahdollistajana, että haasteena.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa esitetään tutkimuksen myötä syntyneitä kehitysehdotuksia ja konkreettisia keinoja, joiden avulla organisaatiot voivat tukea työntekijöidensä luovuutta hybridityöympäristössä. Näitä ovat muun muassa ajanhallinnan kehittäminen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden tukeminen, psykologisen turvallisuuden ja luovuutta tukevan kulttuurin rakentaminen, luovuuden metodeista kouluttautuminen, teknologioiden hyödyntäminen sekä leikin tuominen osaksi työyhteisöä.</p>
Asiasanat Luovuus, luovuuden johtaminen, hybridityö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen rajaus ja näkökulma	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Työn eteneminen	4
2	Luovuuden osatekijät.....	6
2.1	Luovuuden käsitteen kehittyminen	6
2.2	Luovuuden teoreettiset mallit.....	8
2.3	Luovuuden edellytykset organisaatiossa	10
2.4	Luovuuden johtaminen	11
3	Luovuus hybridityössä	16
3.1	Hybridityön erityispiirteet	16
3.2	Luovuuden tukeminen ja johtaminen hybridityössä.....	17
3.3	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	18
4	Metodologia.....	20
4.1	Lähestymistapa ja menetelmät	20
4.2	Aineiston hankinta	22
4.3	Aineiston analyysi	23
5	Tulokset.....	28
5.1	Mitä luovuus tarkoittaa haastateltavien työssä?.....	28
5.2	Mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät luovuutta hybridityössä?.....	30
5.3	Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridityössä ja miksi se on tärkeää?.....	33
5.4	Yhteenveto tuloksista	36
6	Pohdinta	38
6.1	Keskeisten tulosten pohdinta.....	38
6.2	Kehitysehdotukset tulosten perusteella	40
6.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	45
6.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen reflektointi	47
	Lähteet.....	49
	Liitteet	52
	Liite 1. Haastattelurunko	52
	Liite 2. Tutkimustiedote.....	53
	Liite 3. Suostumuslomake	55

1 Johdanto

Luovuus mielletään usein joksikin taiteelliseksi tai enimmäkseen luoviin aloihin liittyväksi (Kim 2019, 119). Todellisuudessa luovuus kytkeytyy kuitenkin työelämässä moneen ja on lopulta paljon suurempi ilmiö – luovuutta tarvitaan arjen ongelmanratkaisussa, uusien tuotteiden tai ratkaisujen kehittämisessä ja kun halutaan esimerkiksi kehittää jotakin prosessia tai toimintatapoja. Juuri sen moninaisuuden ja itsestäänselvyyden vuoksi luovuus jää usein ihmisiltä huomioimatta ja pahimmassa tapauksessa rakennetaan ympäristöä, jossa luovuutta ei pääse syntymään. (Amabile 1998, 77–78.) Luovuuden valjastaminen voi kuitenkin auttaa liiketoimintaa kukoistamaan ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä (Harisalo 2011, 16 & 43).

Taiteilijoiden sijaan työelämässä esiintyvä luovuus syntyy usein ihan tavallisten asiantuntevien ja motivoituneiden työntekijöiden toimesta, kun ympäristö on sille sopiva. Tämän näkökulman on tuonut esiin myös yhdysvaltalainen luovuuden tutkija Teresa Amabile, joka korostaa, ettei luovuus ole vain supertähtien ominaisuus:

Creative people are rarely superstars like Michael Jordan. Indeed, most of the creative work done in the business world today gets done by people whose names will never be recorded in history books. They are people with expertise, good creative-thinking skills, and high levels of intrinsic motivation. And just as important, they work in organizations where managers consciously build environments that support these characteristics instead of destroying them. (Amabile 1998, 80.)

Luovuus ei tule pakottamalla, vaan vaatii oikeanlaiset olosuhteet, joissa uusia ideoita on helppo pallotella ja vuorovaikutus toimii. Koronan jälkeen moni yritys on siirtynyt työskentelemään hybridimallilla, eli yhdistämällä etä- ja lähityötä. Vuonna 2022 Suomessa tehtiin Eurostatin tutkimuksen mukaan Euroopan maista viidenneksi eniten etätöitä. Suomen edellä kulkivat Norja, Islanti, Ruotsi ja ensimmäisellä sijalla Alankomaat (Taskinen 2023). Tilastokeskuksen (2023) mukaan puolestaan vuonna 2023 jo noin joka kuudes 16–67-vuotiaista palkansaaajista työskenteli pääasiassa kotonaan. Koska etä- ja hybridityötä tehdään koko ajan enemmän ja enemmän, työnantajien on tärkeää ymmärtää, miten he tukevat työntekijöitä ja luovat oikeat olosuhteet luovuudelle ympäristössä, joka ei välttämättä olekaan aina toimistolla kasvotusten.

Viime aikoina osa työnantajista on halunnut ohjata työntekijöitä takaisin toimistolle, koska he uskovat, että lähityö on tehokkaampaa ja tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Monet työntekijät taas olisivat ainakin osittaisen etätöiden kannalla. (Niemi 14.4.2025.) Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen eli ETLA:n tekemän tuoreen tutkimuksen mukaan hybridityö on itse asiassa tuottavuuden kannalta monelle yritykselle optimaalisin malli (Kangasharju, Kauhanen, Pajarinen & Rouvinen 2025, 6). Jotta yritysten olisi helpompaa tehdä perusteltuja valintoja etä- ja lähityön suhteen, olisi tärkeää saada lisää empiiristä tutkimustietoa työntekijöiden kokemuksista – erityisesti luovuuden osalta.

Vaikka luovuuden merkityksestä organisaatioille löytyy aikaisempia tutkimuksia, tutkimus luovuudesta hybridityön kontekstissa on vielä rajallista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan haastatteluiden avulla erilaisia keinoja tukea työntekijöiden luovuutta hybridiympäristössä ja pyritään tarjoamaan työnantajille uusia keinoja ja työkaluja hybridityön ja luovuuden johtamiseen. Parhaimmillaan nämä toimintatavat ja työkalut voivat lisätä työntekijöiden innostusta ja motivaatiota ja näin parantaa työn tuloksia ja mielekkyyttä (Alasoini, Hirvonen & Käsäälä 2025, 7).

Tämän tutkimuksen aihe on tärkeä sekä organisaation, yksilön, ja jopa yhteiskunnan näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta tutkimuksesta voidaan saada hyödyllisiä ja käytännönläheisiä keinoja luovuuden lisäämiseksi ja tukemiseksi erityisesti hybridiympäristössä. Lisäksi keinoja ja käytäntöjä voidaan hyödyntää esimerkiksi johtamisessa ja johtajien kouluttamisessa luovuudesta. Tutkimuksen avulla saadaan myös aitoja työntekijöiden kokemuksia luovuudesta hybridityössä, joita voidaan hyödyntää organisaatioiden kehittämisessä. Työntekijöiden ja yksittäisten asiantuntijoiden kokemuksia ei välttämättä ole muuten helposti saatavilla näin rajatusta aiheesta.

Yksilötasolla tutkimuksella on merkitystä myös tässä tutkimuksessa haastateltaville, joita aiheen käsittely voi auttaa tunnistamaan omaa luovuutta, ymmärtämään itselle sopivia työskentelytapoja sekä erottelamaan luovuutta tukevia ja estäviä tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen haastateltavat pääsevät tutustumaan myös muiden haastateltavien kokemuksiin tulosten ja johtopäätösten kautta, mikä taas voi innostaa ottamaan käyttöön uusia työskentelytapoja tai työkaluja. Muiden kokemusten kautta yksilöt oppivat myös ymmärtämään luovuuden moninaisuutta ja ottamaan huomioon mahdollisia eroavaisuuksia luovuuteen liittyen omassa tiimissään.

Tieteellisestä ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimus auttaa ymmärtämään luovuutta asiantuntijatyössä ja kytköksiä luovuuden ja hybridityön välillä. Koska tutkimus kuvaa ilmiötä vain yhden organisaation sisällä, tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta ne rikastuttavat aikaisempaa käsitystä luovuudesta asiantuntija- ja hybridityön kontekstissa. Lisäksi tutkimus toimii hyvänä alkuaskeleena mahdollisille jatkotutkimuksille tulevaisuudessa.

1.1 Aiheen rajaus ja näkökulma

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaiset asiat, työskentelytavat tai työkalut tukevat työntekijöiden luovuutta yhdessä organisaatiossa. Luovuus käsitteenä keskittyy tässä opinnäytetyössä organisaatiossa tapahtuvaan kykyyn kehittää uusia ideoita, ratkaisuja tai tuotoksia, jotka tuovat arvoa yrityksen asiakkaille. Se ei rajoitu pelkästään esimerkiksi visuaalisiin tuotoksiin, joihin luovuus yleensä yhdistetään, vaan tarkoittaa luovaa ongelmanratkaisua, jossa ideoidaan, uskalletaan tuoda esiin villedäkin ideoita ja yhdistellään ja kehitetään ideoita yhdessä eteenpäin aina tavoiteltuun

lopputuotokseen asti. (Harisalo 2011, 75–77; Woodman et al. 1993 teoksessa Blomberg, Kallio, Pohjanpää 2017, 81.)

Tutkimuksessa tarkastellaan luovuutta erityisesti hybridityön näkökulmasta, joka on tutkittavan tapauksen eli organisaation toimintamalli työntekijöiden asuessa eri puolilla Suomea. Organisaatiossa työskentelee reilu 10 rekrytointi- ja työnantajamielikuva-alan ammattilaista, joista jokainen tarvitsee työssään luovuutta, vaikka tehtävät eroavaisivatkin hieman toisistaan. Tutkittavassa organisaatiossa luovuutta vaativia tehtäviä ovat esimerkiksi rekrytointiprosessin tai strategioiden rakentaminen asiakkaalle, suorarekrytointi eli headhunting, rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan liittyvä markkinointi, sekä työnantajamielikuvan strateginen suunnittelu ja toteutus.

Tutkimuksessa haastateltavat asiantuntijat tekevät työtä joko rekrytoinnin tai työnantajamielikuvan parissa ja osa heistä toimii myös tiimensä vetäjinä. Tutkimuksessa haastatellaan työntekijöitä siitä, millaisia asioita he arvostavat ja kaipaavat luovuuden tukemiseksi hybridityössä ja millaiset asiat puolestaan estävät heidän kokemustensa mukaan luovuutta. Tarkoituksena on löytää haastattelemalla sekä jo toimivia, että mahdollisesti tulevaisuudessa käyttöön otettavia työskentelytapoja ja työkaluja luovuuden tukemiseen. Tutkimuksen kautta saatujen ideoiden, työskentelytapojen ja konkreettisten työkalujen avulla organisaatio voi tukea työntekijöidensä luovuutta hybridityössä jatkossa yhä vahvemmin. Lisäksi tutkimuksen tuloksista hyötyvät alasta riippumatta myös muut organisaatiot, joissa luovuuteen halutaan panostaa.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT 4o -tekoälysovellusta sopivien teemojen ja aiheiden pohtimisessa, sekä tekstin rakenteen suunnittelussa. Syöteinä on käytetty esimerkiksi kysymyksiä ”Miten voisin parantaa kappaleen luettavuutta?” tai ”Millainen olisi hyvä rakenne opinnäytetyön teemoille?”. Tekoälysovellusta on käytetty vastuullisesti, ottaen huomioon myös tietosuoja ja tekijänoikeudet. Opinnäytetyössä mainitut lähteet eivät ole tekoälyn luomia eikä tekoälyn tuottamaa tekstiä ole käytetty suoraan.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä oli kolme, ja ne rakennettiin opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimusongelman kautta. Tutkimusongelma liittyi luovuuden merkityksen ja sen edellytysten ymmärtämiseen hybridiympäristössä toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkoituksena oli saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miten organisaation työntekijät kokevat luovuuden osana työtään, mitkä tekijät tukevat ja estävät luovuutta ja miten hybridiympäristössä työskentely vaikuttaa luovuuteen. Tutkimuskysymysten tai niistä rakennettujen haastattelukysymysten tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan ymmärtää tapausta ja haastateltavien kokemuksia esimerkinomaisesti yhden organisaation sisällä.

Tutkimuskysymykset:

- Ensimmäinen tutkimuskysymys ”**Mitä luovuus tarkoittaa haastateltavien työssä?**” pyrkii ymmärtämään, mitä kaikkea luovuus haastateltaville tarkoittaa työkontekstissa, millaisissa tilanteissa ja ympäristöissä luovuus syntyy ja millaiset asiat yleisesti tukevat tai estävät luovuutta.
- Toinen tutkimuskysymys ”**Mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät luovuutta hybridi-työssä?**” pyrkii selvittämään erilaisia hybridityöhön liittyviä työympäristön piirteitä, tilanteita ja työtapoja, jotka joko edistävät tai ehkäisevät luovuutta.
- Viimeinen, kolmas tutkimuskysymys ”**Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridi-työssä ja miksi se on tärkeää?**” pyrkii ymmärtämään, millaisin keinoin luovuutta voidaan tukea ja johtaa hybridiympäristössä ja miksi luovuutta olisi tärkeää tukea organisaation näkökulmasta.

Kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen vastataan haastateltavien näkökulmasta pohjautuen heidän vastauksiinsa ja kertomuksiinsa yksilöhaastatteluissa. Haastateltavista osa toimi työntekijöinä, osa tiimin vetäjinä ja osa yrityksen johdossa, jolloin haastatteluilla saatiin kerättyä aineistoa sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina maaliskuussa 2025 ja tutkimuskysymyksiin vastattiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

1.3 Työn eteneminen

Tutkimustyö lähtee seuraavassa luvussa liikkeelle viitekehyksestä, jossa on avattu kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kautta luovuuden käsitteen kehittymistä ajan saatossa, luovuuden teoreettisia malleja, luovuuden edellytyksiä sekä luovuuden merkitystä organisaatioille. Lisäksi viitekehyyksessä tarkastellaan sekä hybridityön ja luovuuden johtamista ja niiden välistä merkityssuhdetta. Viitekehyksen lopussa määritellään lopuksi, mitä luovuudella juuri tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Viitekehyksen jälkeen siirrytään tutkimuksen metodologialukuun. Luvussa käydään läpi systemaattisesti mikä oli tutkimuksen lähestymistapa, millä tavalla aineisto hankittiin, miten aineistoa analysoitiin ja millaiseen lopputulokseen aineiston analyysillä lopulta päästiin. Luvussa kerrotaan askel kerrallaan, miten tutkimus käytännössä toteutettiin, mikä helpottaa tutkimuksen tulos- ja pohdintaluvun lukemista ja ymmärtämistä.

Metodologian jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset yksi kerrallaan kolmeen tutkimuskysymyseen vastaten. Jokaisen tutkimuskysymyksen yhteydessä käsitellään myös niihin liitettyjä, aineiston analyysin avulla saavutettuja pääluokkia, jotka on esitelty metodologialuvussa.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa, eli pohdinnassa tiivistetään keskeisimmät tutkimustulokset ja verrataan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimuksen viitekehysessä esiteltyyn teoriaan. Luvussa esitellään myös tulosten avulla kootut kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on kohdistettu organisaatioille, joissa luovuutta tarvitaan ja niille, jotka etsivät konkreettisia keinoja työntekijöiden tai oman luovuuden tukemiseksi. Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä reflektoidaan tutkimuksen aikana opittua.

Lopuksi tutkimuksen liitteistä löytyvät haastatteluissa käytetty alkuperäinen kysymysrunko sekä haastateltaville etukäteen jaetut tiedostot liittyen tutkimuksessa käsiteltävään aiheeseen ja suostumukseen tutkimukseen osallistumiseksi.

2 Luovuuden osatekijät

Luovuuden käsite on muuttunut pikkuhiljaa vuosikymmenten saatossa, ja sen pääpiirteiden ymmärtäminen on tärkeää tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tässä luvussa käydään läpi luovuuden käsitteen kehittymistä ajan saatossa, luovuuden edellytyksiä ja teoreettisia malleja, sekä luovuuden johtamista.

2.1 Luovuuden käsitteen kehittyminen

Luovuus ei aina ole ollut yhtä arvostetussa asemassa, kuin tänä päivänä. Luovuudesta alettiin puhua ensimmäisiä kertoja tutkijoiden kesken 1950-luvulla, jolloin vallitsi behavioristien aikakausi – ihmisten oli kuitenkin vielä vaikea keskustella aiheesta, koska behavioristit uskoivat vain sellaiseen tieteeseen, mikä oli silmin nähtävissä ja todistettavissa. Mielessä ja aivoissa tapahtuvat asiat, kuten luovuus, eivät siis kuuluneet sopiviin tutkimusalueisiin. Behaviorismin lisäksi 1950-luku oli myös psykologiassa freudilaisen psykoanalyysin aikaa; luovien ihmisten uskottiin muun muassa purkavan tukahtuneita seksuaalisia halujaan taiteisiin, ja taide puolestaan yhdistettiin erilaisiin psyykkisiin sairauksiin, kuten neuroosiin. (Sawyer 2012, 15.) Tutkimuksia on tehty vielä 2000-luvullakin liittyen ihmisten historiallisiin uskomuksiin luovuudesta, kuten siihen, ovatko mielenterveyshaasteista kärsivät ihmiset luovempia. (Sawyer 2012, 12–13; Paek, Abdulla & Cramond 2016, 117–133).

Kun luovuus alkoi löytämään paikkaansa tutkimuksessa, sitä pidettiin ensin jonain suurena ja mahdavana, joka ei olisi tavallisen ihmisen saavutettavissa (Sawyer 2012, 19). Luovuuteen liittyvät tutkimukset keskittyivät melkein 1990-luvulle asti enemmän yksilön luovuuteen - ensin erilaisten persoonien kautta ja myöhemmin aivojen toimintaan luovuudessa. Vasta 1990-luvulla tutkimuksissa alettiin keskittyä enemmän luovuuden sosiokulttuuriseen näkökulmaan eli ryhmissä tapahtuvaan luovuuteen. (Sawyer 2012, 4.) Tutkimuksia on tehty eri näkökulmista, jotka voidaan käytännössä jakaa neljään kategoriaan: tuotteisiin, ihmisiin, luovaan prosessiin, sekä yhteiskunnan ja kulttuurin vaikutuksesta luovuuteen (Mel Rhodes 1961, teoksessa Sawyer 2012, 11).

Monet tutkijat ovat huomanneet, että luovuutta on yllättävän vaikea määritellä kokonaisuutena ja siksi luovuudesta löytyykin paljon eri näkemyksiä ja määritelmiä. Alla esitetty taulukko kokoaa yhteen muutaman eri tutkijan määritelmät luovuudesta ja sen eri muodoista (Taulukko 1). Taulukosta käy ilmi, miten määritelmät vaihtelevat kontekstin mukaan. Joillekin tutkijoille luovuus on taidetta tai suuria mullistuksia, kuten Big-C (creativity) ja High-C (creativity) määritelmät kuvaavat ja joillekin innovaatioiden keksimistä – ”inventive creativity” ja ”innovative creativity”. Osalle puolestaan määritelmä on ongelmanratkaisua, ammatillista luovuutta ja pienempiä yksilön luomuksia, kuten ”Little-C”, ”Pro-c”, ”Low-c” ja ”Middle-c” kuvaavat. (Sawyer 2012, 7.)

Taulukko 1. Erilaisia luovuuden määritelmiä (Sawyer 2012, 8–11)

Tutkija	Määritelmä	Selite
Kaufman & Berghetto (2009)	"Big-C" (C = creativity)	- Erittäin haastavien ongelmien ratkaisu tai merkittävät luomukset
	"Little-c" (C = creativity)	- Yksilölle uusi tuotos, esimerkiksi uusi resepti
	"Mini-c" (C = creativity)	- Luovuuden hetki, esim. lapsi oppii jotakin ensimmäistä kertaa
	"Pro-c" (C = creativity)	- Ammatillinen luovuus, joka ei kuitenkaan mulista koko alaa
Taylor (1959)	"Expressive" creativity	- Luovuutta, jossa laatu tai sen yksilöllisyys ei ole niin tärkeää, esimerkiksi lapsen tekemä piirros
	"Productive" creativity	- Taiteellinen tai tieteellinen tuote, joka auttaa loppullisten tuotteiden syntymisessä
	"Inventive" creativity	- Kokeileva luovuus, esimerkiksi uusi materiaali
	"Innovative" creativity	- Muokkaaminen ja parantamisen keinoin saavutettu uusi konsepti tai tuote
	"Emergentive" creativity	- Uusi periaate, jonka kautta syntyy uusia suuntauksia
Feldman (2003)	"High-C" (C = creativity)	- Vastaava kuin "Big C", haastava ja merkittävä luovuus
	"Low-C" (C = creativity)	- Vastaava kuin "Little c", yksilön pieniä luomuksia
	"Middle-C" (C = creativity)	- Vastaava kuin "Pro-c", ammatillinen luovuus

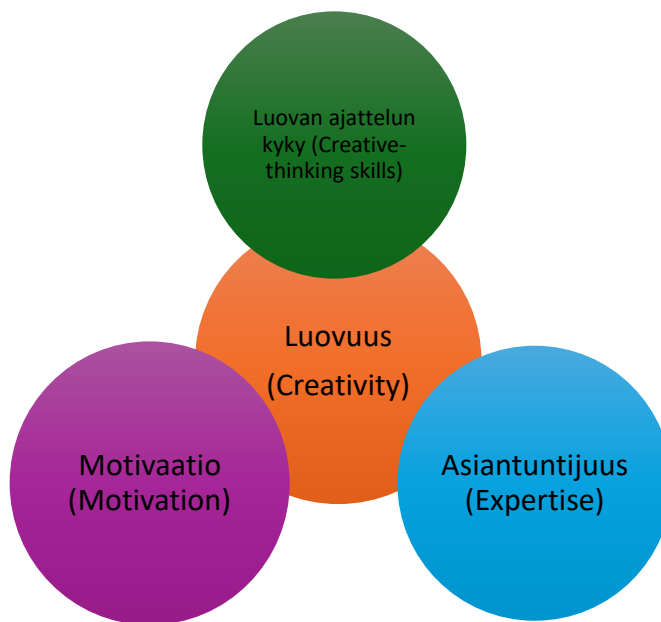
Luovuutta tutkinut Dr. Kyung Hee Kim mainitsee artikkelissaan "Demystifying Creativity: What Creativity Isn't and Is?" yleisiä luovuuteen liittyviä uskomuksia. Jotkut ihmiset uskovat luovuuden liittyvät pelkästään taiteeseen, toiset taas ajattelevat sen olevan aina jotain huomattavaa, silmän räpäyksessä syntyvää ja täysin uutta. Lisäksi jotkut uskovat mielenterveyden haasteiden parantavan luovuutta. (Kim 2019, 119–122.)

Kimin mukaan luovuutta ilmenee kaikessa, riippumatta kohteesta tai ympäröivästä kontekstista. Luovuutta voi syntyä sekä yksilön toimesta, että ryhmän sisällä tapahtuvan tiedon ja taidon jakamisen, yhteistyön ja yhdessä rakentamisen eli "ristipölytyksen" (cross-pollination) kautta. (Kim 2019, 120.) Kaikista tehokkain luovuus syntyy yhdistämällä ensin tapahtuva yksilön luova prosessi ja sitten jatkojalostamalla ideoita ristipölytyksen avulla (Mullen, Johnson, & Salas, 1991; Paulus, Nakui, Putman, & Brown, 2006; Paulus & Yang, 2000 teoksessa Kim 2019, 120). Luovuuden ei siis

tarvitse olla jonkin täysin uuden ajatuksen, idean tai keksinnön löytämistä, vaan olemassa olevan tiedon jatkojalostaminen on yhtä lailla hyvä tapa löytää ratkaisuja (Kim 2019, 122).

2.2 Luovuuden teoreettiset mallit

Luovuudesta on kirjallisuudessa ja tutkimuksien kautta esitetty erilaisia teoreettisia malleja, jotka kuvaavat sitä, mitä kaikkea luovuus vaatii syntyäkseen. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) esitellään yhdysvaltalaisen luovuuden tutkijan, Teresa Amabilen luovuuden komponenttimalli, jonka mukaan yksilön luovuus muodostuu kolmesta osasta; omasta asiantuntijuudesta, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ja luovan ajattelun kyvystä (Amabile 1998, 78).



Kuva 1. Luovuuden komponentit (mukaillen Amabile 1998, 78)

Ensimmäinen kolmesta komponentista, asiantuntijuus (expertise), pitää sisällään kaiken sen ammatillisen tiedon ja taidon, jota yksilö hyödyntää luovuudessa ja ratkaistakseen ongelmia. Toinen komponentti, luovan ajattelun kyky (creative-thinking skills), tarkoittaa opittuja tai luontaisia tapoja lähestyä ja ratkaista ongelmia. Kolmas, motivaatio, puolestaan voi olla sisäistä tai ulkoista motivaatiota ja määrittelee sen, tuleeko asiantuntijuutta ja luovan ajattelun kykyä oikeasti käytettyä ja ongelma ratkaistua. Organisaation näkökulmasta motivaatio on se, johon työnantaja pystyy helpoiten vaikuttamaan, vaikka muihinkin komponentteihin voidaan ja kannattaakin yrittää vaikuttaa kehittävästi. (Amabile 1998, 78–79.)

Amabilen tutkimuksen mukaan sisäinen motivaatio on luovuuden kannalta paljon merkityksellisempi motivaation lähde, sillä kun työ itsessään on innostavaa, tarpeeksi haastavaa ja lopputulos

on palkitseva, ihminen on kaikista luovimmillaan. Ulkoisella motivaatiolla, kuten onnistumisesta maksetulla rahalla tai muulla palkitsemisella voidaan motivoida ihminen suorittamaan jotain nopeammin, mutta lopputulos ei välttämättä ole yhtä hyvä tai luova, kuin sellaisella, joka on sisäisesti motivoitunut. (Amabile 1998, 79–80.)

Obviously, the most common extrinsic motivator managers use is money, which doesn't necessarily stop people from being creative. But in many situations, it doesn't help either, especially when it leads people to feel that they are being bribed or controlled. More important, money by itself doesn't make employees passionate about their jobs. (Amabile 1998, 79.)

Yhdysvaltalaisen psykologin ja luovuuden asiantuntija Robert Keith Sawyerin mukaan luovuutta on olemassa kahdenlaista; yksilön luovuutta ja sosiokulttuurista eli ryhmän toteuttamaa luovuutta (Sawyer 2012, 7). Yksilön näkökulmasta luovuus tarkoittaa jonkin uuden luomista yhdistämällä ajatuksia ja näkökulmia, ja tuomalla se sitten jonkin välineen tai ilmaisumuodon kautta muiden tietoon. Sawyerin mukaan luovuudessa myös riittää, että tuotos tai idea on keksijälleen uusi, vaikka joku muu olisikin sen joskus aikaisemmin jo keksinyt. Luovuuden sosiokulttuurinen määritelmä puolestaan tarkoittaa jonkin uuden luomisen prosessia yhdessä, esimerkiksi tiimin kanssa. Konkreettinen esimerkki voisi olla uusi videopeli, jonka luomisen takana on jopa useita eri tiimejä. Yksilön luovuudesta poiketen sosiokulttuurisessa luovuudessa ei riitä, että tuotos olisi vain tekijöilleen uusi, vaan myös muiden ihmisten täytyy tunnistaa tuotos uudeksi ja jollain tavalla merkitykselliseksi. (Sawyer 2012, 8–9.)

Luovuuden käsitteen ymmärtäminen auttaa johtajia tunnistamaan yksittäisten työntekijöiden luovat taidot ja kyvykkyys. Ymmärtäessään luovuuden merkityksen, johtajat voivat myös itse käyttää sitä edukseen erilaisten haasteiden vastaan tullessa. (Sawyer 2012, 5.) Luovuus voi lisätä myös työntekijöiden hyvinvointia - Csikszentmihalyin tutkimuksessa ilmeni, että luovuus voi parantaa ihmisen elämänlaatua tuodessaan siihen iloa (Sawyer 2012, 5).

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa luovuus ja innovointi esiintyvät usein samassa yhteydessä, mutta tämä tutkimus pyrkii keskittymään pelkästään luovuuteen, jotta aihe pysyisi riittävän rajattuna. Koska innovointi on kuitenkin yksi tärkeä luovuuteen liittyvä asia, ei luovuutta voisi määritellä puhumatta ollenkaan innovoinnista. Luovuus ja innovointi ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta ero on siinä, että usein innovoinnin tarkoituksena on viedä sen avulla saadut tulokset käytäntöön (Amabile 1988, teoksessa Sawyer 2012, 8). Tutkimuksissa nämä termit kulkevat usein kuitenkin rinnakkain, koska esimerkiksi myös luovan prosessin tuloksia voidaan laittaa innovoinnin tavoin käytäntöön. (Acar ym. 2024, 2121.)

2.3 Luovuuden edellytykset organisaatiossa

”They remind us that creativity, like a delicate flower, needs an ideal atmosphere to flourish” (Norins 1990, teoksessa Mumford 2011, 95).

Kuten Norins (Mumford 2011, 95) yllä toteaa, luovuutta voisi ajatella kukkana, joka tarvitsee oikean ympäristön ja huolenpidon kukoistaakseen. Organisaation luovuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten millaisia johtajia organisaatiossa on, millaisia tiimit ovat rakenteeltaan ja osaajiltaan, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee ja miten luovuutta ylipäätään pyritään tukemaan organisaatiossa. Lisäksi luovuuteen vaikuttavat myös organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten politiikka ja erilaiset kulttuurit. (Mumford 2011, 94; Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 83–89.)

Tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia tekijöitä, jotka edistävät luovuutta sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Yksilöllä luovuuteen vaikuttavat positiivisesti ensinnäkin hyvät itsensä johtamisen kyvyt sekä usko itseensä ja omiin kykyihin luovuuden saralla. Yksilön itsensä johtamista puolestaan tukee se, että organisaatiossa annetaan ihmisille tarpeeksi haasteita ja vapautta johtaa itseään näiden haasteiden läpi. Toiseksi yksilön luovuutta edistää Amabilen komponenttimallissa (1998, 78) esitetty motivaatio, jollaista voi olla sekä sisäistä, että ulkoista. Sisäistä motivaatiota on usein pidetty voimakkaampana edistäjänä, mutta toisaalta myös ulkoiset motivaattorit kuten palkitseminen voivat kasvattaa sisäistä motivaatiota. Edellä mainittujen lisäksi myös mieliala ja tunteet vaikuttavat luovuuteen, usein positiiviset tunteet ja energia positiivisesti. (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 83–84.)

Wahlstedt arvioi artikkelissaan luovuuden syntyvän silloin, kun johto ei ohjaa tiimejä liikaa, vaan päästää tiimin luovaan kaaokseen. Jotta luovuutta saadaan aikaiseksi, tulisi tiimin jäsenien olla mahdollisimman erilaisia. Erilaisuus aiheuttaa vastakkainasettelua ja kitkaa, jonka tuloksena voi syntyä uusia ideoita. (Wahlstedt 2011.) Luovuutta tiimin näkökulmasta puolestaan edistävät erilaiset taustat ja osaaminen tiimissä eli diversiteetti, onnistunut johtaminen sekä tiimin ulkopuolelta, että tiimin oma itseohjautuvuus, tiimin jäsenten välinen luottamus, psykologinen turvallisuus ja hyvä yhteishenki, sekä erilaiset luovuuteen ja ongelmanratkaisuun hyödylliset työkalut tai tekniikat. (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 85–86.)

Organisaatio voi rakentaa luovuudelle sopivaa ympäristöä toimivalla johtamisella – ihmisille tulisi antaa riittävästi vapautta ja valtaa, kuitenkin tasapainossa tarjotun tuen ja yhteisen tavoitteen kanssa. Tunneälykäs, osallistuva ja kannustava johtaja vaikuttaa tutkitusti positiivisesti luovuuteen. Toisaalta rakenteen osalta mahdollisimman matala hierarkia edistää luovuutta. Organisaation työntekijöillä on myös valtava määrä osaamista ja tietoa, joten tiedon jakaminen ja toisaalta avoimuus myös uuden oppimiselle on tärkeää. (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 86–88.) Kun puhutaan

fyysisestä työympäristöstä, luovuuden kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on riittävä mahdollisuus keskittymiseen, mutta myös muiden kanssa keskusteluun ja yhdessä luomiseen (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 88). Tämän tutkimuksen aiheeseen peilaten, hybridityössä mahdollisuudet tällaisen ympäristön rakentamiseen ovat erittäin hyvät.

2.4 Luovuuden johtaminen

Helposti voisi kuvitella, että luovuuteen riittää luovien ihmisten palkkaaminen. Luovuus ei kuitenkaan ilmene organisaatioissa itsestään, vaan sitä on aktiivisesti johdettava ja tuotettava. Luovuus ja luova prosessi sisältää usein myös epäonnistumisia, virheiden sietämistä, epämukavuusalueelle menemistä ja aiemmin opitun unohtamista. Oikealla johtamisella ihmisiä voidaan tukea näissä hetkissä ja motivoida heitä jatkamaan. Luovuuden ymmärtäminen ja onnistunut luovuuden johtaminen on yrityksen menestykselle ja taloudelliselle kannattavuudelle hyväksi, joten siihen kannattaa panostaa. (Harisalo 2011, 16 & 43.)

Luovuus ja uudet ideat syntyvät usein vuorovaikutuksessa, kollektiivisesti, esimerkiksi keskustelujen avulla (Koski 2001; Acar ym. 2024, 2120). Siksi luovuuden johtamisessa on otettava huomioon myös ryhmä tai organisaatio, ei pelkästään yksilön luovuutta. Kollektiivinen luovuus ja innovointi on tärkeää yrityksille muun muassa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (Acar, Tuncdogan, van Knippenberg & Lakhani 2024, 2119). Yhdessä ihmiset tuovat pöytään erilaisia näkökulmia, haastavat niitä ja muodostavat uusia ideoita. Yhdessä tapahtuva luova ajattelu ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se tarvitsee johtamista ja menetelmiä. (Harisalo 2011, 11.) Johtajan täytyy rakentaa oikeanlaisia tiimejä tukeakseen luovuutta; monipuolisia taustoja, osaamista ja näkökulmia, motivoituneita ihmisiä, jotka ymmärtävät toistensa osaamisen arvon ja auttavat mielellään toisiaan. Toimivien tiimien rakentaminen vaatii johtajalta syvää ymmärrystä työntekijöidensä osaamisesta, motivaatiosta, asenteista ja ongelmanratkaisukyvystä ja -tyyleistä. Mitä monipuolisempi tiimi, sitä enemmän luovuutta. (Amabile 1998, 82–83.)

Yksi luovuutta selkeästi edistävä, mutta kuitenkin yllättävän aliarvostettu asia organisaatiomaailmassa on leikki. Leikistä ajatellaan, ettei se kuulu työpaikalle tai se ei ole riittävän ”vakavaa”, jotta työntekijöille voisi antaa aikaa tai välineitä leikkimiseen työajalla. Leikki on kuitenkin mahtava keino irrottautua vanhoista kaavoista ja ruokkia mielikuvitusta. Sen avulla voidaan löytää täysin uusia tapoja työskennellä, luoda uusia konsepteja tai tuotteita ja ylipäättään syventää luovaa ajattelua. (Rehn 2019, 108–110.) Leikkiä voisi siis suositella yhtenä tehokkaana työkaluna organisaatiossa, jossa luovuutta halutaan tukea.

Johtaja on keskeisessä asemassa mahdollistamassa – tai ikävässä tapauksessa estämässä työntekijöiden luovuutta organisaatiossa. He voivat omalla johtamisellaan vaikuttaa tiimin kulttuuriin,

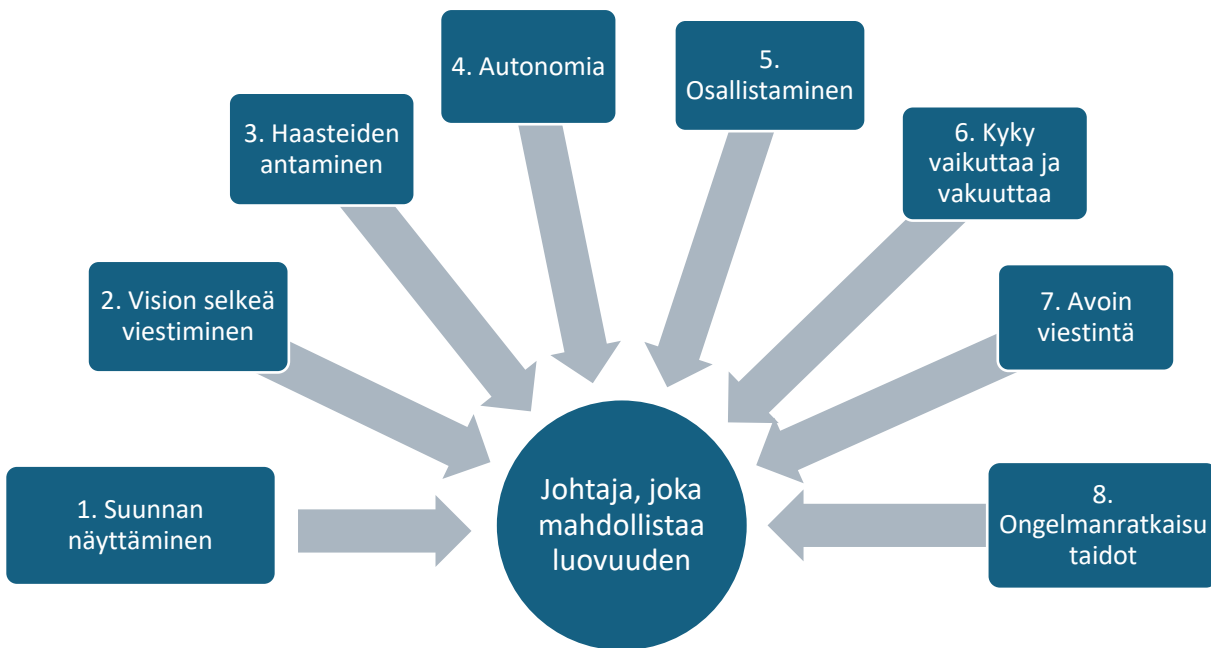
tarjoavat tarvittavia resursseja ja kehittävät prosesseja, jotka tukevat luovuutta. (Dawson & Andriopoulos 2014, 306.) Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöitä tukevalla johtamistyyllillä voidaan mahdollistaa yksilön luovuutta ja kontrolloivalla tyyllillä taas todennäköisesti rajoittaa luovuutta (Cummings & Oldham 1996; Deci & Ryan 1985, teoksessa Dawson & Andriopoulos 2014, 306). Luovuus murenee usein esimerkiksi silloin, kun tehtävälle annetaan epärealistinen aikataulu, tavoitteita ei ole asetettu selkeästi, tavoitteet ja päämäärä muuttuvat jatkuvasti, tai kun työntekijöille ei oikeasti anneta vapautta tehdä tehtäviään valitsemallaan tavalla (Amabile 1998, 82).

Johtaja voi vaikuttaa luovuuteen positiivisesti tarjoamalla haasteita, vapautta, resursseja, yhteistyötä, kannustusta ja organisaation ja esihenkilöiden tukea. Jos haluaa työntekijänsä loistavan tehtävässä, on tehtävä ensinnäkin annettava sille, jolla on oikeaa osaamista, kyky ajatella luovasti ja hyvä sisäinen motivaatio tehtävän suorittamiseen. Johtaja voi siis rakentaa tukensa aiemmin esitellyn yksilön luovuuden komponenttimallin kautta. Oikean tehtävän ja tekijän yhdistäminen vaatii johtajalta hyvää käsitystä työntekijöiden osaamisesta ja ymmärrystä tehtävän sisällöstä, vaatimuksista ja tavoitteista. Työntekijälle tulee kuitenkin antaa vapaus päättää, millä keinoilla kyseinen tehtävä lopulta saadaan suoritettua, sillä tämä kasvattaa luovuudelle tärkeää komponenttia, sisäistä motivaatiota. (Amabile 1998, 80–81.)

Tukeakseen työntekijöiden luovaa prosessia johtajat voivat auttaa esimerkiksi ongelmien tunnistamisessa siten, että he rohkaisevat huomaamaan epäkohtia ja tyytymättömyyttä asioita kohtaan, hyväksyvät ja pyytävät erilaisia näkökulmia työntekijöiltä ja kannustavat testaamaan ja kokeilemaan uutta. Harkintavaihe vaatii aikaa, joten luonnollisesti sen ja mahdollisen hitauden hyväksyminen on tärkeää. Oivaltamisvaiheessa hyödyllistä on kerätä mahdollisimman paljon ideoita ennen kritiikkiä ja antaa johtopäätöksille aikaa. Todentamisessa tai ratkaisun löytämisessä tärkeää on jälleen kerran ajan antaminen, harkittujen riskien salliminen ja palkitseminen tehdystä työstä, lopputuloksesta riippumatta. (Harisalo 2011, 22.) Kuten saatamme huomata, melkein kaikissa vaiheissa on tärkeää, että johtamisella varmistetaan tunne siitä, että aikaa on riittävästi. Aikataulua miettiessä on kuitenkin tärkeää huomioida, että pieni aikapaine voi joissain tilanteissa myös auttaa pääsemään lopputulokseen (Amabile 1998, 82).

Tutkimuksissa on tunnistettu myös erilaisia johtajan piirteitä tai tyynejä (Kuva 2), jotka ovat hyödyllisiä luovuuden johtamisessa. Hyvä johtaja osaa tarkastella ympäristöä, huomaten asiat, joiden kanssa kannattaa edetä ja ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan (Kuva 2, kohta 1). Suunnan näyttämiseen liittyy myös vision kommunikointi (kohta 2) työntekijöille selkeästi, jolloin työntekijöiden on helpompi sitoutua visioon ja tuntea omistajuutta työstään. Luovat työntekijät myös onnistuvat parhaiten työssään, kun johtaja antaa heille riittävästi haastetta (kohta 3), autonomiaa (kohta 4), osallistaa heitä (kohta 5) ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa (kohta 6). Sosiaalisesti taitava johtaja luo

kulttuurin, jossa avoin viestintä (kohta 7) mahdollistaa ideoiden leviämisen tiimien välillä ja ideoille altistuneet pystyvät olemaan myös itse luovempia. Lisäksi ongelmanratkaisutaidot ja johtajan tekninen kyvykyys (kohta 8) on tärkeä piirre, joka mahdollistaa sen, että johtaja pystyy poimimaan ja arvioimaan työntekijöiltä potentiaaliset ideat, antamaan palautetta ja löytämään oikeat resurssit ideoiden toteuttamiseksi. (Dawson & Andriopoulos 2014, 306–308.)



Kuva 2. Hyödyllisiä johtajan piirteitä, joiden katsotaan edistävän muiden luovuutta (Dawson & Andriopoulos 2014, 306–308)

Risto Harisalo esittelee kirjassaan *Luovuuden teknologia* erilaisia luovuuden edistämisen ja johtamisen työkaluja organisaatioille. Hänen mukaansa luovuuden työkalujen käyttö on merkityksellistä työntekijöiden luovalle ajattelulle, yrityksen taloudelliselle menestymiselle ja prosessien tehostamiselle. (Harisalo 2011, 10–11 & 43.)

Harisalon (2011, 19–20) mukaan luovuutta voidaan edistää organisaatiossa viiden eri strategian avulla:

1. Luovuus strategisena haasteena
2. Luova prosessi
3. Luova kulttuuri
4. Luovuuden esteiden minimointi
5. Luovuuden teknologian hyödyntäminen

Ensimmäistä, luovuuden edistäminen strategiana voidaan ajatella näiden strategioiden lähtöpiirteenä. Sen mukaan organisaation tulisi ottaa luovuus vastaan haasteena ja siten ohjata johdosta

asti luovuuden edistämistä. (Harisalo 2011, 19–20.) Onnistuakseen organisaation ja johdon täytyy kuitenkin ymmärtää luovuuden prosessia ja sen tuomaa epävarmuutta, muutoksia ja uuden kokeilemistä. Samalla heidän tulee myös motivoida ja innostaa ihmisiä antamalla tarpeeksi vapautta. (Harisalo 2011, 19–20; Dawson & Andriopoulos 2014, 306–307.)

Toinen strategia on luova prosessi, jota voidaan tarkastella sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Yksilön luova prosessi organisaatiossa liittyy esimerkiksi ongelman käsittelyyn, joka on monessa työssä erittäin tärkeää. Ratkaistakseen ongelmia yksilön on osattava tunnistaa ongelma, harkita sitä tietoisesti ja tiedostamattaan, oivaltaa ehkä useammin kuin kerran harkinnan tuloksena ja löytää ratkaisu oivallusten kautta. (Harisalo 2011, 21.)

Kolmas strategia, luova kulttuuri pyrkii siihen, että organisaatioissa vaalittaisiin positiivista suhtautumista uusien asioiden kokeiluun ja epävarmuuden sietämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa myös organisaation avoimuutta muutoksille ja ihmisten kannustamista toistensa tukemiseen luovuudessa ja uuden ideoinnissa. Usein tällaisen kulttuurin syntyminen on hieman helpompaa pienikokoisissa organisaatioissa. Luovan kulttuurin rakentaminen on kuitenkin erittäin kannattavaa yrityksen menestyksen näkökulmasta, sillä se ohjaa työntekijöitä katsomaan avarammin ympärilleen ja tuo näin uusia näkemyksiä ja ideoita. (Harisalo 2011, 18 & 27–29.)

Neljäs strategia – luovuuden esteiden minimointi – kehottaa tunnistamaan ja työstämään erilaisia luovuutta estäviä tai rajoittavia tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset rakenteelliset esteet, prosesseihin liittyvät esteet, yksilön tai tiimin haasteet tai liiallinen kiinnittyminen päätettyyn strategiaan tai suuntaan. Rakenteellisiin esteisiin voi liittyä esimerkiksi siiloutumista ja sääntöjen liian tiukkaa noudattamista. Prosesseissa puolestaan johtamiskykyjen puute tai se, että työntekijöille ei anneta riittävästi valtaa voi laskea motivaatiota ja toimia näin luovuutta estävänä tekijänä. Toisaalta myös toimivien tiimien rakentaminen on tärkeää, sillä pahimmillaan tiimi, joka ei pelaa yhteen estää vapaata ideointia ja vähentää luovuutta. Luovuutta tukee tiimi, jossa tavoite on kaikilla kirkkaana ja ymmärretty, epäonnistumiset hyväksytään ja niistä opitaan ja tiimiläisillä on riittävä vapaus ideoida. (Harisalo 2011, 31–33.)

Viimeisenä strategiana Harisalo esittelee luovuuden teknologian, jossa pyritään helpottamaan luovaa ongelmanratkaisua erilaisin keinoin, liittyi ongelma sitten kehitettävään tuotteeseen, prosessiin tai ihmisiin. Näihin teknologioihin luetaan paljon eri menetelmiä, joita joko yksilö tai ryhmä voi hyödyntää luovassa ongelmanratkaisussa: erilaiset aivoriihet, ongelman uudelleen määrittely, kirjalliset aivoriihet tai ongelman pallottelu, järjestelmällinen ongelmanratkaisu ym. (Harisalo 2011, 37–42.) Myös strategioiden toimivuuden seuraaminen on tärkeää - luovuuden toteutumisen tilaa voidaan mitata organisaatiossa erilaisten työkalujen avulla, kuten KEYS-kyselytutkimuksen avulla, jossa

työntekijät vastaavat väittämiin ja joka arvioi ympäristöä luovuuden ja innovoinnin mahdollistamisen näkökulmasta. (Amabile 1998, 81.)

3 Luovuus hybridityössä

3.1 Hybridityön erityispiirteet

Hybridi- ja etätöiden johtaminen vaatii hieman erilaista otetta ja ajattelua, kun johdettava tiimi tai yksilöt eivät olekaan aina samassa tilassa kasvotusten tavattavissa. Etä- ja hybridityön johtamisessa tärkeää ovat työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen rakentaminen, yhteisistä säännöistä sopiminen ja työn tavoitteiden suunnittelu, hyvinvoinnin varmistaminen sekä avoin vuorovaikutus (Työterveyslaitos 2024a). Hybridityön johtaminen ja sen kehittäminen ei koske pelkästään työnantajaa tai esihenkilöitä, vaan hybridityön sujuvuus vaatii myös työntekijältä itsensä johtamisen taitoa. Hyvin johdettuna hybridityö voi kuitenkin lisätä luovuutta, tuloksia ja työn tehokkuutta, joten sen onnistunut johtaminen on tärkeää. (Alasoini, Hirvonen & Käsälä 2025, 7.)

Hybridityöllä tarkoitetaan työskentelymuotoa, jossa yhdistetään sekä lähityötä, että etätöitä. Työntekijällä voi olla mahdollisuus itse valita mistä hän työskentelee milloinkin (itseohjautuva hybridityö), tai vaihtoehtoisesti noudattaa työnantajan ohjeistusta siitä, kuinka usein hänen täytyy olla läsnä työnantajan tarjoamissa toimitiloissa. (Alasoini, Hirvonen & Käsälä 2025, 5.) Työskentelymuoto ja esimerkiksi lähityön määrä voidaan päättää joko johdon toimesta, työntekijöiden kanssa yhdessä tai luoda suoraan kulttuuri, joka tukee tasapuolisesti sekä etä- että lähityötä. Viimeisin on hybridityön ja luottamuksen kannalta paras vaihtoehto, mutta vaatii organisaatiolta eniten muutuskkyä ja toimintamallien johdonmukaista kehittämistä. (Vartiainen, Antczak, Górniak & Posta 2023, 34.)

Usein hybridityöhön sisältyvä etätö herättää ihmisissä huolta esimerkiksi tehokkuuden, urakehityksen, sosiaalisen kanssakäymisen tai liiallisen kuormittumisen kannalta (Työterveyslaitos 2024b). Jos puhutaan etänä tapahtuvasta palaverista tai työpajasta, tehokkuus saattaa kuitenkin olla jopa parempi, sillä etänä käytävä keskustelu voidaan dokumentoida nopeasti nauhoituksen tai työkalun, kuten virtuaalisen valkotaulun avulla (Alasoini, Hirvonen & Käsälä 2025, 11). Jos mietitään kuormittumista - kun töitä tehdään samasta tilasta, missä ollaan töiden ulkopuolella, vaikeuttaa se rentoutumista ja työpäivän lopettamista, jolloin työn ja vapaa-ajan raja voi päästä hämärtyämään (Helle 2004, 20; Gebbing ym. 2024, 5). Hybridityössä ajoittain toteutuva toimiston ja kodin välinen työmatka kuitenkin voi helpottaa työn erottamista vapaa-ajasta ja toimii samalla myös tuttuna, turvallisenä rutiinina. Rutiinit puolestaan voivat auttaa positiivisesti ihmisen hyvinvointiin (Sarkkinen 2022).

Hybridityön johtamisessa on tunnistettu hyviä käytäntöjä, jotka edistävät tiimin yhteisöllisyyttä. Tiimin tapaamisten aikataulu ja sisältö erityisesti etäpalavereita suunniteltaessa kannattaa pitää mahdollisimman ilmavana, jotta tilaa on myös epäviralliselle keskustelulle. Lisäksi riittävästä tauoista

palaverin kesken ja palavereiden välissä on hyvä huolehtia. Tiimin kanssa on hyvä sopia yhteiset säännöt siitä, kuinka usein ja millaisissa tilanteissa tiimin kanssa tavataan kasvotusten ja etänä. Tämä tukee avointa vuorovaikutusta. (Alasoini, Hirvonen & Käsälä 2025, 11.)

Selkeä ja avoin viestintä on tärkeässä roolissa, ja työnantajan pitää huolehtia viestinnän tapahtuvan sellaisessa kanavassa, jossa se on kaikkien työntekijöiden saatavilla, työskentelivätpä he mistä tahansa. Aktiivinen ja avoin kommunikaatio rakentaa myös luottamusta. Viestinnän lisäksi luottamusta voi rakentaa järjestämällä säännöllisesti yhteistä aikaa kasvotusten, jolloin työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa, parantamaan yhteistyötaitoja ja rakentamaan tiimin keskinäistä luottamusta. Lisäksi normaalisti toimistoympäristössä tapahtuva epävirallinen jutustelu jää etätyössä helposti pois, ja sille voi vaihtoehtoisesti luoda tilaa yhteisissä tiimitapaamisissa kasvotusten tai esimerkiksi järjestämällä virtuaalisia kahvihetkiä. (Vartiainen, Antczak, Górniak & Posta 2023, 34–35.)

Kahvihetkissä ja muissa etäpalavereissa viestintää voi vielä parantaa esimerkiksi kannustamalla kameroiden auki pitämiseen. Tällöin myös etänä on mahdollista lukea ihmisten ilmeitä, eleitä ja reaktioita ja ymmärtää keskustelua syvällisemmin. Lisäksi tiimin keskinäistä luottamusta on myös helpompi rakentaa, kun ihmiset näkevät, kelle puhuvat. (Alasoini, Hirvonen & Käsälä 2025, 13.)

Hybridityö vaatii johtamiselta yllä mainittuja uusia työtapoja, joten myös luovuuden johtaminen hybridityön kontekstissa vaatii uusia käytäntöjä ja työkaluja. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, mitä erityispiirteitä nimenomaan hybridityö tuo luovuuden johtamiseen ja tukemiseen ja millaisia haasteita tai mahdollisuuksia siihen liittyy.

3.2 Luovuuden tukeminen ja johtaminen hybridityössä

Hybridityössä luovuuden johtaminen kytkeytyy moniin teemoihin, kuten työympäristön eroihin lähi- ja etätyössä, tiimityön dynamiikkaan ja yksilön motivaatioon. Johtamisen haasteina ovat esimerkiksi sopivan ympäristön ja työvälineiden varmistaminen, tiimin yhteen toimivuus, sekä työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen. Näiden varmistaminen ei tue pelkästään luovuutta, vaan vaikuttaa organisaatiossa muun muassa myös tiedon jakamiseen, kulttuuriin, oppimiseen ja innovaatioiden syntymiseen. (Gebbing ym. 2024, 1–2, 12.)

Motivaatio on yksi luovuuden komponenttimallin osista (Amabile 1998, 78) ja hybridiympäristössä sen ylläpitäminen korostuu, kun työntekijät ovat enemmän omissa oloissaan. Johtajan tehtävänä on tarjota työntekijälle riittävästi päätösvaltaa ja vapautta, mutta myös tarvittavaa tukea – nämä molemmat lisäävät työntekijän motivaatiota ja näin edistävät luovuutta.

Teknologialla on iso merkitys etä- ja hybridityössä, sillä etenkin yhdessä tehtävä luova työ vaatii erilaisia viestintä- ja työskentelysovelluksia, jotta yhteistyö eri sijainneista käsin toimii saumattomasti. Organisaation tulee huolehtia siitä, että oikeiden teknologioiden löytymisen lisäksi organisaatiosta löytyy teknistä osaamista ja ongelmanratkaisukykyä silloin, kun jonkun työkalun kanssa tulee ongelmia. (Gebbing ym. 2024, 3.)

Hybridityön avulla oikeiden henkilöiden yhdistäminen tiimiksi on helpompaa, koska tiimi ei ole riippuvainen ihmisten fyysisestä sijainnista (Nemiro 2002, teoksessa Gebbing ym. 2024, 2). Kuitenkin monet ovat kokeneet, että hybridityö toimii parhaiten tiimillä, jossa ihmiset tuntevat jo toisensa. Tähän pohjautuen voi olla järkevää järjestää perehdytys ja työn aloitusjakso enemmän kasvotusten, jos mahdollista. (Gebbing ym. 2024, 10.)

Silloin, kun osa työntekijöistä on paikan päällä ja osa etänä, on riski, että työntekijät jakautuvat kahteen – tämä voi vaikuttaa osallisuuteen, päätöksentekoon, tiimidynamiikkaan ja psykologiseen turvallisuuteen. Riski täytyy tiedostaa ja organisaation tulee tukea aktiivisesti diversiteettiä, avointa kulttuuria ja tasa-arvoa, jotta jakautumiselta voitaisiin välttyä. (Gebbing ym. 2024, 4.)

Psykologisen turvallisuuden takaaminen on tärkeässä osassa luovuuden mahdollistamisessa. Työntekijän täytyy pystyä kokeilla, epäonnistua ja jakaa keskeneräisiä ideoita epäonnistumisen tai arvostelun pelkoa. Toisaalta on huomattu, että hybridimalli tukee psykologisen turvallisuuden syntymistä ja osa ihmisistä kokee voivansa tuoda näkemyksiään rohkeammin esille juuri hybridimallilla tai etänä työskennellessä. (Gebbing ym. 2024, 10.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että hybridityössä johtamisen käytäntöjä pitää olla valmis muuttamaan, mikäli organisaatio on siirtymässä hybridityöhön lähityöstä. Luovuuden johtaminen vaatii avointa ja aktiivista kommunikaatiota, psykologisen turvallisuuden luomista ja työtapojen mukauttamista niin, että luovuus saadaan esille myös ilman yhteistä, fyysistä toimistotilaa.

3.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta

Luovuuden käsite on muuttunut ajan saatossa - aikaisemmin sitä pidettiin harvinaisena lahjakkuutena, mutta nykyään ymmärretään jo, että luovuus on jokaiselle ihmiselle mahdollista, ja sitä voidaan hyödyntää eri konteksteissa, ei pelkästään taiteessa. Amabilen (1998, 78) komponenttimallin mukaan luovuus syntyy asiantuntijuuden, luovan ajattelun ja motivaation kautta. Tässä tutkimuksessa luovuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä tuottaa uusia ideoita, ratkaisuja tai näkökulmia, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja tuovat arvoa asiakkaille (Harisalo 2011, 75–77; Woodman et al. 1993 teoksessa Blomberg, Kallio, Pohjanpää 2017, 81).

Luovuuden edellytyksiä yksilön näkökulmasta ovat mm. itsensä johtamisen kyvyt, itseluottamus, sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä tunteet ja mieli (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 83–84.) Tiimitasolla olennaisia tekijöitä ovat monipuolinen osaaminen ja diversiteetti, luottamus, psykologinen turvallisuus, johtaminen, yhteishenki ja erilaiset työkalut luovuuteen (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 85–86.). Organisaation kohdalla tärkeitä tekijöitä ovat osallistava ja kannustava johtaminen, riittävän vapauden ja vastuun tarjoaminen selkeän tavoitteen kanssa, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä fyysisen ympäristön rakentaminen mahdollisimman optimaaliseksi luovuuden syntymiselle (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 86–88.). Johtajilla on tärkeä rooli luovuudessa, ja he voivat toimintatavoista ja johtamistyylistä riippuen toimia luovuuden edistäjinä tai estäjinä (Dawson & Andriopoulos 2014, 306).

Luovuutta voidaan johtaa esimerkiksi Harisalón (2011, 19–20) mallin mukaan viidellä eri strategialla: luovuus strategisena haasteena, luova prosessi, luova kulttuuri, luovuuden esteiden minimointi ja luovuuden teknologiat. Näiden strategioiden mukaan voidaan rakentaa erilaisia johtamisen käytäntöjä liittyen esimerkiksi tiimirakenteiden pohtimiseen, kokeilevan kulttuurin luomiseen tai uusien teknologioiden käyttöönottoon.

Hybridityö tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita: se mahdollistaa joustavamman tiimien rakentamisen ja kullekin yksilölle sopivat työskentelytavat, mutta vaatii erityistä huomiota esimerkiksi yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden kannalta (Gebbing ym. 2024). Tässä tutkimuksessa luovuutta käsitellään sekä yksilön kykyä luoda uusia ideoita ja tuotoksia, sekä ratkoa ongelmia, mutta myös prosessina, joka syntyy vuorovaikutuksessa. Hybridityömalli ei itsessään rajoita luovuutta, mutta se muuttaa niitä rakenteita ja käytäntöjä, joissa luovuus voi ilmetä ja siksi johtamisella on hybridiympäristössä keskeinen rooli. Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa luovuuden toteutuminen uudenaikaisessa arjessa – erityisesti viestintään, luottamukseen, leikkiin ja yhteisöllisyyteen on hyvä kiinnittää huomiota.

4 Metodologia

Tutkimuksen aihe syntyi tarpeesta ymmärtää, miten yhä enemmän yleistynyt hybridityöskentely on mahdollisesti vaikuttanut työntekijöiden luovuuteen, ja miten luovuutta voidaan tukea organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää asioita, jotka vaikuttavat luovuuteen erityisesti hybridiympäristössä ja löytää konkreettisia keinoja työntekijöiden luovuuden tukemiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä laajempia yleistyksiä, vaan tarkastella ja ymmärtää syvemmin tutkimuksessa haastateltavien näkemyksiä yhden organisaation sisällä. Tavoitteena on saada kokoon mahdollisimman kattava kuvaus luovuudesta ja sen edellytyksistä haastateltavien työssä, jonka takia tutkimuksessa on huomioitu myös yksittäisten haastateltavien kokemuksia.

Tutkimushaastatteluiden tavoitteena oli kerätä aineistoa, jonka avulla saataisiin vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset olivat:

Mitä luovuus tarkoittaa haastateltavien työssä?

Mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät luovuutta hybridityössä?

Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridityössä ja miksi se on tärkeää?

Seuraavissa alaluvuissa esitellään opinnäytetyön lähestymistapa, aineiston hankintamenetelmä, aineiston analyysimenetelmä ja analyysin kulku, sekä analyysimenetelmän avulla saatu lopputulos.

4.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii lähestymistavaksi sellaisiin tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan jotain tiettyä ilmiötä, toimintaa tai tapahtumaa. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi aineiston määrä ei ole määrittelevä tekijä, vaan se, että esimerkiksi haastateltavat henkilöt tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään tilastollisesti, vaan tärkeintä on saada kattava ja monipuolinen ymmärrys aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Tämän opinnäytetyön haastateltavilla on jokaisella oma käsityksensä ja työskentelytapansa luovuuteen liittyen, jolloin tällä lähestymistavalla voidaan ottaa huomioon myös yksittäisten henkilöiden kokemukset ja näkemykset.

Laadullisella tutkimuksella on erilaisia suuntauksia tai tarkempia lähestymistapoja, joista tähän työhön sopi parhaiten tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimus on suuntaus, jossa tutkimuskysymysten, asetelman ja analyysin keskiössä on tyypillisesti jokin tietty ”tapaus”, jolle tutkimuksessa haetaan määritelmää, ratkaisua tai analyysia. Tapaus voi olla tutkimuksen rajauksesta ja aiheesta

riippuen esimerkiksi yritys, tiimi, kehityshanke, tapahtuma tai jokin ilmiö. Tapaustutkimuksen suuntausta ei ole sidottu ainoastaan laadulliseen tutkimukseen, vaan sitä voidaan hyödyntää yhtä lailla myös määrällisissä tai monimenetelmällisissä tutkimuksissa. Sen vahvuudet tulevat kuitenkin esiin erityisesti monimutkaisten kokonaisuuksien tutkimisessa. Tapaustutkimus sopi työhön hyvin myös siksi, että se sopii juuri sillä hetkellä meneillään olevien ilmiöiden tutkimiseen (Eskola & Suoranta 2015, Luku: Aineiston rajaus). (Eriksson & Koistinen 2014, 1–6.)

Tässä tutkimuksessa tapauksena toimii luovuus hybridityössä, jota voidaan ajatella esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainittuna ilmiönä. Tapaustutkimukseen liittyy usein vahvasti myös konteksti, jossa tapausta pyritään ymmärtämään (Eriksson & Koistinen 2014, 7). Kontekstin tässä tutkimuksessa luovat tutkittava organisaatio, hybridityöympäristö ja haastateltavien oma asiantuntemus. Kontekstin lisäksi tutkimukseen liittyy vahvasti myös reflektiivisyys, eli tutkijan oma tausta ja osaaminen, jonka perusteella erilaisia valintoja ja pohdintaa tehdään (Eriksson & Koistinen 2014, 47). Tämän tutkimuksen aihealueen ymmärtämistä tukee muun aineiston lisäksi se, että myös tutkijalla on omaa henkilökohtaista kokemusta luovuuteen liittyvästä työskentelystä hybridiympäristössä.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on usein luoda myös uusia ideoita tai teoriaa, jota voidaan esimerkiksi tutkia edelleen myöhemmissä tutkimuksissa (Eriksson & Koistinen 2014, 14). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan saada käytännöllistä tietoa siitä, miten luovuutta voisi edistää organisaatioissa. Mikäli jokin organisaatio ottaa käyttöönsä hyviä luovuutta tukevia keinoja tästä tutkimuksesta, jatkossa voitaisiin tutkia esimerkiksi sitä, miten helppoa keinot ovat jalkauttaa organisaatioon ja miten hyvin ne käytännössä toimivat. Tällaisia tapaustutkimuksia, joissa pyritään ymmärtämään jotain yleisempää ilmiötä yksittäisen tapauksen avulla, kutsutaan välineellisiksi tapaustutkimuksiksi (instrumental case study) (Stake 1995, teoksessa Eriksson & Koistinen 2014, 16).

Tapaustutkimuksissa aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin, kuten haastatteluilla, media-aineistosta, havainnoiden tai käymällä läpi tilastoja tai dokumentteja – usein myös yhdistäen useampaa lähdettä (Eriksson & Koistinen 2014, 30). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruutavaksi valittiin haastattelut, sillä niiden avulla voidaan löytää tutkimuksen kannalta kiinnostavia eriäviäkin näkökulmia luovuudesta, sen mahdollistajista ja haasteista. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joiden työssä luovuus on tärkeässä roolissa ja jotka toimivat hybridiympäristössä, jotta saataisiin relevanttia, syvällistä tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina, eli haastatteluissa oli aina samat tietyt yläteemat, mutta kysymykset ja niiden painotus saattoivat hieman vaihdella. Näin pystyttiin varmistamaan, että haastatteluissa voitiin käydä läpi jokaiselle haastateltavalle tärkeitä asioita aiheen ympäriltä rajaamatta keskustelua kuitenkaan liikaa.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilökohtaisten haastatteluiden avulla ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on eräs tutkimushaastattelun muoto, jossa kysymykset ovat jollain tasolla ennalta määriteltäviä, mutta haastattelun aikana voidaan käydä myös avoimempaa keskustelua kysymysten ympärillä. Haastattelun aiheet ja yläteemat ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 7/24.) Puolistrukturoidun muodon ansiosta haastatteluiden eteneminen oli joustavaa. Tutkija ohjasi keskustelua siten, että haastateltavat pääsivät tuomaan ilmi heille merkityksellisiä näkökulmia, mutta teemoja mukailen. Puolistrukturoitu haastattelumuoto sopi tähän työhön hyvin siksi, että tällä haastattelumuodolla keskustelua voitiin syventää ja ohjata haastateltavan vastausten tai työnkuvan mukaan ja siten kerätä monipuolisesti kokemuksia aiheesta.

Haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää yhdestä yrityksestä. Kaikki haastateltavat työskentelivät tehtävissä, jotka vaativat vahvaa luovuutta ja luovaa ongelmanratkaisua, erityisesti työnantajamielikuva- ja rekrytointikonsultoinnin parissa. Osa heistä toimi myös tiiminvetäjänä, jolloin heidän näkökulmansa ja haastattelukysymykset painoutuivat osittain luovuuden johtamiseen. Haastateltavat valittiin tarkoituksella eri rooleista, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva luovuuden eri ulottuvuuksista hybridiympäristössä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina maaliskuun 2025 aikana haastateltavien toiveiden mukaan joko kasvotusten tai videopuhelun välityksellä. Kuhunkin haastatteluun kului noin 45–60 minuuttia. Ennen haastattelua jokainen osallistuja sai luettavakseen tutkimustiedotteen (Liite 2) ja suostumuslomakkeen (Liite 3) joihin he antoivat suostumuksen ilmoittamalla sähköpostitse. Lisäksi haastateltavat saivat samassa yhteydessä lyhyen kuvauksen tutkimuksen tavoitteista ja haastattelun teemoista.

Haastattelurunko (Liite 1) sisälsi yhteensä 15 pääkysymystä, jotka jakoutuivat kolmeen teemaan: luovuus asiantuntijatyössä, luovuus hybridityössä ja luovuuden johtaminen. Vaikka teemat käsiteltiin kaikkien kanssa, kysymyksiä saatettiin käydä läpi eri järjestyksessä tai painotukset vaihtelivat haastateltavien työtehtävien ja roolien sekä keskustelun kulun mukaan. Tämän ansiosta keskustelua voitiin käydä sitä liikaa rajoittamatta ja niin, että jokaisen merkitykselliset näkökulmat saatiin mukaan.

Jokainen haastattelu eteni samankaltaisen rakenteen mukaan. Haastattelu alkoi lyhyellä esittelyllä, jossa kerrattiin vielä tutkimuksen tarkoitus, luottamuksellisuus ja käsiteltävät teemat. Lisäksi käytiin läpi, mitä luovuudella tarkoitetaan tässä tutkimuskontekstissa. Tämän jälkeen siirryttiin itse haastatteluun, jossa käsiteltiin ennalta määrättyjä teemoja keskustelumaisesti.

Ensimmäisessä osiossa keskusteltiin haastateltavan työnkuvasta ja sen suhteesta luovuuteen. Samalla käytiin myös läpi yleisemmin luovuuden kokemuksia ja sen ilmenemismuotoja työssä. Toisessa osiossa luovuutta käsiteltiin hybridityön kautta; haastateltavien kokemia muutoksia luovuudessa hybridityön saavuttua ja etä- ja lähityön vaihtelun vaikutuksia luovuuteen. Lisäksi käytiin läpi erikseen asioita, joita haastateltavat kokivat luovuutta tukeviksi ja toisaalta luovuutta estäviksi. Kolmannessa osiossa keskityttiin siihen, miten luovuutta voidaan tukea ja johtaa organisaatioissa joko yksilö- tai tiimitasolla. Viimeiseksi pohdittiin haastateltavien omia parhaita keinoja luovuuden saavuttamiseksi.

Haastattelun lopuksi annettiin mahdollisuus vielä lisätä sellaisia näkökulmia, jotka eivät suoraan olleet tulleet käsitellyiksi kysymysten kautta, mutta haastateltavat kokivat ne aiheen osalta tärkeiksi. Tällä varmistettiin, että haastatteluissa täyttyivät kaikki ennalta määritetyt teemat ja haastateltavat saivat varmasti tuoda esiin monipuolisesti kokemuksiaan.

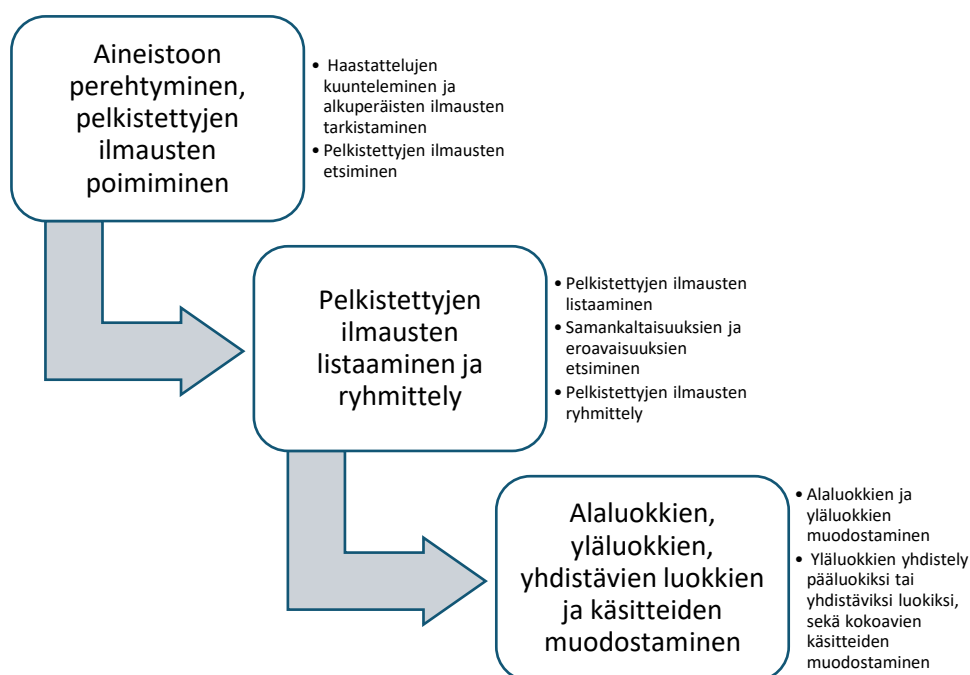
Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Microsoft Wordin automaattisen litterointiominaisuuden avulla ja aineisto säilytettiin huolellisesti analyysia varten. Haastateltaville kerrottiin, että opinnäytetyön valmistumisen jälkeen yksittäiset haastatteluaineistot tullaan hävittämään. Haastateltavien anonymiteetistä huolehdittiin koko tutkimuksen ajan, eikä valmiista opinnäytetyöstä voida tunnistaa yksittäisen haastateltavan vastauksia.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen haastatteluaineistoa lähdettiin analysoimaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään ensin yksinkertaistamaan tai pelkistämään aineistoa, ryhmittelemään se ja lopulta luomaan luokittelun kautta olennaisesta tiedosta käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Menetelmä sopi tähän tutkimukseen siksi, että tavoitteena oli ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, joka on hyvin kontekstisidonnainen ja moniulotteinen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimuksen aikana kerätystä aineistosta saatiin siis selkeämpää ja ymmärrettävämpää, kadottamatta kuitenkaan esimerkiksi tutkimuksen aiheen kannalta merkittävää, yksittäisen henkilön kertomaa kokemusta.

Haastattelun aineiston analyysiprosessi tapahtui vaiheittain Tuomen & Sarajärven (2018, luku 4.4.3) esittämää prosessikuvausta mukaillen (Kuva 3). Aluksi haastatteluaineistot luettiin ja kuunneltiin läpi tarkastaen haastattelujen aikana tehtyjen litterointien oikeellisuus nauhoitusten avulla. Jokaiseen haastatteluun tutustuttiin tarkemmin käyttäen apuna myös Microsoft Exceliä, johon ryhdyttiin pelkistämään alkuperäistä aineistoa. Käytännössä kaikki ylimääräiset kommentit ja aineisto, joka ei tutkimuksen kannalta tuonut oleellisia huomioita jätettiin pois taulukosta. Tätä voisi tehdä myös esimerkiksi alleviivaamalla aineistoa, mutta taulukko osoittautui itselleni selkeimmäksi

työkaluksi. Ensimmäisessä analyysitaulukossa oli listattuna kaikki haastattelukysymykset, joiden alle lähdettiin kokoamaan niihin osuvia vastauksia eri haastateltavilta. Tässä kohtaa vastauksissa saattoi olla vielä paljonkin toistuvuutta, mutta käytännössä kaikki kysymyksiin vastaavat kommentit kirjattiin silti ylös. Tekstin muotoon ei vielä vaikutettu muuten, kuin että tutkimuksen kannalta epärelevantti tieto ja ilmaukset jätettiin pois. Haastateltavien nimet ja muu yksilöivä tieto on tässä vaiheessa myös jätetty pois, koska tutkimushaastattelut on haluttu toteuttaa anonymisti ja yksilöinti ei ole tutkimukselle tarpeellista. Tämän ensimmäisen vaiheen taulukossa on kuitenkin ollut alkupe- räisiä ilmauksia, jotka joku voisi henkilöidä, joten tutkimusraportissa on jätetty pois suora otos tai esimerkki tämän vaiheen taulukosta.



Kuva 3. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi prosessina (mukailen Tuomi & Sarajärvi 2018, Kuvio 15)

Pelkistämisen vaihe tässä tutkimuksessa jatkui vielä toiseen, hieman yksinkertaisempaan tauluk- koon, jossa kerätyistä alkuperäisistä kommentista luotiin yksinkertaisempia ja lyhyempiä ”pelkis- tettyjä ilmauksia” (Kuva 4). Pelkistettyjä ilmauksia syntyi aineistosta yhteensä 485 kappaletta, tois- tuvat ja samankaltaiset ilmaisut mukaan laskettuna. Tämä oli tärkeä vaihe analyysissa, jotta aineis- toa olisi helpompaa käsitellä kokonaisuutena ja havaita sen joukosta sekä toistuvaa tietoa, että yk- sittäisiä merkittäviä ilmauksia. Pelkistäminen on myös tärkeä vaihe ennen seuraavaa vaihetta, ai- neiston ryhmittelyä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p>"Jos täytyy vaikka hakea lapsia tai on jotain menoa tai joku harrastus, että tavallaan se työpäivä loppuu johonkin tiettyyn pisteeseen niin sitten sen sisällä olevan ajan pystyy järjestämään eikä tarvitse tuntea välttämättä sellaista stressiä. Paineen alla on tosi vaikea saada ihmisestä luovuutta ulos ja se paine voi olla niinku myös tämmöistä henkilökohtaiseen elämään liittyvää."</p>	<p>Joustavuus oman arjen aikataulutuksessa laskee stressiä ja vähentää painetta.</p>

Kuva 4. Esimerkki: pelkistetty ilmaus

Ryhmittelyvaiheessa pelkistämisen avulla saatuja ilmauksia lähdettiin vielä kokoamaan erilaisiin tutkimuksen kannalta merkittäviin, samankaltaisia ilmauksia ryhmiin, joista muodostettiin ja nimettiin erilaisia alaluokkia (Kuva 5). Tässä kohtaa analyysiprosessissa siirrytään aineiston abstrahointivaiheeseen tai käsitteellistämiseen, jossa alaluokista muodostetaan yhdistellen hieman suurempia yläluokkia ja lopulta pääluokkia sekä yhdistäviä luokkia. Näiden pääluokkien ja yhdistävien luokkien kautta päästään kuvaamaan tutkimuskysymyksiin saatuja tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Koska aineistoa oli vielä pelkistämisenkin jälkeen runsaasti, alaluokat rakennettiin ensin kysymys kerrallaan, yhdistäen sitten haastattelukysymysten alle syntyneitä alaluokkia yläluokiksi. Tällä tavalla voitiin varmistaa, että jokaiseen kysymykseen saadusta aineistosta saatiin poimittua tarkasti kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset ilmaukset suurempaan kokonaisuuteen eli yläluokkiin ja pääluokkiin.

6	Mitkä työympäristön piirteet tai työskentelytavat tukevat luovaa ajattelua?	Pelkistetyt ilmaukset: "Täytyy olla face to face aikaa" "Luottamus tiimiin" "Psykologinen turvallisuus" "Ideoita ei "ammuta alas" "Etänä kamerat päällä" "Tiimin dynamiikka pitää toimia" "Matala hierarkia" "Kannustus" "Tiimin tuki"	Pelkistetyt ilmaukset: "Kävelyllä" "Unissa" "Lounaskeskustelussa" "Muiden ihmisten kanssa" "Mukava ja turvallinen ympäristö" "Kotona" "Luonnossa" "Rauhallisessa paikassa" "Palautuminen helpompaa kotona" "Spontaanisti toimiston kasuaaleissa hetkissä" "Korkeassa tilassa - tunne, että on tilaa ajatuksille" "Kun antaa luovuuden tulla muualla kuin töissä" "Luonnossa" "Kuunnellessa musiikkia"	Pelkistetyt ilmaukset: "Riittävästi aikaa kalenterissa" "Workshopin jälkeen pitää olla työstöaikaa useita viikkoja" "Vapaus päättää ja toteuttaa" "Kun voi päättää milloin tekee työt" "Oman kalenterin määrittely" "Näkee asioiden toteutuvan" "Aika" "Ei rajoitteita" "Uteliassa mielentilassa" "Selkeät tavoitteet" "Fyysinen aktiivisuus auttaa pääsemään luovaan mielentilaan" "Käsillä tehdessä - esim LEGO" "Omistajuus asioista, antaa voimaa" "Täytyy olla aikaa rentoutua ja tehdä tilaa aivoissa" "Onnistumisten tunnustaminen" "Mukavuusalueelta poistuminen"	Pelkistetyt ilmaukset: "Miro-työkalu" "Toimivat työvälineet, hyvä internet" "Hyvät järjestelmät" "Visuaaliset työkalut"
7	Alaluokat:	Tiimi ja työskentelytavat	Ympäristön piirteet	Luovuutta tukevia tekijöitä	Järjestelmät ja teknologiat
8					

Kuva 5. Esimerkki: pelkistetyistä ilmauksista alaluokiksi

Alaluokkia syntyi kokonaisuudessaan 63, joista järjestelemällä ja ryhmittelemällä päästiin vielä kuuteen yläluokkaan. Yläluokat olivat seuraavat:

- Luovuuden ilmeneminen työssä
- Työympäristön vaikutus luovuuteen
- Hyvinvointi luovuuden perustana
- Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet
- Luovuuden mahdollistavia resursseja ja rakenteita
- Yhteistyö ja tiimi luovuuden tukena

Yläluokat syntyivät aineistosta nousseiden ilmaisujen ja alaluokkien kautta, joka johti myös käytännössä uusien yläteemojen muodostumiseen. Esimerkiksi hyvinvointi tai tiimi ja yhteistyö eivät olleet suoraan teemoina haastattelurungossa. Uusia teemoja voi käytännössä aineistolähtöisessä analyysissä nousta, mutta ne on hyvä nostaa omiksi teemoikseen vain, jos ne ovat tutkimuskysymysten osalta tärkeitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Tässä tutkimuksessa hyvinvointi ja yhteistyö linkittyvät tutkimuskysymykseen luovuutta tukevista tekijöistä, joten niille on omat lukunsa tutkimuksen tuloksissa.

Ala- ja yläluokkien muodostamisen jälkeen viimeinen ryhmittelyn vaihe oli muodostaa yläluokista yhdistävät luokat (Kuva 6) ja tarkastella sitten niiden suhdetta opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Yhdistäviä luokkia syntyi kolme: *Luovuuden merkitys, luovuutta mahdollistavat tekijät* ja *luovuuden tukeminen organisaatiossa*. Luovuuden merkitys sopi

hyvin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mitä luovuus tarkoittaa haastateltavien työssä?”. Toinen yhdistävä luokka, Luovuutta mahdollistavat ja estävät tekijät yhdistettiin toiseen tutkimuskysymykseen, ”Mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät luovuutta hybridityössä?”. Kolmas syntynyt luokka, Luovuuden tukeminen, liitettiin tutkimuskysymykseen ”Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridityössä ja miksi se on tärkeää?”.

Yläluokka	Yhdistävä luokka
<ul style="list-style-type: none"> • Luovuuden ilmeneminen työssä 	Luovuuden merkitys -> TK: ”Mitä luovuus tarkoittaa haastateltavien työssä?”
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointi Luovuuden perustana • Työympäristön vaikutus luovuuteen • Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet 	Luovuutta mahdollistavat ja estävät tekijät -> TK: ”Mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät luovuutta hybridityössä?”
<ul style="list-style-type: none"> • Luovuuden mahdollistavia resursseja ja rakenteita • Yhteistyö ja tiimi luovuuden tukena 	Luovuuden tukeminen organisaatiossa -> TK: ”Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridityössä ja miksi se on tärkeää?”

Kuva 6. Analyysin lopputuloksena syntyneet yläluokat ja yhdistävät luokat

Aineistolähtöisen analyysin kautta voitiin tarkastella syntyneitä ala- ja yläluokkia tutkimuskysymyksiin peilaten ja palata tarvittaessa alkuperäisiin ilmauksiin merkitysten syventämiseksi. Analyysirakenteen avulla voitiin tarkastella luovuuden ilmenemistä asiantuntija- ja hybridityössä, sitä tukevia ja estäviä tekijöitä, sekä organisaation roolia luovuuden tukemisessa. Analyysin kautta syntyneet teemat tai yläluokat yhdistetään seuraavassa pääluvussa tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla esitellään tutkimuksen tulokset.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on muodostettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysivaiheen aikana aineistosta kerättiin ilmauksia, pelkistettiin ne ja muodostettiin ala-, ylä-, ja yhdistäviä luokkia. Tulokset esitellään niin, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin yksi kysymys kerrallaan. Tutkimuskysymysten alle on jaettu analyysivaiheen avulla saadut yläluokat.

Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan sitä, miten luovuus näyttäytyi haastateltaville ja millaisia perusedellytyksiä sen toteutumiselle on. Toisessa alaluvussa keskitytään hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin luovuuden osalta. Kolmannessa alaluvussa puolestaan käsitellään organisaation ja tiimin keinoja tukea luovuutta.

5.1 Mitä luovuus tarkoittaa haastateltavien työssä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää tarkemmin, millainen rooli luovuudella on haastateltavien työssä, kuinka paljon ja minkälaiset työtehtävät vaativat heidän työssään luovuutta, sekä millaisissa tilanteissa haastateltavat kokivat olevansa luovimmillaan. Tässä alaluvussa tutkimuskysymykseen vastataan aineiston analyysin avulla saatujen yläluokkien kautta, joka on tämän kysymyksen ja yhdistävän luokan osalta *luovuuden ilmeneminen työssä*.

Luovuuden ilmeneminen työssä

Kaikki haastattelut aloitettiin keskustelemalla luovuudesta ensin yleisesti, pyrkien ymmärtämään mitkä olivat kunkin haastateltavan ensiajatuksia luovuudesta osana heidän työtään. Kysymyksiä kautta käsiteltiin luovuuden merkitystä, sen painoarvoa tai määrää työtehtävissä, erilaisia luovuutta vaativia tehtäviä sekä ympäristöä, jossa haastateltavat kokivat olevansa luovimmillaan.

Luovuus näyttäytyi kaikille haastateltaville tärkeänä osana työtään, hieman eri näkökulmista. Osa haastateltavista kertoi, että oli joskus aikaisemmin ajatellut, että eivät olisi luovia ihmisiä, koska eivät olleet esimerkiksi visuaalisia tai erityisen taiteellisia. Suurin osa haastateltavista arvioi, että tällä hetkellä heidän työssään oli luovuutta vaativia tehtäviä prosentuaalisesti noin 30–50 prosenttia koko työajasta. Pari haastateltavista piti luovuuden osuutta vielä suurempana, jopa 70–90 prosenttia työajasta.

”Tosi tosi iso rooli, ehkä sitä ei tule ihan hirveästi edes ajateltua. Asiantuntijatyö on pitkälti ongelmien ratkaisemista ja eri kontekstien ymmärtämistä. Mun mielestä on tärkeää, että pystyy ajattelemaan luovasti myös siltä kantilta, että lopulta yritykset kuolee, jos ne ei pysty uudistumaan ja niiden on uudistuttava koko ajan koska myös maailma ympärillä muuttuu.”

Keskusteluissa pohdittiin useamman haastateltavan kanssa, että luovuuden määrän arviointi riippuu vahvasti siitä, mitä henkilö itse luokittelee luovuudeksi ja siksi ihan tarkkaa arviota on vaikea sanoa. Kysymys herätti haastatteluissa keskustelua myös siitä näkökulmasta, että koska luovuus kerran on niin isossa osassa työtä, luovuutta pitäisi aktiivisemmin kehittää ja ylipäätään kiinnittää luovuuteen huomiota asiantuntijatyössä.

Osalle luovuus merkitsi vahvasti ongelmanratkaisua, laatikon ulkopuolelta ajattelua ja uusien ratkaisujen ja ideoiden löytämistä. Ongelmanratkaisu ja uuden ideointi korostuivat erityisesti rekrytoinnin työtehtävissä, yrittäjyydessä sekä esimerkiksi tapahtumien järjestämiseen liittyvissä tehtävissä. Kyky toimia luovasti ja löytää uusia ratkaisuja nähtiin myös selkeänä kilpailuvalttina muuttuvassa maailmassa. Osan kertomuksissa luovuus linkittyi yhteistyöhön ja yhteisluomiseen, erilaisiin itsensä ilmaisukeinoihin, sekä tapoihin kertoa luovasti ihmisten ja yritysten tarinoita. Lisäksi keskusteluissa mainittiin luovuuden liittyvän usein tilanteisiin, joissa piti ratkaista jokin tilanne pienillä henkilö-, aika-, tai raharesursseilla. Luovuus nähtiin myös abstraktimmalla tasolla esimerkiksi ajattelu- tapana, mielen irti päästämisenä tai ohi lentävinä ajatuksina, joihin pitää tarttua nopeasti.

”Mulla on puhelin sängyn vieressä eli jos herään ja mulla on konsepti mielessä, kirjoitan sen heti ylös tai muuten unohdan sen. Sama jos ajan autoa, niin heti kun pääsen jonnekin (pysähtymään), kirjoitan sen ylös.”

Haastatteluissa nousi erilaisia esimerkkejä siitä, milloin haastateltavat kokivat olevansa luovimmillaan ja millaiset asiat tukivat heidän luovuuttaan. Riittävä uni ja energiataso luovaa työtä varten nousi yhtenä tärkeänä tekijänä. Lisäksi suurin osa kertoi luovuuden tulevan yleensä aina silloin, kun sitä ei aktiivisesti yrittänyt tehdä – esimerkiksi lenkkeillessä, treenatessa, suihkussa ja jopa yön aikana. Osa koki olevansa luovempia aamulla ja osa taas iltapainotteisesti. Riittävä aika ja ilma luovien ideoiden syntymiselle tuli esiin useasti ja moni koki, että luovuus ei synny pakon alla. Pieni raha- tai aikapaine sen sijaan oli yksi luovuutta helpottava tekijä parilla haastateltavalla.

”Siivotessa tai jossain niinku luonnossa tai illalla sängyssä, niin siinä samalla. Musta tuntuu, että silloin tulee ehkä kaikista luovimmat ideat. Ekassa työpaikassa mä aloin siivoamaan meidän työpaikan keittiötä kun piti miettiä, että miten jotain asioita ratkaisee tai vastaavaa. Se on semmosta tarpeeksi aivotonta käsillä työskentelyä.”

Haastateltavia pyydettiin muistelemaan erilaisia tilanteita, joissa oli täytynyt käyttää luovuutta jonkin asian ratkaisemiseksi, ja jotka olivat jääneet erityisesti mieleen. Pari haastateltavaa oli joutunut luomaan täysin uuden tuotteen tai palvelun asiakastilanteessa, jossa sopivaa ratkaisua ei ollut suoraan saatavilla. Eräs haastateltava taas kertoi tilanteesta, jossa oli pitänyt keksiä tapa tavoittaa uusi kohderyhmä parhaiten täysin eri maassa ja markkinassa. Lisäksi yhdessä asiakasprojektissa oli luovuuden avulla luotu konsepti, joka vetosi vahvasti kohderyhmän tunteisiin. Lähes kaikkia kokemuksia yhdisti ongelmanratkaisu ja se, että usein ratkaisu piti löytää täysin tyhjästä itse tai tiimin kanssa.

5.2 Mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät luovuutta hybridityössä?

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää, mitkä fyysiset, psyykkiset tai ympäristön tekijät edistävät luovuutta erityisesti hybridityön näkökulmasta. Haastatteluissa keskityttiin ensin luovuuden yleisiin tekijöihin ja edellytyksiin ja sen jälkeen syvennyttiin hybridityöhön liittyviin kokemuksiin ja havaintoihin. Tässä alaluvussa tutkimuskysymykseen vastataan aineiston analyysin avulla saatujen yläluokkien kautta, joita olivat tämän kysymyksen osalta *hyvinvointi luovuuden perustana, työympäristön vaikutus luovuuteen sekä hybridityön haasteet ja mahdollisuudet luovuudessa*.

Hyvinvointi luovuuden perustana

Hyvinvointi ja esimerkiksi unen ja palautumisen riittävyys luovuuden edellytyksinä nousi esille useassa haastattelussa. Huonosti nukutun yön jälkeen etenkin tiimissä tapahtuva luova työskentely koettiin haastavaksi. Mikäli töissä oli puolestaan ollut hyvin stressaava tai kiireinen ajanjakso, se vaikutti uneen, joka taas vaikutti luovuuteen ja aiheutti viivästystä ja kiirettä – lisäten stressiä entisestään. Unella ja riittävällä levolla koettiin siis olevan iso merkitys luovuudessa.

Aivojen palautumisen tärkeys nousi myös yhtenä teemana ja haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan siitä, miten mielen hyvinvointia edistämällä voitaisiin tukea myös luovuutta. Meditaatio ja mindfulnessin harjoittelu nousivat yhtenä keinona kokeilla mielen rauhoittamista, joka puolestaan luo tilaa mielessä luovuudelle. Lisäksi erilaisista ärsykkeistä irrottautuminen esimerkiksi sulkemalla puhelin ja sometilit tai lähtemällä mökkimaisemiin osoittautuivat hyviksi keinoiksi maailman hälinästä irrottautumiseen. Keskusteluissa kävi myös ilmi, että on tärkeää oppia tunnistamaan, mikä on riittävän hyvä ja että välillä luovuudesta ei esimerkiksi tule mitään ja se on hyväksyttävä.

Hyvinvointia tarkasteltiin keskusteluissa myös siitä näkökulmasta, että monelle hybridi- tai etätyön tuoma vapaus asua haluamassaan kaupungissa tai paikkakunnalla mahdollisti sen, että elämä tuntui ylipäättään onnellisemmalta. Tämä onnellisuus heijastui haastateltavien mielestä positiivisesti myös luovuuteen.

”Hybridityö on mulle tosi merkittävästi mahdollistanut mun koko nykyisen elämän - siis se oli siis mulle ihan tosi iso juttu, että mä pääsin aikanaan muuttamaan tänne. Tai en usko, että mä olisin edelleenkään parisuhteessa, saati mulla olisi edes lasta, jos mä olisin jäänyt -- eli se niinku oman näköinen elämä - onnellisuus mitä siitä tulee ne totta kai se kaikki kuplii eteenpäin.”

Lisäksi vapaus järjestää työt oman aikataulun ympärille mahdollisti muun muassa urheilun ja ulkoilun työpäivän aikana. Monelle luovuutta helpotti fyysinen aktiivisuus, kuten kävely, juokseminen tai kuntosali. Lisäksi luonnossa käyminen esimerkiksi vaelluksilla tai metsäkävelyillä oli muutamalle haastateltavalle tärkeä tekijä hyvinvoinnin edistämisessä.

Työympäristön vaikutus luovuuteen

Luovuuteen vaikuttavia työympäristön tekijöitä nousi esille monia. Erityisesti riittävä aika koettiin tärkeäksi tekijäksi luovuuden syntymiselle. Moni haastateltavista painotti, että luovuus ei synny silloin kun välttämättä haluaisi, eikä nopeasti. Luovuudelle tulisi olla varattuna sekä aktiivista työstö- tai ideointiaikaa, että riittävästi puhdasta vapaa-aikaa. Monella luovat ideat syntyivät jossain muualla, kuin työpaikalla – autoa ajaessa, suihkussa, nukkuessa, juostessa tai jossain rauhallisessa, spontaanissa hetkessä.

”Enemmän aikaa mä sanoisin. Yritykset harvemmin on valmiita maksamaan niin korkeata summaa siitä, kuinka paljon aikaa menee oikeasti siihen, että luot jotain tosi hyvää ideaa. Mut sen takia tosi monet ideat voi jäädä kädenlämpöiseksi, koska niihin ei käytetä tarpeeksi aikaa.”

Aikaan liittyi myös oman ajan ja kalenterin järjestämisen vapaus, joka koettiin erittäin tärkeänä tekijänä motivaation ja luovuuden tukemisessa. Pelkän kalenterin lisäksi myös vapautta päättää esimerkiksi työajoista ja työskentelyn sijainnista pidettiin tärkeänä tekijänä. Useampi haastateltava nosti esiin, että luovuus on parhaimmillaan silloin, kun erilaisia rajoitteita on ylipäättään mahdollisimman vähän. Vapauden koettiin antavan voimaa ja omistajuuden tunnetta, jotka puolestaan tuntuivat ruokkivan luovuutta.

Fyysisestä ympäristöstä puhuttaessa moni korosti sitä, että kotoa työskennellessä hyvä puoli on se, että saa ainakin itse rakentaa itselleen miellyttävän toimistoympäristön. Työpaikan toimiston osalta koettiin, että sen viihtyvyys ja hyvä varustelu on tärkeää. Toimistolla pitää olla mukava, siisti, rauhallinen ja kotoisa tunnelma ja työkalut kuten koneet, näytöt ja internetyhteys pitävät olla hyvät. Tilan tulisi myös olla tarpeeksi avara ja korkea – osa haastateltavista koki sen antavan tilaa ajatuksille ja näin lisäävän luovuutta.

Fyysisen työskentely-ympäristön ja toimivien laitteiden lisäksi keskusteluissa painotettiin erilaisten työkalujen ja järjestelmien tärkeyttä erityisesti hybridiympäristössä työskennellessä. Järjestelmien avulla muun muassa luovien työpajojen dokumentointi tapahtuu ikään kuin automaattisesti, mikä vapauttaa tilaa ja aikaa työpajan jälkeen muulle luovalle työlle. Lisäksi erilaisilla työkaluilla, kuten virtuaalisilla valkotauluilla koettiin olevan myös visuaalisesti merkitystä ja hyötyä luovassa suunnittelussa.

Tiimityöskentely oli tutkittavassa organisaatiossa isossa osassa arkea, joten hyvän ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden toteutuminen tiimissä koettiin myös tärkeäksi osaksi luovuutta edistävää ympäristöä. Moni haastateltavista korosti, että luovuutta vaativissa tilanteissa jokaisella pitää olla mahdollisuus olla oma itsensä ja pystyä ilmaisemaan ideoita ja ajatuksia tiimille ilman, että koki pelkoa niiden arvostelusta.

”Aika tärkeässä roolissa on myös se face to face (tapaaminen). Perustuu myös paljon siihen, että sä luotat toisiin ihmisiin ja se että sulla on keskinäinen luottamus siitä, että sun tiimiläinen ei naura sun idealle. Se, että sä näet niitä ihmisiä säännöllisesti auttaa siihen, että sitten se sujuvoittaa sitä online ideointia.”

Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet luovuudessa

Kokemukset hybridityöstä jakaantuivat haastateltavien kesken jonkun verran. Moni tunnisti sekä haasteita, että mahdollisuuksia ja osa tykkäsi tehdä enemmän etänä, kuin toiset taas kasvotusten tiimin kanssa. Keskusteluissa kuitenkin nousi useasti, että hybridimallin hyöty on ehdottomasti se, että jokainen voi valita itselleen sopivimman mallin.

Vapaus valita sijainti ja työskentelytapa koettiin luovuutta tukeväksi, koska silloin jokaisella on mahdollisuus luoda itselleen parhaita rutiineja luovuuden tukemiseksi. Tähän koettiin toisaalta liittyvän haaste siitä, miten tunnistaa tiimille tai organisaatiolle parhaiten toimiva malli. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että sopiva hybridimalli pitäisi aina miettiä kullekin tiimille sopivaksi ja sopia siitä yhdessä. Jotta tämä toteutuisi, tulee ensin tuntea ja ymmärtää kyseiselle tiimille tai organisaatiolle parhaat toimintatavat.

Sijainnin joustavuus hybridityössä mahdollisti haastateltavien mielestä myös sen, että tiimiläiset voivat asua käytännössä missä kaupungissa tai maassa tahansa työn luonteesta ja lähityön tarpeesta riippuen. Haastateltavat toivat esiin diversiteetin tärkeyden – erilaiset taustat, osaaminen ja näkökulmat helpottivat luovaa työskentelyä, ja hybridityö mahdollisti parhaiden työntekijöiden palkkaamisen sijainnista riippumatta. Työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat voivat olla eri lokaatioissa, kun työtä tehdään hybridimallilla. Luovuutta helpottavaksi tekijäksi koettiin asiakastyössä se, että viestintä ja eri tilanteiden läpikäynti voitiin järjestää joustavammalla aikataululla esimerkiksi video-palaverin avulla, kuin että aina pitäisi aikatauluttaa fyysinen tapaaminen.

Osan haastateltavien mielestä hybridityö on lisännyt luovuutta siksi, että työntekijät voivat suunnitella omaa työtään paremmin tehtävästä ja tilanteesta riippuen. Osa luovuutta vaativista tehtävistä on helpompaa tehdä tiimin kanssa kasvokkain sparraten ja osa taas vaatii enemmän keskittymistä, joka koettiin pääosin helpommaksi kotona. Pari haastateltavaa kertoi, että luovuus vaatii heillä hiljaisen ja rauhallisen tilan joko kotona tai toimistolla. Lisäksi haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa vapaus suunnitella työpäivän aikataulu ja kulku itse mahdollisti laadukkaamman työskentelyn ja vähensi painetta. Luovuuden kannalta merkitykselliset toiminnot, kuten tauot, ulkoilu ja ympäristön vaihtelu oli helppoa toteuttaa hybridiympäristössä. Hybridityön nähtiin siis tuovan joustavuutta, lisäävän työn mielekkyyttä ja omaehtoista otetta luovuuteen.

Vaikka hybridityö nähtiin pääosin luovuutta vahvistavana työn muotona, keskusteluista nousi esiin myös asioita, jotka voivat heikentää luovuutta. Yhtenä haasteena nähtiin spontaanin

vuorovaikutuksen puute tai väheneminen, jos työntekijät eivät nähneet tiimiläisiään kasvotusten. Toimistolla tapahtuvat epäviralliset keskustelut koettiin tilanteiksi, joissa saattaa parhaillaan syntyä ikään kuin itsestään luovia ideoita. Lisäksi pari haastateltavista mainitsi, että etänä ja esimerkiksi videoyhteydellä tapahtuva viestintä saattaa jäädä etäiseksi, jolloin yhteinen ideointi ei tapahdu yhtä helposti kuin kasvotusten. Osa haastateltavista koki myös, että etänä työskennellessä ihmisten mielentilan, elämäntilanteiden tai energian lukeminen saattaa olla haastavampaa ja voi aiheuttaa väärinymmärryksiä.

”...joskus etänä ymmärrän väärin jonkun energiaa ja se ihmisten energia oikeasti vaikuttaa muhun. Eli jos tunnen, että ihmiset on allapäin tai ärtyneitä niin joo, se vaikuttaa muhun paljon, mutta se vaikuttaa myös mun luovuuteen – se, että ei pysty lukemaan ihmisten energiaa tai mielialaa.”

Lisäksi liiallinen etätyöskentely toi osalle yksinäisyyden tunnetta ja saattoi vähentää yhteisöllisyyden tunnetta tiimissä. Tämä oli tosin yksilöllistä, sillä esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, ettei koe itseään koskaan yksinäiseksi, vaikka työskentelisi etänä, kun riittävästä vuorovaikutuksesta pitää itse kiinni.

Hybridityössä haasteena nähtiin myös tilanteet, joissa tiimiläisten työskentely eri paikoista saattoi aiheuttaa passiivisuutta osallistumisessa, ellei työskentelyä ohjata tietoisesti. Luottamuksellista ilmapiiriä ja luovuuden syntymistä koettiin olevan haastava saavuttaa, mikäli osallistuminen ei ollut tasaista. Lisäksi kameroiden kiinni pitäminen videopuheluissa vaikutti muutaman haastateltavan mielestä negatiivisesti tiimin ilmapiiriin ja luovuuden syntymiseen esimerkiksi työpajojen aikana.

Haastateltavat nostivat esiin myös työn luonteen muuttuneen pirstaleisemmaksi, kun etätyöt ovat lisääntyneet. Kun päivät koostuvat monista lyhyistä palavereista ja nopeasta siirtymisestä tehtävästä toiseen, jää luovuudelle liian vähän tilaa. Riittävä aika ja tila koettiin luovuudelle tärkeäksi edellytykseksi, ja tämä voi jäädä toteutumatta, jos kalenteri on liian tarkkaan aikataulutettu. Taito johtaa omaa työtään koettiin tärkeäksi, jotta työstä ei tule liian kuormittavaa.

”Työ on muuttunut enemmän pirstaleiseen suuntaan ja jos vaikka miettii, että sähköpostit keksittiin sen takia että ihmisten työ helpottuisi, kun ei pitäisi lähettää niin paljon kirjeitä - helpotiko se ihmisten työtä? Vai tekikö se vaan asioista tosi paljon nopeampia. Ei välttämättä hybridityön vika, mutta nyt meillä on neljä tuhatta erilaista viestintävälinettä ja niitä ärsykeitä tulee koko ajan.”

5.3 Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridityössä ja miksi se on tärkeää?

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville erilaisia keinoja ja konkreettisia tapoja luovuuden tukemiseksi hybridiympäristössä työskentelevässä organisaatiossa. Teemaa käsiteltiin sekä yksilön, tiimin, esihenkilöiden että organisaation näkökulmasta, jotta saataisiin mahdollisimman paljon erilaisia keinoja luovuuden tukemiseen. Lisäksi haluttiin saada ymmärrystä siihen, miksi luovuuden tukemiseen kannattaa panostaa. Yläluokat tähän kysymykseen liittyen olivat

luovuuden mahdollistavia resursseja ja rakenteita organisaatiossa ja yhteistyö ja tiimi luovuuden tukemisessa.

Luovuuden mahdollistavia resursseja ja rakenteita organisaatiossa

Haastateltavat toivat esiin monia näkökulmia ja käytännön esimerkkejä siihen, miten työntekijöiden luovuutta voitaisiin parhaiten tukea hybridityössä. Yksi tärkeimmistä, lähes kaikissa keskusteluissa nousseista aiheista oli luottamuksen ja vapauden antaminen. Haastateltavien mielestä työntekijöiden tulisi saada päättää mahdollisimman vapaasti itse heille sopivimmat työskentelytavat, aikataulu ja työn teon sijainti. Oman työn suunnittelu ja aikataulutus vapaasti toi haastateltavien mielestä lisää aikaa ja tilaa luovalle ajattelulle ja työlle. Tärkeänä koettiin silti myös tiimin yhteinen, aikataulutettu luova työskentelyaika, jossa voitiin esimerkiksi aloittaa ideointia yhdessä tai vaihtoehtoisesti vetää yksin työstettyjä ideoita yhteen.

Esihenkilöillä ja johtamisella nähtiin olevan tärkeä rooli luovuuden mahdollistajina. Haastateltavat painottivat johtamisessa kykyä tunnistaa tiimin erilaiset työskentelytavat ja tarpeet, sekä luoda työntekijöille paras mahdollinen tila luovalle työskentelylle. Tiimin erilaisten työskentelytapojen tunnistamiseen ehdotettiin säännöllisiä 1:1-keskusteluita ja esimerkiksi tiimiläisten vahvuuksiin, kehityskohteisiin ja persoonallisuuspiirteisiin tutustumista erilaisten persoonallisuus- ja kykytestien avulla. Lisäksi kalenterien priorisointi yhdessä työntekijöiden kanssa, osallistavan kulttuurin luominen ja psykologisen turvallisuuden varmistaminen nousivat tärkeinä asioina luovuuden tukemisessa.

”Johtajan roolissa pitää pystyä mahdollistamaan tiimille luovien hetkien syntymisen, rauhoittamaan työtä, koska luova työ vaatii tosi paljon ilmaa ajatusta, ja hengitystä. Täytyy osata myös tuoda sellaiset tiimiläiset yhteen, jotka pystyvät rakentamaan toistensa ideoiden päälle. Diversteetti on tosi tärkeä, mutta tiimin pitää osata myös pallotella asioista yhdessä, esim. jos tiimissä puheliaita niin hiljaisemmat ei aina pääse ihan mukaan heittelemään.”

Luovuutta mahdollistavana tekijänä nähtiin myös hyvien työkalujen ja sopivan ympäristön varmistaminen työnantajan näkökulmasta. Haastateltavien mielestä työnantajat voivat tukea luovuutta tarjoamalla toimivat työvälineet, laitteet ja järjestelmät, viihtyisät työtilat sekä taloudellista tukea esimerkiksi luovuutta tukeville aktiviteeteille, kuten urheiluhetkiin tiimin kesken. Yhtenä ideana nousi myös viikottainen ”luova tunti”, jolloin työntekijät voisivat ruokkia omaa luovuuttaan haluamallaan tavalla – esimerkiksi urheillen, maalaten tai ottamalla vaikkapa päiväunet. Lisäksi kasvokkaisen ajan järjestäminen esimerkiksi workshopien tai tiimipäivien muodossa koettiin hyödyllisenä. Tärkeänä pidettiin työntekijöiden kuuntelua siinä, kuinka usein kasvokkaista aikaa haluttaisiin järjestää ja millä tavalla, jotta koettu vapaus säilytetään.

Keskusteluissa nousi esiin myös tarve virkistää aivoja välillä muuallakin kuin omassa tutussa työkontekstissa, kuten esimerkiksi messuilla, tapahtumissa ja erilaisissa koulutuksissa. Toisaalta

myös täysin toinen ympäristö, kuten luontoon tai taidenäyttelyyn lähteminen yhdessä tiimin kanssa koettiin lisäävän luovuutta. Osa haastateltavista koki, että esimerkiksi työnantajan järjestämä selkeä budjetti tällaiseen toimintaan olisi hyödyllistä ja tapahtumat tai yhteiset reissut eri ympäristöissä ruokkisivat luovuutta ja mielikuvitusta. Työhön suoremmin liittyvinä koulutusideoina nousivat esimerkiksi coaching-metodista kouluttautuminen, design thinking ja muut luovaa prosessia tukevat mallit.

Moni haastateltavista toi ilmi myös psyykkisiä teemoja johtamiseen liittyen. Psykologisen turvallisuuden lisäksi organisaation tulisi varmistaa työntekijöiden riittävä palautuminen, motivaatio ja työn mielekkyys. Tärkeänä koettiin mielen rauhoittamiseen kannustaminen esimerkiksi meditaation ja riittävien taukojen avulla, työntekijöiden inspirointi tuomalla uusia konteksteja, sekä esihenkilöiden läsnäolo- ja kuuntelutaidot. Lisäksi tärkeänä koettiin rohkaiseminen myös keskeneräisiin ideoihin ja lupa virheiden tekemiseen ja niistä oppimiseen. Moni haastateltavista koki, että kun työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja työn mielekkyyteen panostetaan, luovuus pääsee valloilleen ja tuo myös tuloksia organisaatiolle. Tulosten lisäksi osa haastateltavista mainitsi luovuuden kokemusten lisäävän entisestään innostusta, mikä voi näkyä suoraan työn laadussa.

Yhteistyö ja tiimi luovuuden tukemisessa

Tiimityöskentely nousi tärkeäksi osaksi luovaa työskentelyä lähes kaikissa keskusteluissa. Hyvin yhteen toimiva, monimuotoinen tiimi koettiin tärkeänä ideoinnissa ja ajatusten rikastamisessa. Tiimiläisten eri vahvuuksien hyödyntäminen luovassa työskentelyssä koettiin erittäin tärkeänä ja osa mainitsi tiimin tuntemisen hyvin olevan edellytyksenä yhteisluomiselle. Pari haastateltavista kertoi myös ideoinnin ja luovuuden harjoittelun tärkeydestä yhdessä tiimin kanssa ja tarvittaessa luovaan prosessiin ja ajattelutapaan kouluttamisen.

Haastateltavat toivat esiin erilaisia keinoja oppia tuntemaan tiimiä, jotta luova työskentely olisi helpompaa ja tuloksekkaampaa. Yhteiset tiimipäivät, joissa tutustaan kollegoihin lähemmin työn ulkopuolella koettiin tärkeiksi epävirallisten keskustelujen, tiimin tuntemisen ja hauskanpidon näkökulmasta. Lisäksi aiemmin mainitut persoonallisuus- ja kykytestit tuotiin esiin ideana esimerkiksi niin, että testitulokset tai tärkeimmät nostot niistä voisi lisätä omaan profiiliinsa työpaikan viestintäkana-issa. Näin uudet työntekijät oppisivat tiimiläisistä nopeasti muutakin, kuin pelkän nimen ja kasvot. Lisäksi esimerkiksi työsuhteen alussa koettiin olevan parempi olla hieman enemmän kasvotusten, jotta ihmisten välille voisi syntyä luovuudellekin tärkeää luottamusta.

Tiimin kanssa varattu aika yhteiselle luovalle työskentelylle nähtiin tärkeänä, mutta useampi haastateltavista myös mainitsi, että on tärkeää hyväksyä yhdessä, että aina luovalle työskentelylle varattu hetki ei tuotakaan suoraan tulosta. Myös palautteen saamisen ja antamisen, sekä avoimen

keskustelun kulttuurin koettiin tukevan luovaa yhteistä tekemistä. Palautteen antamisesta nostettiin esimerkkinä esimerkiksi peer review eli vertaisarviointia muistuttava työskentelymalli, jossa työskennellään parin kanssa toiselta oppien ja palautetta jakaen.

”Luovuudelle pitää antaa tilaa oli se sitten oma luovuus tai muiden – improvisaatiossa on esimerkiksi konsepti, että toisen idealle ei ikinä sanota ei, vaan aina kyllä. Kaikki ideat aina hyväksytään - ei ole oikeaa tai väärää, tai hyvää tai huonoa, kaiken päälle voi rakentaa. Sellaisen hyväksymisen ja positiivisen suhtautumisen opettaminen tukee luovuutta.”

5.4 Yhteenveto tuloksista

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta tarkasteltiin, millainen rooli luovuudella on haastateltavien työssä, kuinka paljon ja minkälaiset työtehtävät vaativat heidän työssään luovuutta, sekä minkälaisia perusedellytyksiä heidän mielestään luovuuden syntymiselle on. Luovuus oli kaikille haastateltaville tärkeässä ja suuressa osassa työtä, suurimmalla osalla määrä oli 30–50 % ja osalla hieman 50 %:n yläpuolella. Kysymyksen kohdalla pohdittiin, että luovuuteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota asiantuntijatyössä sen ollessa suuressa roolissa.

Ongelmanratkaisu, laatikon ulkopuolelta ajattelu, yhdessä ja yksin uuden ideointi korostuivat luovuuden määritelmässä ja luovuus nähtiin myös selkeänä kilpailuvalttina alalla. Luovuuden edellytyksinä pidettiin riittävää energiatasoa ja palautumista, aikaa ja ilmavuutta, paineettomuutta sekä ennen kaikkea aikaa työn ulkopuolella, sillä parhaiden ideoiden koettiin nousevan usein esimerkiksi urheillessa tai muun vapaalla tapahtuvan aktiviteetin aikana. Mielen rauhoittaminen ja työstä ja ärsykkeistä irrottautuminen koettiin helpottavan luovuuden ilmenemistä. Lisäksi ylipäätään onnellisuuden - hybridityön tuoman vapaudenkin kautta - koettiin tukevan luovuutta.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät edistävät luovuutta erityisesti hybridityön näkökulmasta. Riittävän ajan järjestäminen ja antaminen luovuudelle nousi vahvasti esiin, koska luovuus ei synny pakottamalla. Hybridityön koettiin tuovan lisää aikaa, sillä esimerkiksi kotoa työskennellessä pystyi tekemään kotityöt taukojen aikana. Oman aikataulun ja työskentelyn järjestämisen, sekä rutiinien muodostamisen vapaus koettiin erittäin tärkeänä tekijänä motivaation ja luovuuden tukemisessa. Luovuus koettiin parhaimmaksi silloin, kun rajoitteita on vähän. Toisaalta sopiva malli pitäisi olla sellainen, joka toimii mahdollisimman hyvin tiimille, ei pelkästään yksilölle.

Moni koki, että hybridityössä jokaiselle sopivan fyysisesti viihtyisän ja toimivan ympäristön muodostaminen on helpompaa. Toimistolla hyvä viihtyvyys, rauhallinen ja kotoisa tunnelma ja toimivat työkalut olivat tärkeitä. Lisäksi tilan avaruus koettiin luovuutta edistävänä tekijänä. Teknologiat ja työkalut nähtiin aikaa vapauttavina ja niistä koettiin olevan apua myös visuaalisesti luovassa

suunnittelussa. Hyvä ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus koettiin myös tärkeäksi osaksi luovuutta edistävää ympäristöä.

Sijainnin joustavuus hybridityössä mahdollisti paremman diversiteetin ja joustavuuden aikatauluissa, jotka tukevat luovuutta. Lisäksi luovuuden kannalta tärkeät tekijät, kuten tauot, ulkoilu ja ympäristön vaihtelu oli helppoa toteuttaa hybridiympäristössä.

Hybridityö nähtiin pääosin luovuutta vahvistavana, mutta haastatteluista nousi esiin myös luovuutta rajoittavia tekijöitä. Haasteina nähtiin spontaanin viestinnän vähäisyys, etäisyyden tunne, yhteisöllisyyden tunteen väheneminen, passiivinen osallistuminen, etäpalaverien uuvuttavuus ja luottamuksen vaikeampi syntyminen. Nämä koettiin kuitenkin yksilöllisesti, mikä on tärkeää huomioida. Moni koki hybridi- ja etätyön lisänsä myös kiireen tunnetta.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa erilaisia konkreettisia keinoja luovuuden tukemiseksi hybridiympäristössä työskentelevässä organisaatiossa. Yksi tärkeimmistä oli luottamuksen ja vapauden antaminen – itsenäinen päätös työskentelytavoista, aikataulusta ja työn teon sijainnista. Lisäksi tärkeänä pidettiin tiimin yhteistä aikaa joko etänä tai kasvotusten.

Johtamisen osalta keinoina nousivat tiimille parhaiden työskentelytapojen tunnistaminen, priorisointi työntekijän kanssa, psykologisen turvallisuuden ja hyvän, rennon kulttuurin luominen, palautumisesta huolehtiminen sekä työkalujen toimivuuden varmistaminen. Lisäksi oman työkontekstin ulkopuolelle kannustaminen ja erilaisiin tapahtumiin meno koettiin tärkeänä, kuten myös koulutusten tarjoaminen luovuuteen liittyen. Tiimityöskentely koettiin tärkeänä ideoinnissa ja luovuudessa, joten tiimiläisten kunnollinen tutustuttaminen toisiinsa ja vahvuuksiinsa, luottamuksen rakentaminen, sekä pareittain tai ryhmässä työskentely koettiin tärkeinä.

Yhdessä ideointi oli osalle isossa roolissa luovuudessa, mikä puolestaan on todettu hyvin tehokkaaksi keinoksi toteuttaa luovuutta, mikäli sen yhdistää ensin tapahtuvaan yksilön luovaan prosessiin (Mullen, Johnson, & Salas, 1991; Paulus, Nakui, Putman, & Brown, 2006; Paulus & Yang, 2000 teoksessa Kim 2019, 120).

Vapaus nousi haastatteluista tekijänä, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta myös luovuuteen. Tämä havainto tukee Blombergin, Kallion & Pohjanpään (2017, 83–84) ajatusta siitä, että riittävä vapauden antaminen työntekijöille on tärkeää organisaatioissa, joissa luovuutta halutaan tukea. Hybridityössä vapaus näkyi esimerkiksi siinä, että työntekijät voivat päättää työskentelysijainnistaan tai aikataulustaan.

Moni haastateltavista koki, että hybridityössä on helppoa rakentaa ympäristö, joka on itselle miellyttävä ja toisaalta valita esimerkiksi työtehtävien mukaan haluaako mennä toimistolle, vai työskennellä etänä. Tämä vahvistaa aiemmin tehtyä tutkimusta siitä, että hyvä mahdollisuus keskittymiseen, mutta myös muiden kanssa keskusteluun on tärkeää luovuuden kannalta (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 88). Työkalujen ja teknologioiden toimivuus nostettiin tärkeäksi hybridityöympäristössä ja etenkin etätöitä tehdessä. Tämä tukee aikaisempaa teoriaa siitä, että teknologia on tärkeässä roolissa mahdollistamassa saumattoman yhteistyön ja luovan työn tekemisen (Gebbing ym. 2024, 3).

Psykologinen turvallisuus ja ihmisten välinen luottamus koettiin myös tärkeäksi osaksi luovuutta edistävää ympäristöä. Tämä havainto kulkee käsi kädessä muun muassa Gebbingin sekä Blombergin, Kallion ja Pohjanpään näkemysten kanssa siitä, että psykologinen turvallisuus ja hyvä tiimihenki ovat tärkeitä luovuuden edellytyksiä (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 85–86; Gebbing 2024, 10).

Haastateltavat toivat esiin yhtenä tekijänä myös diversiteetin tärkeyden – erilaiset taustat, osaaminen ja näkökulmat helpottivat luovuutta, ja hybridityö mahdollisti työntekijöiden palkkaamisen laajemmalla maantieteelliseltä alueelta. Diversiteetin on myös aiemmin tutkittu vaikuttavan positiivisesti luovuuteen (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017, 85–86).

Keskusteluissa nousi myös luovuutta ehkäiseviä tekijöitä, joita olivat esimerkiksi spontaanin vuorovaikutuksen ja keskusteluiden väheneminen, etäiseksi jäävä viestintä ja hankaluudet tunnistaa ihmisten tunteita ja mielentiloja etäyhteyden välityksellä. Viestintää voi kuitenkin parantaa esimerkiksi niinkin pienellä vaivalla kuin kameroiden auki pitämisellä ja näin parantaa viestinnän selkeyttä ja rakentaa luottamusta (Alasoini, Hirvonen & Käsälä 2025, 13; Vartiainen, Antczak, Górnjak & Posta 2023, 34–35).

Miten työntekijöiden luovuutta voi tukea hybridityössä ja miksi se on tärkeää?

Yksi haastatteluissa eniten korostuneista asioista luovuuden tukemisessa oli luottamuksen ja riittävän vapauden antaminen työntekijälle. Tämä havainto on hyvin linjassa aikaisemman teorian kanssa siitä, että vapaus on tärkeä tekijä työntekijän motivaation ja innostuksen kannalta (Harisalo 2011, 19–20; Dawson & Andriopoulos 2014, 306–307).

Johtamisella nähtiin olevan tärkeä rooli luovuuden mahdollistajana. Haastateltavat kertoivat toivovansa johtajilta kykyä luoda työntekijöille paras mahdollinen tila luovalle työskentelylle. Tähän tilaan lukeutuivat työkalut, viihtyisät työtilat ja tiimille järjestetty yhteinen kasvokkainen aika. Erityisesti yhteisen ajan tärkeys vahvisti teoriaa siitä, että kollektiivinen luovuus on tärkeää ja parantaa muun muassa organisaatioiden kilpailukykyä (Acar, Tuncdogan, van Knippenberg & Lakhani 2024, 2119). Keskusteluissa nousi esiin myös tarve piristää luovaa ajattelua käymällä välillä oman työkontekstin ulkopuolella. Tämä vahvistaa esimerkiksi Rehnin (2019, 108–110) ajatusta siitä, että vanhoista kaavoista ja tutusta irtaantuminen on hyväksi luovuudelle ja sitä voidaan tehdä esimerkiksi leikin avulla.

Tuloksiin ja aikaisempaan teoriaan peilaten luovuuden tukeminen hybridityössä on tärkeää siksi, että luovuutta voi hyödyntää lähes kaikessa kontekstista riippumatta – ongelmanratkaisussa, yksilön ja tiimin ideoinnissa, uusien tuotteiden kehittämisessä (Kim 2019, 120). Tukemalla esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota sisäisesti, saadaan ihmisestä luovin irti (Amabile 1998, 79–80). Ymmärtämällä luovuuden tärkeys ja panostamalla luovuuden tukemiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksiin ja taloudelliseen kehitykseen (Harisalo 2011, 10–11 & 43). Hybridityön puolestaan on tutkittu olevan monelle yritykselle tuottavuuden kannalta optimaalisin malli, joten sen onnistunut johtaminen ei pelkästään lisää luovuutta, vaan vaikuttaa suoraan menestykseen (Kangasharju, Kauhanen, Pajarinen & Rouvinen 2025, 6).

6.2 Kehitysehdotukset tulosten perusteella

Tässä alaluvussa esitellään tämän tutkimuksen tulosten myötä syntyneitä kehitysehdotuksia. Osa kehitysehdotuksista on tullut suoraan haastateltavilta, sillä jokaisen haastattelun lopuksi kysyttiin keinoja, joita haastateltava suosittelisi muille luovuuden tukemiseksi. Kehitysehdotuksia ei ole kohdistettu pelkästään tutkimukseen osallistuneelle organisaatiolle, vaan ehdotuksia voi hyödyntää mikä tahansa organisaatio tai kuka tahansa yksilö, joka kaipaa konkreettisia vinkkejä luovuuden ymmärtämiseksi ja tukemiseksi, erityisesti hybridityön näkökulmasta. Ehdotukset sopivat sekä yksilön, että tiimin käyttöön, eikä niitä ole listattu paremmuusjärjestyksessä, vaan jokainen ehdotus on itsessään oiva keino tukea luovuutta.

Ajan ja kalenterin hallinta

Kuten tässäkin tutkimuksessa ilmeni, riittävä aika on monelle luovuudessa tärkeää. Esihenkilöiden ja organisaatioiden tulisi pitää huolta siitä, että työntekijöiden kalenterit eivät täyty liikaa suorittavasta työstä ja palavereista. Etenkin etätöitä tehdessä kalenteri meinaa monesti täyttyä, eikä riittäviä taukojakaan tule välttämättä pidettyä. Organisaatiossa kannattaa sopia yhteisesti esimerkiksi palaverien pituudesta, joka voisi olla esimerkiksi 50 minuuttia, jonka jälkeen seuraava 10 minuuttia olisi taukoa. Tällä tavoin kontekstin vaihtaminen tapahtuu edes hieman hitaammin, kuin suoraan palaverista toiseen hypätessä.

Toinen vaihtoehto on esimerkiksi sopia koko tiimin yhteinen päivä, joka on kokonaan varattu luovalle työskentelylle. Luovaa työskentelyaikaa etenkin tiimin kanssa kannattaa aikatauluttaa, mutta on tärkeää myös hyväksyä, että välttämättä juuri varatulla ajalla ei synny mitään merkittävää. Ajan varaaminen kalenterista kuitenkin varmistaa tarpeellisen tilan ja ajan jäämisen luovalle työskentelylle. Yhteinen, luovalle työskentelylle varattu aika ei myöskään tarvitse aina olla tiimityötä, vaan se voi olla myös hiljaista työskentelyä, jolloin saatavilla on kuitenkin nopeasti tiimin apu.

Ajanhallintaa voi toteuttaa myös joustavasti viikon kuluessa priorisoimalla säännöllisesti omaa työstä. Joskus tarvittavaa aikaa voi olla vaikea hahmottaa yksin, jolloin priorisointi tiimin tai esihenkilön kanssa voi olla hyödyllistä. Yhteisissä palavereissa on tärkeää kunnioittaa muiden aikaa ja välttää palaverien venymistä, eli huolellinen suunnittelu palaverin sisällöstä kannattaa.

Tiimin tunteminen ja yhteinen aika

Luovuuden kannalta psykologisen turvallisuuden luominen on tärkeää, sillä tiimin tulisi uskaltaa heittää villejäkin ideoita pelkäämättä kenenkään arvostelua. On erityisen tärkeää opettaa tiimiläisiä alusta asti kulttuuriin, jossa jokaisen ideoita ja ajatuksia arvostetaan. Kun tiimiä rakennetaan tai uusia tiimiläisiä rekrytoidaan, työsuhteen alkuvaiheessa kasvotusten tehtävä työ on tärkeää, jotta tiimin välille rakentuu luottamusta. Ihmiset myös oppivat tuntemaan toisiaan paremmin tai ainakin nopeammin kasvotusten, jolloin esimerkiksi etänä työskentely on helpompaa myöhemmin.

Hybridimallissa olisi suositeltavaa, että tiimin kanssa olisi kasvokkaista aikaa säännöllisesti myös työsuhteen alun jälkeen. Tapaamiset voi järjestää esimerkiksi aktiviteetteja sisältävinä tiimipäivinä, jotka vahvistavat tiimihenkeä ja tuovat usein hyvää energiaa pidemmäksikin aikaa. Kevyempi vaihtoehto voisi olla esimerkiksi tiimin yhteinen aamukahvi, jolloin työkontekstin saisi unohtaa hetkeksi. Kahvihetket ovat myös hyvä lisä etätöskentelyyn, jossa spontaanimmat keskusteluhetket jäävät usein vähäisemmäksi, kuin toimistolla.

Tiimin tutustumiseen nousi myös haastatteluissa hyvä ehdotus, jossa työntekijät voisivat kaikki jakaa itsestään jotain esimerkiksi organisaation viestintäkanavalla omassa profiilissaan. Tämä jakaminen voisi liittyä esimerkiksi omiin vahvuuksiin tai itselleen sopivimpiin työskentelytapoihin luovuudessa. Usein profiileista ei löydy muuta tietoa kuin kuva ja työtehtävä, jolloin uuden työntekijän on esimerkiksi etänä hankala muistaa uusia kasvoja.

Monipuolisen yhteistyön mahdollistaminen

Luovuus syntyy usein yhteistyössä tiimin kanssa ja työnantajan kannattaa mahdollistaa yhteistyö myös vakiintuneiden tiimirajojen yli. Esimerkiksi kahden tiimin välille voidaan järjestää työpajoja tai sparrailua, jossa tiimit ratkovat yhdessä erilaisia kysymyksiä tai ajankohtaisia projekteja. Tällöin ongelmanratkaisuun saadaan monipuolisia näkökulmia ja samalla voi syntyä esimerkiksi täysin uusia konsepteja.

Tiimiyhteistyön lisäksi organisaatiossa voidaan luoda mentoriohjelma, jossa ihmiset oppivat toisiltaan. Mentori ja mentoroitava voivat olla eri tiimeistä ja täysin eri tehtävistä, jolloin yhteinen työskentely ja sparraus auttaa ymmärtämään eri työtehtäviä syvällisemmin ja seurauksena voi syntyä uusia ideoita. Esimerkiksi markkinoinnin asiantuntija voisi toimia yhdessä IT-tuen asiantuntijan kanssa. Mentori voi toki olla myös täysin organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tuo arvokasta, uutta näkökulmaa ulkopuolisen silmin.

Aktiviteettien tukeminen

Urheilun merkitystä nostettiin keskusteluissa asiana, jota työnantajat voisivat helposti tukea esimerkiksi tarjoamalla liikuntaetuja ja järjestämällä yhteisiä liikunnallisia aktiviteetteja esimerkiksi tiimille. Liikunta ja erilaiset aktiviteetit koettiin vahvasti luovuutta tukevinä tekijöinä. Yhteiset liikunta- hetket rakentavat tiimihenkeä, mutta niissä voi syntyä myös luovia ideoita tai kokonaan uusia konsepteja. Tiimille voi antaa myös esimerkiksi kvartaaleittain käytettävän pienen budjetin, jonka kohteesta tiimi voi itse päättää.

Toinen hyvä kehitysidea voisi olla työnantajan määrittelemä ”luova hetki”, jolloin työntekijät saisivat esimerkiksi käyttää tunnin viikostaan sellaiseen asiaan, jonka kokisivat ruokkivan heidän luovaa ajatteluaan – esimerkiksi meditoimalla, nukkumalla, juoksemalla tai lukemalla itseään kiinnostavasta aiheesta. Vaihtoehtoisesti esimerkiksi rennommat tiimipalaverit, jotka on mahdollista ottaa ulkoilmassa, voi järjestää kävelypalaverina liikunnan lisäämiseksi työpäivän aikana.

Kontekstin vaihtaminen

Täysin toiseen kontekstiin hyppääminen mainittiin asiana, joka auttoi mielikuvitukseen ja aivojen virkistymiseen. Tutusta työskentely-ympäristöstä vaihtaminen esimerkiksi maaseudulle tai taide-näyttelyyn tarjoaa aivoille uusia ärsykeitä ja saattaa avata täysin uusia näkökulmia johonkin, mitä on yritetty ratkaista jo pidempään. Jokin luova työpaja, kuten keramiikkakurssi tai maalaushetki on myös hyvä vaihtoehto.

Kontekstin ei myöskään tarvitse vaihtua suuresti. Jopa kahvilasta tai co-working-työtilasta työskentely tavanomaisten tehtävien parista saattaa tuoda uutta näkökulmaa ja ideoita. Konteksti voi olla esimerkiksi työntekijöiden kerran kuukaudessa äänestämä paikka, jolloin paikoille saadaan varmasti vaihtelua. Lisäksi erilaiset tapahtumat tai messut voivat herättää uusia ideoita.

Palautuminen

Palautuminen nousi keskusteluissa erittäin tärkeänä luovuuden mahdollistajana. Luova työ ja kiireinen työ kuluttavat energiaa ja siksi riittävä palautuminen on tärkeää. Aikaisemmin mainitut taudit ovat tärkeitä, mutta myös työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen. Työssä olisi hyvä olla selkeät, suhteellisen pitävät työskentelyajat, jotta näiden aikojen erottaminen on mahdollista. Osan haastateltavista kanssa puhuttiin myös meditoimisesta, jota työnantajat voisivat tukea myös esimerkiksi hankkimalla kestotilauksen johonkin applikaatioon, jolla meditoinnin voi aloittaa helposti. Myös erilaiset rentoutuskurssit ovat hyvä motivaattori rauhoittumiseen ja eri metodeihin tutustumiseen.

Varsinaisen rauhoittumisen lisäksi myös oman lempiharrastuksen parissa voi palautua, joten esimerkiksi harrastusten tukeminen pienellä summalla taloudellisesti voisi olla etu työntekijälle. Lisäksi työpaikalla kannattaa miettiä esimerkiksi harrastuskerhojen mahdollisuutta, jolloin harrastuksista on myös tiimille yhteistä iloa.

Kulttuuriin ja psykologiseen turvallisuuteen panostaminen

Psykologinen turvallisuus osoittautui luovuudelle olennaiseksi ja tiimissä tulisi olla sellainen ilmapiiri, jossa virheitä tai muiden arvostelua ei tarvitse pelätä. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen kannattaa ottaa pöydälle pitkäjänteisenä, mutta tärkeänä prosessina.

Organisaatiossa tulisi kannustaa ja vaalia avointa viestintää, mielipiteiden ilmaisua ja kysymysten kysymistä aina, jos joku on epäselvää. Esihenkilöillä on tässä tärkeä rooli, sillä he näyttävät toiminnallaan esimerkkiä. Esihenkilöiden tulisi kannustamisen ja avoimen viestimisen lisäksi osata myös

kuunnella työntekijöitä. Tiimin kanssa voi myös sopia yhteisistä käytännöistä, joita voisivat olla esimerkiksi onnistumisista ja epäonnistumisista jakaminen viikoittain yhteisessä, turvallisessa tilassa.

Organisaation arvot voi olla hyvä kerrata ja tarvittaessa rakentaa uudelleen työntekijöiden kanssa, koska jaetut arvot ja yhteinen ymmärrys yrityksen tavoitteista lähentää tiimiä ja lisää psykologisen turvallisuuden ja työn merkityksellisyyden tunnetta. Diversiteettiä kannattaa kasvattaa ja hyödyntää, koska monipuolinen ja -taustainen tiimi tuo luovuuteenkin enemmän näkökulmia.

Kokeileva kulttuuri

Luovuudessa kokeilu ja epäonnistumisen hyväksyttävyys oli monelle haastateltavalle tärkeää. Tukeakseen luovaa ajattelua organisaatiossa voidaan rakentaa kulttuuria, joka kannustaa uuden kokeilemiseen ja oppimiseen. Tällaista kulttuuria voi auttaa muovautumaan muun muassa tekemällä erilaisia pilotteja, joihin ei luoda tarkkoja sääntöjä tai onnistumiselle ei luoda tarkkoja määritelmiä etukäteen. Tämä voi olla esimerkiksi uusi perehdytysprosessi, uusi tuote asiakkaalle tai uudenlainen lähestymistapa kehityskeskusteluihin. Kokeiluista on hyvä palkita ja iloita, vaikka ne eivät onnistuisikaan. Kokeilujen päätteeksi voidaan käydä läpi yhdessä retrospektiivisesti sen kautta saadut opit.

Luovuuden metodeista kouluttaminen

Luovaan ajatteluun löytyy monia konkreettisia menetelmiä ja työkaluja, jotka tukevat työntekijöitä luovassa prosessissa. Koulutuksia löytyy esimerkiksi ideointimenetelmistä, fasilitointitavoista ja erilaisista ongelmanratkaisun työkaluista. Hyviä esimerkkejä voisivat olla esimerkiksi Coaching-koulutus, Aalto-yliopiston Radikaali luovuus -kurssi, tai Design Thinking ja Double Diamond- prosessi. Toisaalta myös itseilmaisun kautta voidaan kehittää luovuutta ja silloin koulutukseksi sopii esimerkiksi improvisaatiokurssi tai jokin visuaalisen ilmaisun koulutus.

On hyvä huomioida, että organisaation sisällä on todennäköisesti myös paljon eri tapoja toteuttaa luovuutta ja erilaisia keinoja, joita ihmiset käyttävät sen tukemiseksi. Ennen kuin lähtee miettimään ulkoisia koulutuksia, hyvä idea onkin jakaa tietoa ja osaamista ensin sisäisesti esimerkiksi sisäisen koulutuksen tai workshopin muodossa.

Tekoäly ja teknologia

Tekoäly kehittyy jatkuvasti ja erilaisia luovuudessa helpottavia työkaluja tulee uusia. Organisaatioiden on hyvä seurata teknologian trendejä ja huolehtia siitä, että käytössä olevista työkaluista on tarjolla koulutusta ja tukea työntekijöille. Haastateltavista useampi koki, että esimerkiksi ChatGPT:n

käyttö on nopeuttanut luovaa ideointia paljon ja tarjonnut erilaisia näkökulmia ja jatkokehitysideoita omille ideoille.

Muita hyviä luovuutta tukevia työkaluja, joita voi hyödyntää hybridityöskentelyssä ovat esimerkiksi digitaaliset valkotaulut ja työskentelyalustat kuten Miro tai Jamboard. Alustalla on helppo työstää asioita tiimissä, vaikka työntekijät olisivat eri puolilla maata ja lisäksi dokumentaatiota ei tarvitse miettiä erikseen, kun kaikki työ jää alustalle nähtäväksi. Erilaiset työkalut tukevat myös osallistamista, sillä niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi etänä järjestettävissä työpajoissa ja digitaalisella alustalla ideointiin saattaa jollekin olla matalampi kynnyks, kuin kasvotusten järjestettävässä työpajassa.

Luovuus leikin kautta

Leikki on luovuudessa harmillisen aliarvostettu, mutta sen avulla on mahdollista herättää mielikuvitusta, luoda jotain täysin uutta ja ratkoa aitoja liiketoiminnan ongelmia. LEGO® SERIOUS PLAY® -metodi on hyvä esimerkki leikin kautta tehtävästä strategisesta ongelmanratkaisusta ja monille myös sen kaltainen käsillä tekeminen helpottaa luovuutta ja ajatuksen kulkua samalla tavalla, kuin esimerkiksi käsin kirjoittaminen. Leikin kautta voidaan irrottautua vanhoista ajatusmalleista ja työta-voista ja löytää sitä kautta uuden raikkaita ratkaisuja.

Mikäli leikki on täysin uutta, kannattaa aloittaa pienillä, kevyemmillä ratkaisuilla. Näitä voisivat olla esimerkiksi tilaisuudet, joissa vapaasti ideoida ja pallotella hulluimmiltakin kuulostavia ideoita. Lisäksi työnantaja voi hankkia erilaisia välineitä, jotka tukevat leikkisyyttä, kuten pala- ja lautapelejä, metaforakortteja tai ideointiin sopivia liitutaaluseiniä. Leikki tukee luovuuden lisäksi myös psykologisen turvallisuuden ja avoimen kulttuurin rakentumista.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on otettava huomioon hieman eri näkökulmia, kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuudessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu ennen kaikkea rehelliseen ja johdonmukaiseen työskentelyyn ja raportointiin, jossa tutkimuksen ulkopuoliset asiat eivät ole vaikuttaneet työn tulokseen (Hakala 2024). Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), varmennettavuuden (confirmability) ja luotettavuuden (dependability) kautta (Lincoln & Guba 1985, Patton 2015 teoksessa Salmona 2023).

Uskottavuus tarkoittaa, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijat tekemiensä tulosten ja havaintojen vahvuudesta ja totuudenmukaisuudesta (Salmona 2024). Uskottavuuden varmistamiseksi

haastatteluiden tulokset on raportoitu selkeästi ja vaihe kerrallaan, kertoen analyysin etenemisestä systemaattisesti. Anonymiteetin vuoksi suurempia otteita analyysin vaiheista ei ole voitu suoraan esittää, mutta jokaisessa vaiheessa on näytetty esimerkillä, miten esimerkiksi aineistoa on ryhmitelty. Lisäksi tuloksiin on nostettu suoria lainauksia haastatteluista.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimusta ja sen tuloksia voitaisiin soveltaa toiseen kontekstiin tai samankaltaiseen kohderyhmään (Salmona 2024). Varmistaakseni tutkimuksen sovellettavuuden tulevaisuudessa, olen dokumentoinut työn vaiheet tarkasti ja järjestelmällisesti. Tutkimuksen kohderyhmä ei ole rajattu myöskään liian tarkoin kriteerein (asiantuntija, luovat tehtävät, hybridityö), joten samankaltainen kohderyhmä on varmasti mahdollista rakentaa myös toisessa organisaatiossa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät välttämättä sellaisenaan ole yleistettävissä toisessa organisaatiossa, mutta tuloksista voi varmasti oppia jotain omalle organisaatiolle hyödyllistä. Tutkimusraporttiin on lisäksi tallennettu liitteenä tutkimuksen haastattelurunko, jolla haastattelut voisi toistaa sellaisenaan.

Varmennettavuus kertoo, että tutkimuksen löydökset on tehty kerätystä aineistosta ja perustuvat haastateltavien vastauksiin (Salmona 2024). Varmennettavuuden vahvistamiseksi olen tiedostanut oman taustani luovien tehtävien parissa eli samankaltaisessa ympäristössä, kuin tutkittavat. Olen pyrkinyt sulkemaan omat ajatukseni ja oletukseni analyysilta ja hyödyntämään tietoa vasta omista kehitysehdotuksissani. Toisaalta oma ymmärrykseni aihealueesta on auttanut välttämään esimerkiksi väärinymmärryksiä haastatteluissa. Aineistoa analysoidessani pyrin pitämään alkuperäiset haastatteluaineistot koko analyysin ajan saatavilla, jotta pystyin myös tarvittaessa varmistamaan pelkistettyjen ja luokiteltujen ilmauksien alkuperäisen muodon ja kontekstin.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus voitaisiin toistaa jonkun toisen toimesta ja tulokset pysyisivät samankaltaisina (Salmona 2024). Olen pyrkinyt kuvaamaan koko analyysiprosessin mahdollisimman läpinäkyvästi tulosten luotettavuuden parantamiseksi. Jokaisen haastateltavan kokemukset olivat yksilöllisiä ja yksittäisiä kokemuksia on myös pyritty tuomaan ilmi tuloksissa. Tämä lisää luotettavuutta tutkimukseen, vaikka sitä ei täysin samanlaisena saataisi toistettua.

Tutkimus on tehty hyviä eettisiä käytäntöjä noudattaen. Kaikki haastateltavat ovat saaneet asianmukaiset tiedot ennen haastatteluja ja tutkimuksesta on annettu mahdollisuus vetäytyä halutesaan vielä haastattelun jälkeen. Haastatteluvaiheessa kaikilta haastateltavilta on kerätty kirjallinen lupa haastatteluaineiston keräämiseen. Aineistoa on käsitelty hienovaraisesti, tarkoin säilyttäen ja tutkittavien anonymiteetti on säilynyt tutkimuksessa.

6.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyön matkan reflektointi on tärkeä osa omaa oppimisprosessiani. Opinnäytetyö lähti liikkeelle aiheen valinnasta, joka pohjautui omaan intohimooni luovuudesta. Pidän kaikesta luovasta tekemisestä taiteesta ongelmanratkaisuun ja koin, että luovuus on kiinnostava aihe siksi, että sitä harvemmin tulee ajateltua työelämäkontekstissa. On ollut myös kiinnostavaa seurata keskustelua hybridityön muovautumisesta ja halusin jollain tavalla tuoda hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita esiin tutkimuksen avulla.

Opinnäytetyöprosessi kulki eteenpäin johdonmukaisesti, mutta pieniä haasteita liittyi muun muassa aikataulussa pysymiseen. Kirjoitin opinnäytetyötä työn ohessa, jolloin joinakin viikkoina riittävä aika jäi vähemmälle kiireen takia. Käytin avuksi kuitenkin työstämisaikojen systemaattista kalenterointia, jonka lisäksi säännölliset tapaamiset opinnäytetyöohjaajan kanssa pitivät hyvin rytmissä.

Tutkimuksen viitekehyksen kirjoittaminen oli yksi enemmän aikaa vievistä vaiheista ja haasteena oli viitekehyksen riittävä rajaaminen. Luovuus on käsitteenä hyvin moninainen ja esimerkiksi luovuuteen usein sidotusta innovoinnista on tutkimusta, mutta koska halusin keskittyä tässä tutkimuksessa nimenomaan luovuuteen, sopivien tutkimusten ja lähteiden etsiminen vei aikaa. Ajan käyttäminen oli kuitenkin tarpeellista, sillä ilman riittävää viitekehystä hyvän haastattelurungon rakentaminen olisi ollut vaikeaa.

Analyysivaihe vei myös yllättävän paljon aikaa, mutta oli todella kiinnostava vaihe, sillä pääsin kokeilemaan ensimmäistä kertaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekemistä. Alkuperäistä aineistoa oli paljon ja sain syventyä jokaiseen haastatteluun vielä uudelleen tarkalla silmällä. Koen, että onnistuin analyysissa hyvin ja tuloksissa näkyvät jokaisen haastateltavan kokemukset.

Opinnäytetyö kehitti osaamistani luovuudesta ja sen kehittämisestä organisaatioissa ja ilokseni yritys, jossa haastattelut pidettiin, on pyytänyt opinnäytetyön jälkeen vielä esittelyä tai työpajaa aiheeseen liittyen, jotta voisin jakaa osaamista heille. Haastatteluiden aikana moni toi esille, että tutkimusaihe on hyvin kiinnostava ja relevantti organisaatiolle ja mahdollistaa aiheen äärelle pysähtymisen. Moni koki saaneensa oivalluksia oman luovuutensa ääneen sanoittamisesta. Haastattelujen aikana peilasin myös omaa luovuuttani haastateltavien kokemuksiin ja sain paljon hyviä ideoita oman luovuuden kasvattamiseksi työssä.

Opinnäytetyöprosessi opetti luovuudesta löytyvän teorian ja aiempien tutkimusten lisäksi myös tutkimusmenetelmien johdonmukaista käyttöä etenkin teemahaastatteluiden ja analyysin osalta. Lisäksi prosessi kehitti ajanhallintaa ja tutkimustekstin kirjoittaminen helpottui rutiinin myötä.

Tutkimus olisi kiinnostavaa tehdä uudelleen niin, että yhden organisaation sijaan haastattelisin samalta alalta useita eri organisaatioita ja heidän edustajiaan. Tutkimusta voisi myös kohdentaa enemmän organisaatioiden johtajiin ja heidän tapoihinsa luoda luovuudelle edellytyksiä. Toisaalta mielestäni on tärkeää ensin ymmärtää millaista tukea työntekijät itse kaipaavat, joten tämä tutkimus on hyvä lähtöpiste.

Jatkotutkimuksena luovuutta voitaisiin tutkia myös aiemmin mainitulla LEGO® SERIOUS PLAY® metodilla, jossa yksilöhaastatteluiden sijaan pyrittäisiin löytämään yhteinen ratkaisu johonkin luovuutta koskevaan ongelmaan rakentamalla LEGO®-malleja. Organisaatiossa voitaisiin esimerkiksi järjestää LEGO® SERIOUS PLAY® -työpaja, jossa rakennettaisiin strategia luovuuden kehittämiseksi organisaatiossa.

Tämä opinnäytetyö tarkasteli luovuutta ja sen tukemista hybridityön kontekstissa. Viitekehyksessä osoitettiin luovuuden moninaisuus ja sen hyödyllisyys organisaatioissa, mikä kertoi tutkimuksen aiheen tärkeydestä. Opinnäytetyö toi itselleni paljon uutta osaamista luovuuden johtamisen keinoista, ja tuloksena syntyneet kehitysehdotukset ovat arvokkaita kelle tahansa luovuudesta kiinnostuneelle. Tutkimus toimii suuntaviivana luovuuden kehittämiseksi organisaatioissa, joissa halutaan rakentaa luovuuden kukkimiselle sopiva maaperä.

Lähteet

- Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D. & Lakhani, K. R. 2024. Volume 50, Issue 6. Collective Creativity and Innovation: An Interdisciplinary Review, Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*. SAGE Publications. Elektroninen tietoaineisto. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063231212416>. Luettu: 3.1.2025.
- Alasoini, T., Hirvonen, S., Käsälä, M. 2025. Hybrid work model as a success factor. Guide to the opportunities and challenges of hybrid work. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150309/TTL-978-952-391-198-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 5.5.2025.
- Amabile, T. 1998. How To Kill Creativity. *Harvard business review*. Volume 76, Issue 5, 77. Artikkel. Luettavissa: <https://research-ebsco-com.ezproxy.haaga-helia.fi/c/ibpxa7/viewer/pdf/rlammgfr4n?route=details>. Luettu: 28.2.2025.
- Blomberg, A., Kallio, T., Pohjanpää, H. 2017. Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both?. *Journal of Innovation Management*. Volume 5, Issue 1, 78-104. Artikkel. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/317041804_Antecedents_of_organizational_creativity_drivers_barriers_or_both. Luettu 11.5.2025.
- Dawson, P., Andriopoulos, C. 2014. *Managing change, creativity & innovation*. 2nd edition. SAGE Publications. Hampshire.
- Eriksson, P., Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/items/db985ead-f6d1-4537-a432-4267f321a5c5>. Luettu: 18.4.2025.
- Eskola, J., Lätti, J., Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 7/24. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 13.4.2025.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2015. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 23.4.2025.
- Gebbing, P., Bosbach, J., Helms, M., Umel, A., Lattemann, C. 2024. Blending the Best? Fostering Creativity in Hybrid Teams. European Conference on Information Systems (ECIS). Paphos. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/381741817_Blending_the_Best_Fostering_Creativity_in_Hybrid_Teams. Luettu: 2.3.2025.

- Hakala, J. T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.5.2025.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere University Press. Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100944>. Luettu: 4.1.2025.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kangasharju, A., Kauhanen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. 2025. Tuottavuus korkeimmillaan etätyön ollessa keskimääräistä. ETLA Muistio nro 154. Luettavissa: <https://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-154.pdf> Luettu 12.5.2025.
- Kim, K. 2019. Demystifying Creativity: What Creativity Isn't and Is?. Roeper review, 41, 2, s.119-128.
- Koski, J. 2001. Luovuus yksilössä ja organisaatiossa. Aikuiskasvatus 22(1), 71–73. Luettavissa: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:wdrShJ6xfSgJ:scholar.google.com/+%22Luovuus+yksil%C3%B6ss%C3%A4+ja+organisaatiossa%22&hl=fi&as_sdt=0,5. Luettu: 3.1.2025.
- Mumford, M. 2011. Handbook of Organizational Creativity. 1st edition. Elsevier Science & Technology. Norman.
- Niemi, L. 14.4.2025. Vakuutusyhtiö käski alaiset takaisin toimistolle – Pettynyt työntekijä päivitti heti CV:nsä. Helsingin Sanomat. Artikkel. Luettavissa: <https://www.hs.fi/suomi/art-2000011153366.html>. Luettu 5.5.2025.
- Paek, S. H., Abdulla, A. M. & Cramond, B. 2016. A Meta-Analysis of the Relationship Between Three Common Psychopathologies—ADHD, Anxiety, and Depression—and Indicators of Little-c Creativity. The Gifted child quarterly, 60, 2, s. 117–133. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/0016986216630600>. Luettu 19.5.2025.
- Rehn, A. 2019. Innovation for the Fatigued. Kogan Page. London.
- Salmona, M. 2023. Qualitative Research Writing: Credible and Trustworthy Writing from Beginning to End. Sage Publications.
- Sarkkinen, M. 2022. Pienet rutiinit auttavat onnistumaan elämäntapamuutoksessa. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/pienet-rutiinit-auttavat-onnistumaan-elamantapamuutoksessa>. Luettu 19.1.2025.

Sawyer, R. K. 2012. Explaining creativity: the science of human innovation. 2nd edition. Oxford University Press. New York.

Taskinen, P. 2023. Alankomaat on etätöyön ykkönen – Suomi lähellä EU-maiden kärkeä. Tilastokeskus. Artikkeleli. Luettavissa: <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/alankomaat-on-etatyon-ykkonen-suomi-lahella-eu-maiden-karkea>. Luettu 18.1.2025.

Tilastokeskus. 2023. Työolot murrosten keskellä - tekoälyä, vihreää siirtymää ja etätöyötä palkan-saajien arjessa. Katsaus. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/clmysqwjvaohp0cutzds9c72e>. Luettu 20.1.2025.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu: 11.4.2025.

Työterveyslaitos. 2024a. Työaika. Joustava työaika. Etätöyön johtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>. Luettu 20.1.2025.

Työterveyslaitos. 2024b. Työelämän muutos. Etätöy, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu 19.1.2025.

Wahlstedt, P. 2011. Luovuus syntyy kitkasta. Tieteessä tapahtuu, 29, 8, 61–62. Luettavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/4653>. Luettu 3.1.2025.

Vartiainen, M., Antczak, R., Górnjak, A., Posta, D. 2023. Working conditions and sustainable work. Understanding the management challenges in hybrid work: A literature review. Working paper. WPEF25012. Eurofound. Luettavissa: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2025/understanding-management-challenges-hybrid-work-literature-review>. Luettu: 12.5.2025.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Luovuuden johtaminen hybridityössä

Luovuus työssäsi

- ”Mitä luovuus tarkoittaa sinulle?”
- ”Millainen rooli luovuudella on työssäsi?”
- ”Kuinka paljon luovuutta sisältyy työhösi?”
- ”Millaisissa tilanteissa koet olevasi luovimmillasi työssä?”
- ”Mikä on ollut urasi luovin hetki? Kuvaile tilannetta niin hyvin, kuin muistat.”
- ”Mitkä työympäristön piirteet tai työskentelytavat tukevat luovaa ajatteluasi?”

Luovuus & hybridityö

- ”Miten hybridityö on vaikuttanut luovuuteen työssäsi?”
- ”Miten työskentely-ympäristö (esim. koti, toimisto, etäpalaverit) vaikuttaa luovuuteesi?”
- ”Onko hybridityö muuttanut tapaa, jolla ideoit tai kehität uusia ratkaisuja?”

Luovuutta tukevat tekijät hybridityössä

- ”Onko hybridityössä jotain, mikä on erityisesti edistänyt luovuutta verrattuna täysin lähi- tai etätyöhön?”

Luovuutta estävät tai vaikeuttavat tekijät

- ”Onko hybridityössä tilanteita, joissa huomaat luovuuden kärsivän? Mitkä tekijät vaikuttavat tähän?”

Parannusideat ja loppupohdinta

- Mielikuva: ”Kuvittele, että hybridityössä olisi täydelliset olosuhteet luovuudelle – miltä se näyttäisi?”
- ”Mikä auttaisi tällä hetkellä luovuutta työssäsi?”
- ”Mitä organisaatio, esihenkilöt tai kollegat voisi tehdä tukeakseen työntekijöiden luovuutta hybridityössä?”
- ”Onko sinulla käytössäsi jotain luovuutta tukevia työtapoja, joita suosittelisit muille?”

Liite 2. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi:

- Luovuus hybridityössä (työnimi)

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot:

- Roosa Holkko, xxx

Aineiston keruun tavoite

- Haastatteluiden tavoitteena on selvittää, millaista luovaa ongelmanratkaisua tehtäviin sisältyy ja millaiset edellytykset sen toteutumiselle tällä hetkellä on?

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet

- Aineiston keruu tapahtuu joko kasvokkaisen tai onlinehaastatteluiden avulla, joka nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Haastattelutapa sovitaan haastateltavan kanssa erikseen.

Osallistuminen kesto

- Osallistuminen kestää yhden (1) tunnin verran.

Etukäteisvalmistautuminen

- Osallistujille toimitetaan etukäteen nähtäväksi haastattelussa käsiteltävät teemat.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle

- Osallistuessaan tutkimukseen osallistuja antaa arvokasta tietoa opinnäytetyön tekijälle, joka analysoi haastattelut ja kerää niistä hyödylliset luovuuden johtamisen keinot ja kehitysehdotukset. Osallistujilla voi olla käytössään erilaista tukea luovuuteen, joten valmiin tutkimuksen myötä osallistuja pääsee tutustumaan mahdollisesti itselleen uusiin luovuuden johtamisen keinoihin.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö:

- Kaikkea aineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä niihin pääse käsiksi kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä. Tulokset raportoidaan niin yleisellä tasolla, ettei yksittäisen henkilön henkilöllisyys paljastu. Aineistot tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineistoa

käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuoja-asetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö).

Tuloksista tiedottaminen:

- Valmis opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Rahoitus ja mahdolliset intressiristiriidat:

- Ei rahoitusta tai intressiristiriitoja.

Lisätiedot:

- Roosa Holkko, xxx

Liite 3. Suostumuslomake

Suostumuslomake

Annan suostumukseni osallistumisesta opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää haastattelun niin halutessani ja peruuttaa suostumukseni tutkimukseen syytä ilmoittamatta, viimeistään kuitenkin haastattelun jälkeisenä päivänä. Analysoidusta aineistosta ja valmiista tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Suostumuksen voi peruuttaa lähettämällä sähköpostia opinnäytetyön tekijälle.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyön tekijä Roosa Holkko, xxx.

Allekirjoituksellani tai sähköpostilla vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus