



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Luovuuden edistäminen työpaikalla

Strömberg, Sandra
Äijö, Lasse

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Luovuuden edistäminen työpaikalla

Strömberg, Sandra & Äijö, Lasse
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Strömberg, Sandra & Äijö, Lasse

Luovuuden edistäminen työpaikalla

Vuosi 2013 Sivumäärä 83

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia luovuuden edistämistä työpaikalla. Työympäristöä parantamalla voidaan lisätä luovuutta, mikä edistää innovatiivisuutta ja organisaation jatkuvaa kehitystä sekä luo kilpailuetua. Tavoitteena on löytää käytännön keinoja, joilla luovuutta voidaan edistää työpaikalla. Erityisesti keskitymme johtamiseen, työilmapiiriin ja palkkaukseen. Kartoitamme luovuuden edistämistä alan kirjallisuuden ja tuoreiden tutkimusten perusteella.

Kokeellisella tutkimuksella tutkittiin, miten rahallinen palkitseminen vaikuttaa luovuuteen sekä mekaaniseen työkykyyn. Vertailuryhmä suoritti luovuutta vaativan piirustustehtävän ilman rahallista kannustinta. Koeryhmä suoritti saman tehtävän kilpailuna, jossa parhaat voittivat raha-palkinnon. Kaikki osallistujat suorittivat mekaanista työtä vaativan painallustehtävän kilpailuna ja ilman kilpailua.

Tuloksista selvisi, että pienellä rahallisella kannustimella osallistujat suoriutuivat paremmin sekä mekaanista työtä vaativasta tehtävästä että luovuutta vaativasta tehtävästä. Tämä osoittaa, että pieniä kannustimia voidaan käyttää luovuuden edistämiseksi.

Teemahaastatteluilla vahvistimme aiempien tutkimusten käsityksen siitä, että hyvä työilmapiiri ja kannustava johtaja vaikuttavat positiivisesti luovuuteen. Huonolla johtamisella ja työilmapiirillä voi puolestaan olla erityisen haitallinen tai jopa lamauttava vaikutus luovaan työskentelyyn. Luovuus kukoistaa parhaiten luottavaisessa, stressittömässä työilmapiirissä. Luovuutta edistää tehokkaasti johtaja, joka kannustaa luovuuteen ja antaa rakentavan palautteen lisäksi paljon positiivista palautetta.

Aiemmasta tutkimustiedosta, kirjallisuudesta sekä omista tutkimuksista olemme koonneet luovan työn edistämisen oppaan. Oppaaseen olemme tiivistäneet neuvoja, miten käytännön toimilla voi edistää luovuutta työpaikalla. Jokainen voi hyödyntää neuvoja omassa työssään. Oppaasta hyötyvät eteenkin esimiehet, joilla on hyvät mahdollisuudet jatkuvasti kehittää työympäristöään.

Asiasanat luovuus, luova organisaatio, luovuuskoe, innovaatio, jatkuva uudistuminen, työympäristö, työilmapiiri, johtaminen

Strömberg, Sandra & Äijö, Lasse

Promoting Creativity at Work

Year	2013	Pages	83
------	------	-------	----

The purpose of this paper is to study ways of promoting creativity at work. It is possible to increase creativity by making improvements to the work environment. More creativity boosts innovativeness and can give a company a competitive advantage. The focus is on leadership, working atmosphere and pay. The report builds on literature and recent studies on creativity.

An experimental study was used to determine the effect of monetary pay on creative work versus effort-driven work. A drawing task was used to measure creativity. The participants of the test-group competed against each other for a reward for the three best pictures. A control group did the same test without the possibility to be rewarded for good performance. All participants did an effort-driven task with and without a performance-related reward.

The results showed that given the possibility of a small monetary reward, the participants performed better on both the effort-driven task as well as the task requiring creativity. This implies that you can use small bonuses to increase creativity.

Two interview studies were used to determine if the theories of the researchers can be applied in real-life work environments. The results confirmed that a positive work atmosphere and encouraging leadership affect creativity beneficially. A negative work atmosphere and bad leadership can have a significantly damaging effect on creativity. Creativity thrives in a reassuring and stress-free environment. A manager increases creativity by encouraging employees to be creative and by giving much positive feedback in addition to constructive feedback.

The findings have been used to make a guide for increasing creativity at work. The guide gives practical advice on how to promote creativity. Anyone can apply these methods in their own work environment. The guide is especially useful for managers, who are in a good position to improve the work environment.

Keywords creativity, test for creativity, creative organization, innovation, continuous development, work environment, work atmosphere, leadership

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
2	Luovuus	7
	2.1 Luovuuden lähestyminen	8
	2.2 Luovuuden tutkiminen	9
	2.3 Luovuus yksilön ominaisuutena	11
	2.4 Luovuus ja innovatiivisuus	12
	2.5 Luovuus kilpailukyvyn tekijänä	13
	2.6 Jatkuva uudistuminen	14
3	Luova työyhteisö ja -ympäristö.....	16
	3.1 Yksilö	16
	3.2 Ryhmä	17
	3.3 Organisaatio.....	21
	3.4 Johtaminen.....	23
	3.5 Työilmapiiri	25
	3.6 Palkkaus.....	27
	3.7 Luovuutta edistävä yritys	28
4	Tutkimus.....	30
	4.1 Kokeellisen tutkimus suorittaminen	31
	4.1.1 Tutkimusongelma.....	32
	4.1.2 Menetelmä.....	33
	4.1.3 Tehtävät	33
	4.1.4 Kokeen suorittaminen	36
	4.1.5 Aineiston analysointi.....	37
	4.2 Teemahaastattelu.....	37
	4.2.1 Tutkimusongelma.....	37
	4.2.2 Menetelmä.....	38
	4.2.3 Haastatteluiden suorittaminen	41
	4.2.4 Aineiston analysointi.....	42
5	Tulokset.....	42
	5.1 Kokeellinen tutkimus	42
	5.1.1 Piirustustehtävä	42
	5.1.2 Painallustehtävä	46
	5.1.3 Tehtävien yhteys	47
	5.1.4 Lopputulos	47
	5.2 Ensimmäinen teemahaastattelu	47
	5.2.1 Työilmapiiri.....	48
	5.2.2 Johtaminen	48

5.2.3	Organisaatio.....	50
5.3	Toinen teemahaastattelu.....	51
5.3.1	Työilmapiiri.....	52
5.3.2	Johtaminen.....	53
5.3.3	Organisaatio.....	54
6	Pohdinta.....	56
6.1	Kokeellinen tutkimus.....	57
6.2	Yhteenvetoa teemahaastattelusta.....	60
6.2.1	Ilmapiiri.....	60
6.2.2	Johtaminen.....	61
6.2.3	Organisaatio.....	62
6.2.4	Motivaatio.....	63
6.2.5	Palkkaus.....	64
6.2.6	Aika ja kiire.....	64
7	Yhteenveto.....	65
8	Luovan työnteon edistämisen opas.....	66
	Lähteet.....	67
	Kuvat.....	71
	Kuviot.....	72
	Taulukot.....	73
	Liitteet.....	74

1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsittelemme aluksi teoriaa ja tutkimustuloksia koskien luovuutta työpaikalla, jonka jälkeen tutkimme kvalitatiivisesti sekä kvantitatiivisesti luovuuden edistämistä.

Opinnäytetyössä ei pyritä tyhjentävään esitykseen kaikista luovuuteen liittyvistä osatekijöistä tai näkökulmista. Luovuuden ulottuvuudet ovat vielä puutteellisesti tunnettuja ja luovuutta koskevaa kirjallisuutta on niin valtava määrä, ettei sen kattavaan analyysiin ole käytännössä tällaisessa yhteydessä mahdollisuuksia.

Määrittelemme luovuuden: Luovuus on kyky tuottaa jotakin uutta, josta on hyötyä itselle tai työyhteisölle. Luovuudella pitää siis saada aikaiseksi jotakin hyödyllistä, esimerkiksi uusi tuote tai työmenetelmä. (Amabile & Hennessey 2009; Työministeriö 2005, 1.)

Kirjoitamme luovuudesta työpaikalla ajankohtaisten tutkimustulosten sekä nyky-yhteiskunnan vaatimusten perusteella. Luovaa ongelmanratkaisukykyä tarvitaan nykyään monessa erilaisessa työtehtävässä. Luovuus ei koske ainoastaan tyypillisiä luovia ammatteja, kuten taiteilijaa tai suunnittelijaa. On hyödyllistä edistää luovuutta myös tehtävissä, joita ei pidetä luovina. Niillä työpaikoilla ei aina ole kiinnitetty huomiota luovuuteen, vaikka luovuutta pystyttäisiin lisäämään.

Opinnäytetyön tulos on luoda luovan työnteon edistämisen opas, johon on koottu teoriaosuudesta ja tutkimustuloksista parhaimmiksi havaitut keinot parantaa luovuutta työpaikalla sekä välttää luovuutta haittaavia asioita. Oppaassa ehdotamme keinoja, joilla tietoa luovuudesta voi soveltaa käytännön työelämään.

2 Luovuus

Luovuutta voi tarkastella ja tutkia monesta eri näkökulmasta. Luovuus on moniulotteinen ominaisuus samalla tavalla kuin älykkyysskin. Tässä opinnäytetyössä lähestytään luovuutta työelämän näkökulmasta. Tämä asettaa luovalle työskentelylle vaatimuksen, että sen on tuotettava hyötyä työyhteisölle. Tätä hyödyllisyyden vaatimusta kuvaa myös Pentti Sydänmaalakan määrittely luovuudelle: ”Luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa siitä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa” (2009, 87).

Tulevaisuudessa näyttää olevan entistä vähemmän varaa sellaiseen ajatteluun, jossa ”luovat työt” ja ”suorittavat työt” jaetaan eri henkilöille esim. ammattiaseman tai koulutuspuhjan mukaan. Luovaa potentiaalia tarvitaan jokaisessa työympäristössä, sillä kaikkeen työhön

liittyy luonnostaan suunnittelua ja valintoja. Tulee korostaa, että fyysiset työsuoritukset eivät välttämättä eroa immateriaalisesta työstä luovuuden merkitystä haettaessa. (Työministeriö 2005, 14.)

Työhallinnon julkaisussa painotetaan, että Suomessa rutiiniväellä ja -tuotannolla ei pysty tulevaisuudessa menestymään halpamaiden kanssa käytävässä kilpailussa (Työministeriö 2005, 14). Kuitenkin työprosessien suunnittelu on tärkeä osa myös rutiiniväitä ja suunnittelu puolestaan vaatii luovaa työskentelyä. Tämä tarkoittaa, että tulevaisuudessa korkeasti koulutetuissa maissa kannattaa keskittyä entistä enemmän tuotannon suunnitteluun ja ohjaukseen, sekä yleisemmin erilaiseen haastavaan, luovuutta vaativaan työhön.

2.1 Luovuuden lähestyminen

Luovuudella on merkitystä koko ihmiskunnan edistyksettisyydelle (Amabile & Hennessey 2009, 570; Csikszentmihalyi 1997, 1). Ihmisellä on kyky oppia syvällisesti ja kehittää oppimastaan uutta. Ihmisillä ja simpansseilla on 98 prosenttia yhteisiä geenejä. Se, mikä erottaa meidät simpansseista, on mm. ajattelu, kieli, arvot, taide, tiede, teknologia ja työkalut. Nämä ovat kaikki yksilöllisen nerokkuuden tulosta, joka on tunnistettu, palkittu ja välitetty eteenpäin oppimisen kautta. Luovuus on siis syvästi inhimillistä. (Csikszentmihalyi 1997, 1.)

Suurin osa luovuustutkijoista on yhtä mieltä siitä, että luovuuteen kuuluu sellaisen uuden tuotteen, idean tai ratkaisun kehittäminen, josta on hyötyä yksilölle tai laajemmalle ryhmälle (Amabile & Hennessey 2009, 572). Suomalaiset tutkijat ovat samalla linjalla: ”Luovuuteen liittyy myös kyky viedä asiat käytäntöön; on pystyttävä tuottamaan jokin konkreettinen lopputulos” (Sydänmaanlakka 2009, 111). Useimmissa luovuuden määritelmissä painotetaan uuden luomista ja siitä saatavaa hyötyä, mutta näiden kahden tekijän lisäksi eri määritelmät eroavat toisistaan. Koska tässä opinnäytetyössä tarkastellaan luovuutta työpaikalla, juuri työyhteisön saama hyöty luovasta työstä on avainasemassa.

Aikaisemmin luovuutta on pidetty vaikeasti käsitettävänä asiana. Luovuutta on ajateltu henkilökohtaisena ominaisuutena, jota ei voi kehittää, koska luovuus on synnynnäinen lahjakkuus. Tällainen ajatustapa on olemassa vieläkin. Osa ajattelee, että luovuutta ei voi kouluttaa eikä luovuutta voi tutkia tieteellisesti, koska luovuus on niin monimutkainen asia. Sydänmaanlakka (2009, 90 - 96) kutsuu tätä mystiseksi lähestymistavaksi luovuudelle.

Luovuutta ei ole ainoastaan suuret, mullistavat, uudet ajatukset ja innovaatiot; luovuutta on myös jokapäiväinen kehittäminen ja halu tehdä asioita paremmin. Beghetto & Kaufman ovat jakaneet luovuuden kolmeen tasoon, siitä saatavan hyödyn merkityksellisyys mukaan. ”Iso L” on merkittävää ja arvostettua luovuutta ja ”pieni l” on jokapäiväistä luovuutta. Näiden

lisäksi on ”mini I”, joka on luovuutta, joka liittyy henkilökohtaisen tiedon ja ymmärtämisen kognitiivisiin prosesseihin. Eri tutkimukset keskittyvät luovuuden eri osuuksiin. (Amabile & Hennessey 2009, 572.)

Howard Gardner (1999, 115 - 135) on kirjassaan *Intelligence Reframed* jakanut luovuuden neljään tasoon. Ensimmäinen taso on alipersonallinen taso, joka käsittää fyysiset tekijät kuten geeniperimän ja hermoston. Neurotiede pystyy todennäköisesti tulevaisuudessa kertomaan lisää luovuuden biologisesta toiminnasta aivoissa, toiminnallisen magneettikuvauksen (engl. fMRI) avulla (Amabile & Hennessey 2009, 573 - 574; Sydänmaanlakka 2009, 86). Toinen taso on yksilötaso, joka käsittää luovuuden yksilön persoonallisena ominaisuutena. Tähän kuuluu ajattelutapa, motivaatio ja luonne. Kolmas taso on ekstrapersonallinen taso, joka käsittää henkilön käytettävissä olevat tietovarastot. Uudet ajatukset eivät synny itsestään, vaan rakentuu aikaisemman tiedon varaan. Neljäs taso on multipersonallinen taso, johon sisältyy kaikki kommunikaatio muiden kanssa.

Luvussa 3.2 Ryhmä käsitellään tarkemmin luovuutta ryhmässä ja sitä, miten dialogi voi huomattavasti edistää luovan ratkaisun syntymistä. Viestintäteknologia helpottaa tätä kommunikaatiota, kun asiantuntijat ympäri maailman voivat olla toistensa kanssa tiiviissä yhteydessä. Kuitenkin monessa innovaatiopajassa kiitetään perinteisten kahvitaukokeskustelujen positiivista vaikutusta.

2.2 Luovuuden tutkiminen

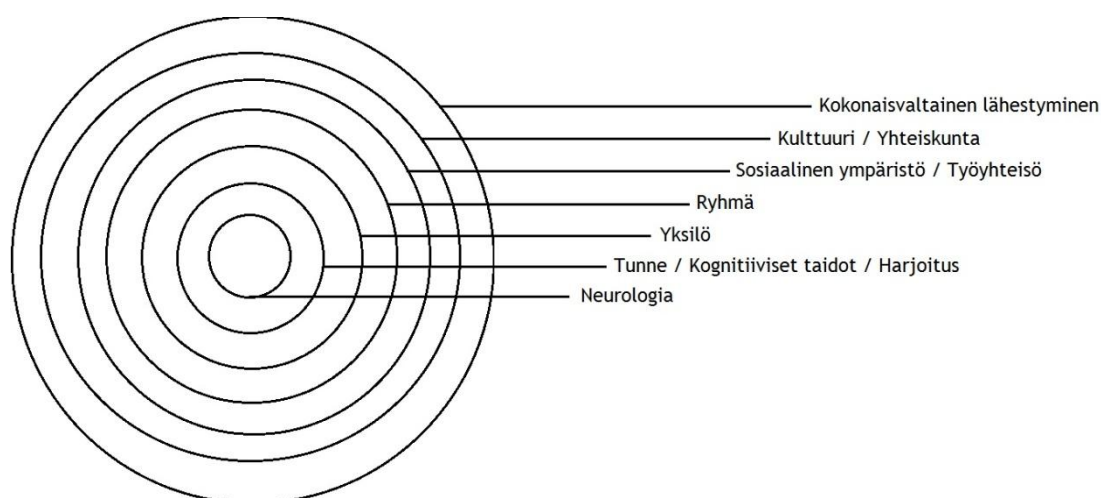
Tässä luvussa kerrotaan siitä, miten luovuutta on tutkittu sekä millä eri menetelmillä ja lähestymistavoilla luovuutta voidaan tutkia.

Luovuutta on tutkittu paljon analysoimalla tunnettujen luovien henkilöiden persoonallisuuksia ja päättelemällä, minkälaisia luonteenpiirteitä luovilla henkilöillä on (Amabile & Hennessey 2009, 573, 577; Simonton, 1997; Sydänmaanlakka 2009, 94). Luovuus ei kuitenkaan ole pelkästään yksilön ominaisuus; ryhmässä on helpompi löytää uusia näkökulmia ja luovia ratkaisuja. Puhutaan kollektiivisesta luovuudesta ja luovuudesta verkostossa. Tässä opinnäytetyössä lähestymme luovuutta työyhteisön näkökulmasta: mitä luovuus on ja miten se hyödyttää työyhteisöä? Miten työympäristössä voidaan edistää luovaa työskentelyä?

Luovuutta voi myös lähestyä käytännön näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa ei pyritä ymmärtämään luovuutta, vaan tutkitaan, miten voidaan kehittää luovuutta ja hyödyntää sitä (Myers & Ray, 1986). Tätä lähestymistapaa edustaa mm. Alex Osborn, joka keksi suosituksen aivoriihitekniikan sekä Edward de Bono, joka on kehittänyt hatut -menetelmän (Sydänmaanlakka 2009, 93; Wheeler 2012). Näistä menetelmistä lisää luvussa 3.2 Ryhmä.

Psykometrinen luovuustutkimus pyrkii mittaamaan luovuutta samalla tavalla kuin älykkyyttä mitataan. Kokonaisuudessaan luovuuden mittaaminen on osoittautunut mahdottomaksi, mutta joitain luovuuden puolia on onnistuttu testaamaan. On myös todistettu, että luovuus on eri asia kuin rationaalinen älykkyys. Luovuutta voidaan arvioida sen mukaan, mitä henkilö on saanut aikaiseksi, jolloin luovuuden hyöty korostuu. (Sydänmaanlakka 2009, 92 - 93.)

Luovuustutkimusta kartoittavassa raportissa (Amabile & Hennessey, 2009) kiitetään sitä, että merkityksellistä luovuustutkimusta on tehty todella paljon viime vuosikymmenen aikana. Samalla ala on pirstoutunut ja tiettyyn luovuuden lähestymistapaan keskittyneet tutkijat eivät aina ole tietoisia toisten tutkijoiden löydöksistä. Jotta voitaisiin saavuttaa syvempi ymmärrys luovuudesta kokonaisuudessaan, tarvitaan enemmän tieteidenvälisiä tutkimuksia. Samoin kuin Sydänmaanlakka (2009) myös Amabile ja Hennessey peräänkuuluttavat kokonaisvaltaista lähestymistä luovuuteen.



Kuvio 1: Luovuuden tasot Amabilen ja Hennesseyn mukaan (2009, 571)

Amabile ja Hennessey (2009) uskovat, että luovuustutkimus tulee edistymään, kun tutkijat tiedostavat, että luovuus syntyy monen erilaisen tekijän yhteisvaikutuksesta. Amabilen ja Hennesseyn malli (Kuvio 1) selkeyttää ja havainnollistaa luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ja luovuustutkimuksen lähestymistapoja. Mallissa luovuudella on seitsemän tasoa, joissa korkeammat tasot kuvaavat suurempia kokonaisuuksia. Tekijät painottavat, että malli on yksinkertaistus ja että, luovuus on enemmän kuin osiensa summa. Esimerkiksi persoonallisuus on enemmän kuin neurologia ja tunne, kognitio sekä oppiminen yhteensä. Samoin ryhmä tai sosiaalinen ympäristö voi olla osa tiettyä kulttuuria ja yhteiskuntaa, mutta ne myös risteävät, esimerkiksi kun henkilöt eri maista työskentelevät yhdessä ryhmässä. Korkeimman tason, kokonaisvaltainen lähestyminen, tutkimus pyrkii tuottamaan kokonaisvaltaisia, kattavia teorioita luovuudesta ja selittämään alempien tasojen tutkimusten yhteisvaikutuksia. Nämä

kokonaisvaltaiset teoriat auttavat meitä parhaiten ymmärtämään luovuutta ja sitä kautta, miten luovuutta pystytään hyödyntämään parhaiten.

Kuten Gardner, jonka malli on esitetty luvussa 2.1 sivulla 9, myös Amabile ja Hennessey ovat luoneet mallin, joka jakaa luovuuden tasoihin. Gardner on jakanut mallinsa neljään tasoon, Amabile ja Hennessey puolestaan seitsemään. Kuitenkin molemmat mallit kuvaavat luovuutta samalla tavalla ja samassa järjestyksessä, joten Amabilen ja Hennesseyn mallia voidaan pitää tarkempina jaotteluna Gardnerin kuvauksesta.

2.3 Luovuus yksilön ominaisuutena

Todella luovat ajatukset ja innovaatiot syntyvät harvoin yhden henkilön päästä - yleensä ne ovat monen henkilön ja tiedonlähteen yhteinen tuotos. Samalla mullistavat uudet ajatukset ovat harvoin yhtäkkisen ymmärryksen tulos, jota kuvataan hehkulampun syttymisellä päässä. Yleensä mullistavat ja edistykselliset asiat vaativat monen vuoden kovan työn. (Csikszentmihalyi 1997, 1.) Kaikki luovat prosessit kuitenkin vaativat yksittäisiltä henkilöiltä luovuutta. On siis luonnollista käsitellä ensiksi luovuutta yksilön ominaisuutena.

Luova työskentely vaatii, että ongelmaa tarkastellaan eri näkökulmista. Kun erilaiset henkilöt miettivät yhteistä asiaa, heille herää erilaisia ajatuksia, koska he näkevät asian eri näkökulmista (Amabile & Hennessey 2009, 580). Näiden erilaisten ajatusten avulla voidaan löytää uusia, luovia ratkaisuja. Myös yksilö voi tarkastella asiaa eri näkökulmista. Csikszentmihalyi (1997, 55 - 58) esittää, että henkilö, joka pystyy joustamaan persoonallisuutensa suhteen, pystyy helpommin tarkastelemaan asioita eri lähtökohdista ja on sen seurauksena luovempi. Luova henkilö on kompleksinen, eli moniulotteinen ja luovalla henkilöllä on usein samanaikaisesti luonteenpiirteitä, jotka ovat toistensa vastakohtia. Tällainen henkilö pystyy hyödyntämään inhimillisen persoonallisuuden kaikkia puolia. Jungin mukaan tällainen henkilö on kypsä persoona (Sydänmaanlakka 2009, 97 - 98). Edward de Bono on kehittänyt luovuusmenetelmän, jossa eriväriset hatut kuvaavat erilaisia persoonallisuuksia. Vaihtamalla hattua henkilö voi ottaa toisen luonteisen roolin, ja sillä tavalla tarkastella asiaa eri näkökulmista. (Debonogroup.)

Ajatteluun ja hahmottamiseen perustuvia luovuuden kognitiivisia lähtökohtia ei ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti ja ristiriidattomasti. Syynä on se, että luovien ratkaisujen taustalla on paljon alitajuisia mekanismeja, minkä vuoksi niiden erittely on verrattain vaikeaa. On kuitenkin pystytty jäljittämään luovien ratkaisujen pohjalla olevia kognitiivisia prosesseja. Innovaatiolle tyypillisiä piirteitä analysoidaan siitä ajatuksellisesta ympäristöstä, jossa innovaatio yksittäistapauksessa näyttää syntyneen. (Työministeriö 2005, 3).

Mieli- ja muistikuvia aikaisemmista tilanteista käytetään uusien tilanteiden pohjalla. Aikaisempia havaintoja siis verrataan uusiin ja valikoidaan sitten käyttäytymismalli, toimintatapa tai ratkaisu, joka näyttää parhaiten sopivan tähän uuteen tilanteeseen. Tällaisista uusista ja odottamattomistakin tilanteista selviytyminen vaatii luovuutta. Luovuus on parhaimmillaan kykyä yhdistää asioita uudella tavalla. Yhdistäminen on sitä kehittyneempää, mitä virikkeisempi ja monimuotoisempi havaintoympäristö on. (Työministeriö 2005, 4.) Monikulttuurisuus ja ryhmien erilaisuus tekevät ympäristöstä luovuudelle otollisen. Tästä lisää luvussa kolme: Luova työyhteisö ja -ympäristö.

Luovuus on aktiivista, joten pelkkä kyky tehdä havaintoja ei riitä. Luovuus edellyttääkin tekemistä ja kokeilua tilanteisiin sopivilla keinoilla. Ihmisten psykologiset ominaisuudet vaikuttavat kykyyn ilmaista itseään luovissa tilanteissa. Luovuuden pohjana toimii hyvä itsetunto ja itseluottamus, jotka edistävät luovuuden esillepääsyä ja uskallusta tehokkaasti. Näin sekä kasvatus- että työympäristö voivat tukea osaltaan yksilön kykyä ja mahdollisuuksia luovaan työskentelyyn.

2.4 Luovuus ja innovatiivisuus

”Innovatiivisuus ja luovuus ovat läheisiä sukulaisia” (Työministeriö 2005, 6). Tämä tarkoittaa, että käsitteet ovat osin päällekkäisiä ja täydentävät toisiaan myös työelämässä. Innovaatiot ilmenevätkin luovan toiminnan käytännön tuloksina. Konkreettinen ero on se, että innovaatiosta voidaan saada taloudellista hyötyä ja lisäarvoa, kun taas luovuus voi ilmetä niistä riippumattomanakin. Innovaation ero keksintöön tai ideaan on se, että innovaatiolla on markkina-arvoa eli siitä on hyötyä yritykselle. (Työministeriö 2005, 6.)

Laajassa merkityksessä uuden idean markkina-arvo riippuu vallitsevista olosuhteista, kuten kilpailu- ja kysyntäolosuhteista, muodista tai taloudellisista mahdollisuuksista. Innovaatiot ovat herkkiä ajoituksesta, joten työelämässä tuleekin kiinnittää huomiota niiden uuteen tarkasteluun aika ajoin. Uuden innovaation markkinointiin ja mainosten tekoon vaaditaan tunnetusti paljon luovuutta, mikä yhdistää jälleen nämä kaksi tekijää toisiinsa: innovaatiot ja luovuus kulkevat käsi kädessä. (Työministeriö 2005, 7.)

Innovatiivisuutta voidaan pitää käytännöllisenä luovuutena, jonka tavoitteena on uusi tuote-, palvelu-, prosessi- tai liiketoimintainnovaatio. Aikaisemmin innovaatiot olivat pääasiassa teknologiaan liittyviä - nykyään innovaatiot taas nähdään laajemmin ja ne voivat koskea mitä aluetta tahansa. Innovoinnissa ei enää kiinnosta pelkkä lopputulos, vaan myös prosessi, jonka tuloksena lopputulos syntyy. (Sydänmaanlakka 2009, 115 - 116.)

Yksi suuri läpimurto on ollut siirtyminen suljetuista innovaatioista avoimiin innovaatioihin. Ne avaavat suuria mahdollisuuksia. Kun yhdistetään kaikki tietyllä alalla oleva osaaminen ja kyvykyys yhteisiin avoimiin projekteihin, saavutetaan huimia tuloksia. (Sydänmaanlakka 2009, 140.)

Käytännön tasolle mentäessä tarvitaan ensin innovatiivinen idea, jotta voidaan hyödyntää innovatiivisuutta. Toiseksi, jos yrityksen tavoitteena on esimerkiksi uusi tuote, tarvitsee se myös luovaa suunnittelua ja toteutusta innovatiivisen idean synnyttyä. Yrityksellä tulee olla siis kokemusta siitä, miten idea tuotetaan. Kolmanneksi, tärkein vaihe on operatiivinen markkinaosaaminen, jonka ansiosta luovat ideat päätyvät innovatiivisiksi tuotteiksi myyntiin ja lopulta kuluttajalle. Innovatiivinen idea johtaa siis luovaan suunnitteluun ja toteutukseen, jonka mahdollistaa kaupallinen osaaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 119.)

Ajoittain luovuus työssä vaatii etäisyyttä, jotta osaamme katsoa asioita uusin silmin. Ajoittain taas luovuus nousee syvästi tuntemastamme maaperästä ja löydämme uuden idean lähempää kuin aavistammekaan. (Sydänmaanlakka 2009, 119.)

”Parhaimmillaan innovaatioajattelussa pystytään yhdistämään vahva, tuotekehityksessä syntynyt prosessien ohjaus ja psykologinen tietämys yksilön ja tiimin luovuuden edellytyksistä. Tällaisessa kahden näkemyksen välimaastossa voi jopa syntyä luovaa innovointia”, Sydänmaanlakka tiivistää. (2009, 140.)

2.5 Luovuus kilpailukyvyyn tekijänä

Luovuutta ei aina nähdä liiketoimintaa edistävänä tekijänä. Yleisesti liiketoiminnan pääasiallinen tarkoitus on tuottaa voittoa. Luovuutta voidaan käyttää työkaluna liikevoiton kasvattamiseksi. Yrityksen tehtävänä on mahdollistaa se, että yksilön kehitysprosessien kautta syntyvää luovuutta hyödynnetään ja käytetään liiketoiminnassa. (Akava 2011.)

Työhallinnon julkaisussa (Työministeriö 2005, 9) painotetaan, että luovan tai innovatiivisen toiminnan merkitys taloudelliselle kasvulle on keskeinen ja olennainen. Talusteoria kutsuu uudistumiseen ja innovaatioihin perustuvaa talouskasvua endogeeniseksi. Suomen kaltaisessa maassa, jossa taloudellinen kasvu ei perustu raaka-aineisiin ja halpuihin työvoimakustannuksiin, endogeenisen kasvun merkitys on erityisen tärkeä. Tämä lähestymistapa tukee myös kestävästä kehitystä, joten se on myös ekologisesti suotuisaa.

Kilpailutilanne on muuttunut globaaliin suuntaan, joka on aiheuttanut työn uudelleen jakautumista kansainvälisellä tasolla. Globaalin talouden oloissa on monia piirteitä, jotka asettavat luovuudelle uusia haasteita, mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä. Mahdollisuudet

löytyvät laajoista markkinoista ja avoimesta kilpailusta. Neljännesvuositaloudessa, jossa pörssiyritykset ilmoittavat tuloksensa kolmen kuukauden välein, haasteena on, että lyhyen tähtäimen tavoitteita painotetaan enemmän. Tämä voi olla este sille, että investoidaan kestäväan paikalliseen kohteeseen, kuten työvoiman koulutukseen. (Työministeriö 2005, 10 - 12.)

Suomi on onnistunut kuitenkin kohtalaisen hyvin viime aikoina osaamiseen ja innovaatioihin perustuvassa kilpailukyvyyn rakentamisessa. Tärkeitä taustatekijöitä ovat olleet koulutus ja panostukset teknologian kehittämiseen. Toisaalta nyt on vaarana, että neljännesvuositalouden toimintastrategia alkaa näkyä tuottavuuden nousukulman loiventumisena. Jos yritys käyttää kustannusten alentamiseen perustuvaa nopeaa ja yksinkertaista kilpailustrategiaa, ei sillä ole erityistä kannustinta rakentaa aikaa vievää vahvaa osaamiseen ja luovuuteen perustuvaa strategiaa. (Työministeriö 2005, 12.)

Kilpailukyvyyn kannalta luovuus voi olla merkittävä menestystekijä. Kilpailuedun saamiseksi asiakkaille voidaan tarjota entistä lisäarvoisempia tuotteita tai palveluita. Tällä tasolla pysyäkseen yrityksen tulee kehittää teknologiaa ja osaamistaan jatkuvasti. (Työministeriö 2005, 9 - 10.) Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa jatkuva uudistuminen on elintärkeää yrityksille.

2.6 Jatkuva uudistuminen

Tässä luvussa käsittelemme, miten luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan hyödyntää organisaation kehityksessä. Jatkuvalle uudistumiselle tarkoitetaan organisaation pysyvää halua kehittyä ja toimia paremmin kuin aikaisemmin.



Kuvio 2: Luovuus, innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen (Sydänmaanlakka 2009, 232)

Pentti Sydänmaanlakka kirjoittaa kirjassaan, Jatkuva uudistuminen, jatkuvan uudistumisen merkityksestä nykytyöelämässä ja siitä, kuinka luovuus ja innovatiivisuus mahdollistavat organisaation jatkuvan uudistumisen oikeilla johtamiskeinoilla (Kuvio 2).

Sydänmaanlakka kertoo osuvasti, että ”jatkuvasti nopeutuva muutos on varmastikin aikamme suurimpia megatrendejä” (2009, 58). Yritysten pitää pystyä muuttumaan toimintaympäristön muuttuessa, lisäksi nopeammin kuin kilpailijansa. Muutoin yritys on vaarassa jäädä ajastaan jälkeen ja menettää kilpailuetua uudistumiskykyiselle kilpailijalle. Aikaisemmin yritykset uudistuivat kriisien kautta, nyt kuitenkin siihen ei ole enää varaa - yritysten on hypättävä menestysaallostaa suoraan seuraavaan uusiutumisaaltoon (2009, 58 - 59). Kiteytettynä kaikkein tärkein kilpailukyvyyn edellytys on yrityksen kyky uudistua (2009, 60).

Marjut Partanen-Hertell ottaa myös kantaa jatkuvaan uudistumiseen kirjassaan Luova työyhteisö. Työelämän kehittyminen nykyisin nopeasti ja ennakoimattomasti aiheuttaa sen, että organisaation, sen työmenetelmien, toimintatapojen ja henkilöstön eli koko työyhteisön tulee pysyä muutoksessa mukana jatkuvasti uudistuen ja oppien. (Partanen-Hertell 2002, 7.)

Jatkuvan uudistumisen Sydänmaanlakka jakaa karkeasti kolmeen osaan. Ensimmäinen on luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, joka pyrkii uudistavaan strategiseen ajatteluun. Toinen tekijä on oppiminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen, jolla varmistetaan riittävä tieto-taito muuttuvassa ympäristössä. Kolmantena osana mainitaan tiedon käsittely, johon kuuluu tiedon jakaminen, hankkiminen, jalostaminen ja yhdisteleminen (2009,59).

Jotta yksilö kykenee toteuttamaan käytännössä nämä edellä mainitut jatkuvan uudistumisen elementit, tarvitaan oikeaa johtamista. Tuottaaksemme jotakin ainutlaatuista, luovuus ja innovatiivisuus ovat menestystekijöitä. Silloin perinteistä suoritusta tukeva johtamistapa ei yksin tuo muutosta, vaan johtamisen pitäisi tukea myös uudenlaista yhteistoimintaa. (Sydänmaanlakka 2009, 60.)

Jatkuvasta uudistumisesta käytetään myös sanaa ketteryys. Jatkuvassa uudistumisessa yhdistyvätkin strateginen ketteryys ja operatiivinen ketteryys. Vanhat massatuotannon johtamismallit eivät enää vastaa nykyhetken nopeatempoista ja vaihtelevaa toimintaympäristöä. Sen takia tarvitaan älykkääseen johtamiseen perustuvaa verkostotaloutta, joka on tehokas, uudistuva, hyvinvoiva ja luova. Tarkemmin hyvää johtamista luovuuden näkökulmasta käsittelemme luvussa 3.4 Johtaminen.

Suomella on kaikki mahdollisuudet onnistua uudistumisessa: teknologia, kulttuuri ja osaaminen. Yhdessä pystymme luomaan hyvän tulevaisuuden, sillä jokainen meistä on luova yksilö. (Sydänmaanlakka 2009, 248 - 249.) ’Meidän pitää osata ”päästää irti”, luopua jostakin,

jotta voimme ”ottaa vastaan” jotain uutta. Tämä on uudistumisen ja luovuuden edellytys. Luovuus on luopumista ja uuden vastaanottamista.’ (Sydänmaanlakka 2009, 193.)

3 Luova työyhteisö ja -ympäristö

Sydänmaanlakka kirjoittaa: ”Jokaisen ihmisen potentiaali luovuuteen tulisi hyödyntää työyhteisössä” (2009, 180).

Luovuusteorioiden yleinen sanoma on yhdensuuntainen: turvallinen ympäristö, kommunikoiva työkuulttuuri ja rohkaiseva, luottamusta osoittava johtaminen ovat keskeisesti luovuutta tukevia tekijöitä. Luovuuden tukirakenteet ovat tärkeitä tuottavuuden kannalta ja myös, koska ne tukevat työntekijöiden mahdollisuuksia toteuttaa itseään työssä ja saada siihen liittyvää palautetta. (Työministeriö 2005, 16 - 17.)

Nämä Sydänmaanlakan ja Työministeriön väitteet kuvaavat hyvin tämän luvun alalukuja, joissa kerromme, miten luovuutta voidaan edistää työpaikalla.

3.1 Yksilö

Jotta luova työnteko voisi tuottaa mahdollisimman suuren hyödyn työyhteisölle, myös yksilön luovuutta on hyvä kannustaa. Csikszentmihalyin (1997, 1) mukaan on helpompaa edistää luovuutta muuttamalla tekijöitä ympäristössä, kuin yrittämällä saada ihmiset ajattelemaan luovemmin. Työnantajan on vaikea tehdä työntekijästä luovempaa, koska luovuus on yksilön ominaisuus ja henkilökohtaisen kehityksen pitää lähteä yksilöstä itsestään.

On kuitenkin tutkittu, että luovuutta on mahdollista kouluttaa tuloksellisesti. Scott ym. analysoivat 70 aikaisempaa tutkimusta luovuuden opettamisesta, ja päätyivät siihen, että hyvin suunnitellulla luovuuden opettamis-ohjelmalla pystytään lisäämään luovuutta (Amabile & Hennessey 2009, 576 - 577). Järjestelmällisen kouluttamisen lisäksi työnantajalla on monta tapaa edesauttaa yksilön luovaa työskentelyä ja kannustaa yksilöä tuomaan omaa luovuuttansa esille työssään. Tämän takia työyhteisön näkökulmasta on hyvä tietää, minkälainen luova henkilö on ja miten yksilö voi kehittää luovuuttaan.

Akavan järjestämästä Luovuuden johtaminen -seminaarin raadin kommentteista Tuomas Auvisen esitykseen käy hyvin ilmi, että yksilön luovuuteen ei voi pakottaa. Luovuus ei ole ominaisuus, vaan tapa tehdä asioita ja jos tahtoo tehdä luovaa työtä, on oltava vahva tahto siihen. Kaikkien on hyvä pohtia työntöön ja oman työn merkitystä ja motiiveja. ”Miksi tekee sitä, mitä tekee ja mitä siitä saa? Jos työ ei anna innostuksen tai ilahtumisen kokemuksia taikka aihetta tyytyväisyyteen, on syytä miettiä, miksi näin on. Tai mikä muu työ voisi tuoda

onnistumisen ja löytämisen iloa.” Jaana Immanen Akavan raadista pohtii osuvasti. Akavan seminaariin palaamme luvussa 3.4 Johtaminen, jossa seminaarista ja luovan johtamisen asiantuntija Auvisesta lisää. Seuraavaksi vinkkejä, miten yksilö voi kehittää luovuutta, kun on itse motivoitunut.

Luovuustutkija E. Paul Torrance on listannut tapoja edistää yksilön omaa luovuutta.

Sydänmaanlakka (2009, 180 - 183) on selittänyt Torrancen luovuutta edistäviä tapoja:

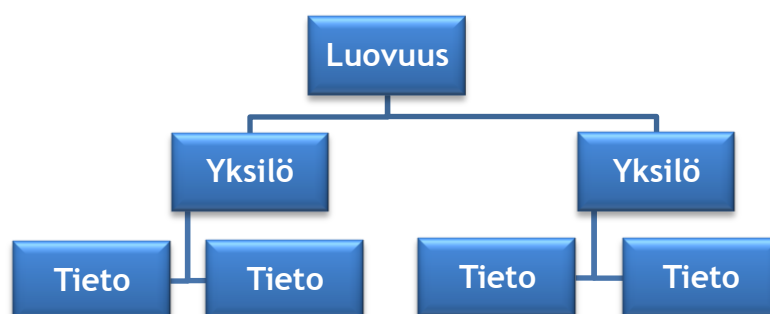
- Korosta olennaista! Tärkeätä on ongelman tai idean hahmottaminen ja rajaaminen. Kun käsiteltävä asia voidaan yksinkertaistaa tai jakaa hallittavaan osaan, on helpompi keskittyä olennaiseen.
- Pysy avoimena! Ei kannata sulkea pois muita mahdollisuuksia, heti kun on saanut ensimmäisen idean. On helppoa kiintyä ensimmäiseen omaan ideaan, mutta tosiasiaa se on harvoin paras. Kuuntele muita ja tutki kaikki lähestymistavat parhaan ratkaisun löytämiseksi.
- Yhdistä ja luo uutta! Uusi idea syntyy aikaisemmista tiedoista ja ajatuksista, mutta on enemmän kuin osiensa summa. Luovuus näkyy kykynä yhdistellä erillisiä asioita uusiksi, mielekkäiksi kokonaisuuksiksi.
- Visualisoi! Käsitteen tai prosessin visualisointi on usein arvokkaampi kuin välitön aistihavainto. Mielikuvan tuottaminen aktivoi ajattelua enemmän kuin passiivinen havainnointi.
- Käytä mielikuvitusta! Mielikuvituksessa laajennetaan ajatusmaailma havaitun tosimaailman ulkopuolelle. Ideat, jotka tuntuvat aluksi mahdottomilta, voivat yllättäen osoittautua toteuttamiskelpoisiksi jatkotyöstämisen jälkeen.
- Katso asioita eri näkökulmista! Luovat ihmiset pystyvät usein näkemään tutuissa asioissa jotain uutta ja mielenkiintoista.
- Naura! Huumori vaatii kykyä ottaa etäisyyttä asioihin, samoin kuin luova ongelmanratkaisu.

3.2 Ryhmä

Tässä luvussa käsittelemme, miten luovuus syntyy ryhmässä ja miksi ryhmässä toimiminen on tärkeää luovuuden edistämisen kannalta. Kerromme myös, mitä eri tekniikoita voi käyttää ryhmässä luovuuden parantamiseksi. Työpaikalla luovaksi huipputiimiksi kehittyminen on pitkä prosessi, johon vuorovaikutus vaikuttaa olennaisesti.

”Nykyään luovuus on entistä useimmiten ryhmän ominaisuus. Luovuus on kollektiivista; se syntyy yhdessä tekemällä” (Sydänmaanlakka 2009, 102). Työtä tehdään silloin tiimissä, jolla

on selkeä päämäärä ja tahto onnistua. Kaikilla tulee olla myös hauskaa tiimissä. Jos tällainen työympäristö voidaan luoda, on se mitä luovin alusta tehdä töitä ja onnistua. (Akava 2011.)



Kuvio 3: Luovuus hyödyntää yksilöiden aikaisempaa tietoa.

Kuvio 3:ssa esitämme, miten ryhmässä luovuus rakentuu yksilöiden yhteistyöstä sekä yksilöiden kyvystä yhdistää tietoa. Kuvion alempi taso korostaa sitä, että yksilöllä pitää olla riittävä kokemus ja tuntemus käsiteltävästä asiasta, jotta kykenee luomaan siitä jotain uutta. Henkilöillä, jotka saavat aikaiseksi merkittäviä tuloksia luovalla työskentelyllään, on useimmiten vahva osaaminen omalta alalta.

Useimmissa työyhteisöissä, joissa keskitytään innovatiiviseen tuotekehitykseen tai ongelmanratkaisuun, oletetaan, että työntekijöistä tulee luovempia tehdessään yhteistyötä tiimeissä (Amabile & Hennessey 2009, 579). ”Luovuus syntyy entistä useammin yhteistyössä. Harvoin kenelläkään on niin suvereeni asiantuntemus, että hän pärjäisi yksin. Todellinen luovuus ja innovatiivisuus perustuvat avoimeen yhteistyöhön ja luottamukseen. Meillä pitää olla hyvät vuorovaikutustaidot ja halu kehittyä hyviksi tiimipelureiksi. Vuorovaikutus verkossa, sekä sosiaalisessa että teknologisessa, on tullut entistä tärkeämmäksi.” (Sydänmaanlakka 2009, 185.)

Huippu tiimejä löytyy etenkin yrityksistä, joissa on pitkään harjoiteltu ja systemaattisesti kehitetty tiimityöskentelyä. Huipputiimiksi ei kehitytäkään hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteisen ja avoimen yrityskulttuurin. (Sydänmaanlakka 2009, 194.)

Luovia tiimejä tarvitaan Sydänmaanlakan mukaan, sillä tiimit ovat organisaation tärkeimpiä oppimis- ja suoritusyksiköitä. Luova tiimi kyseenalaistaa toimintaansa jatkuvasti ja pyrkii uudistumaan nopeasti. Sille tyypillistä on myös ihmettely, ideointi ja innovointi yhdessä. Yhdessä tekeminen tuottaa paljon lisäarvoa, koska se ylittää moninkertaisesti yksilöiden luovuuden. (2009, 196.)

Vuorovaikutus muodostuu luovan tiimin tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Tiimin tulee pystyä niin sanottuun avoimeen dialogiin, joka tarkoittaa pohdiskelevaa keskustelua. Dialogi on siten aktiivinen vuoropuhelu, jossa ryhmän jäsenet kuuntelevat, puhuvat ja ajattelevat. (Sydänmaanlakka 2009, 196.)

Yhdessä ajattelemisen taito on kuitenkin työyhteisössä harvinaista. Tiimissä keskustelu on pahimmillaan väittelyä, jolloin puolustetaan voimakkaasti omia, usein kapea-alaisia näkemyksiä eikä edes yritetä kuunnella muita. Neutraalin tuloksen tuo tavanomainen keskustelu, joka on kohteliasta kommunikointia ja pääasiassa oman näkökulman puolustamista. Tavanomaiselle keskustelulle tyypillistä on myös se, että ryhmässä aktiiviset dominoivat ja hiljaisimmat eivät saa ääntään kuuluksi. Askel parempaan on taitava keskustelu, joka pyrkii kyselevään ja tutkivaan otteeseen. Keskusteluilmapiiri on tällöin avoin ja ryhmässä hyväksytään kaikkien mielipiteet. Toisia kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään, jonka seurauksena syntyvä päätös tyydyttää kaikkia. Viimeisenä ja parhaimpana keskustelukäytäntönä pidetään luovaa dialogia, jossa harrastetaan ihmettelyä. Siinä asioita kyseenalaistetaan ja etsitään jatkuvasti uusia vaihtoehtoja, joka synnyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Dialogin tarkoituksena onkin herättää uusia oivalluksia ja pyrkiä laaja-alaisuuteen eli yhteisen merkityksen hakemiseen. Kokonaistavoitteena luovien tiimien tulisi hallita eri keskustelukäytäntöjä, jossa yhdistyvät itse keskustelu ja dialogi. Synergian löytäminen yhdessä tekeminen kautta ja voimakkaan läsnäolon kokeminen korostuvat dialogissa - se ei vaadi fyysistä läsnäoloa, vaan on ajasta ja paikasta riippumaton. (Sydänmaanlakka 2009, 197 - 198.)

Ryhmätyöskentelyä kannattaa käyttää luovuuden edistämiseen työpaikalla, kuten edellä olemme kertoneet. Kuitenkin tutkimustulokset aiheesta eivät yksiselitteisesti kerro, että luovuus paranee ryhmässä. Olennaista onkin, millainen ryhmä on kyseessä, miten se on muodostettu ja miten sen toiminta sujuu. Seuraavaksi käsittelemme, minkälaisia tutkimuksia aiheesta on tehty.

Yleisesti on hyväksytty, että suurin osa luovasta työstä on kahden tai useamman henkilön yhteistyön tulosta (Amabile & Hennessey 2009, 580). Luovuustutkimukset eivät kuitenkaan ole vielä löytäneet yksiselitteistä perustelua tälle havainnolle.

Taylor ja Greven tutkimuksessa todettiin, että oikeassa ympäristössä sarjakuvalehden teossa ryhmä voi työskennellä luovemmin kuin yksilö. Svensson ym. tutkivat vuonna 2002 Ruotsissa luovaa työskentelyä ryhmässä verrattuna luovaan työskentelyyn yksin. Kahdessa kokeessa luovuutta mitattiin eri mittareilla, joita oli mm. luovuuden sujuvuus, joustavuus sekä omaperäisyys. Molemmissa kokeissa todettiin, että ryhmässä luovuus parani eteenkin

luovuuden joustavuuden ja luovuuden omaperäisyyden suhteen, kun taas luovuuden sujuvuus oli parempi yksin työskentelevillä. (Amabile & Hennessey 2009, 576.)

Kun työskennellään ryhmässä tai tiimissä, kokoonpano vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Larey ja Pauluksen tutkimuksessa todettiin, että aivoriihiryhmissä, joissa osallistujat saivat vapaasti muodostaa ryhmät mieltymyksiensä mukaan, luovuus parani (aivoriihitekniikka ja muita luovuustekniikoita on esitelty tämän luvun lopussa). Erityisesti on tutkittu kokoonpanon moninaisuuden, eli osallistujien erilaisuuden, vaikutus. Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että vaikka moninaisessa ryhmässä objektiivinen luovuus parani, samalla yksilöiden käsitys omasta luovuudesta heikkeni, mieliala laski ja työtyytyväisyys huononi. Toisessa tutkimuksessa, jossa kartoitettiin yleisesti ryhmän moninaisuuden vaikutuksia, tehtiin yhteenveto, että ryhmän moninaisuus voi yhtä helposti johtaa huonompaan kuin parempaan suoritukseen. Ryhmän erilaisuus voi johtaa sosiaaliseen hajaannukseen ja erimielisyyteen. (Amabile & Hennessey 2009, 578 - 580.)

Luovuustekniikoita voidaan myös käyttää tiimin osaamisen kehittämiseen. Seuraavat esimerkit soveltuvat hyvin yhteisölliseen työskentelyyn, eli näyttävät, miten voimme edistää luovuutta tiimissä. Tyypillisimpiä ryhmässä käytettäviä luovuustekniikoita ovat aivoriihi, kuusi hattua, ja oppimiskahvila, joita käsittelemme seuraavaksi.

Aivoriihen kehitti alkujaan 1942 Alex Osborn. Aivoriihestä on kehitetty jälkeensä monia muunnelmia. Yksinkertaisuudessaan aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä, jonka tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä siten, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat. Lähtökohtana on, että määrä tuottaa laatua. Mitä enemmän ideoita saadaan kasaan, sitä todennäköisempää on, että joukossa on hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita. (Lehtonen, Marjamäki & Wuori 2011; Wikipedia.)

Edward de Bono on tuoteistanut paljon erilaisia luovuusmenetelmiä, joista tunnetuin on kuusi hattua. Osallistujat laittavat päähänsä tietyn värisen hatun ja esittävät ajatuksiaan hatun määräämän roolin näkökulmasta. Hattujen värit edustavat seuraavia rooleja: valkoinen - tosiasiat, punainen - tunteet, musta - kritiikki, keltainen - positiivisuus, vihreä - luovuus ja sininen - kontrolli. Bonon mukaan ongelma ajattelussa on sekavuus, joka johtuu siitä, että yritämme ajatella liikaa kerralla. Hattutekniikan avulla yksilö voi keskittyä yhteen näkökulmaan kerralla. Tavallisessa ideoinnissa ryhmässä osallistujille muodostuu usein jokin tietty rooli eli tietty tyypillinen ajattelu- ja asennoitumistapa. Hattujen avulla optimistisesti suhtautuva voikin ottaa aivan erilaisen roolin. Hattujen avulla voidaan myös ohjailla ryhmän jäsenten lukkiutuneita asenteita, esimerkiksi pyytää jotakuta riisumaan musta hattunsa ja ottamaan tilalle vaihteeksi keltainen hattu. Näkökulmat vaihtelevat suuresti riippuen siitä,

mikä hattu on ollut päässä ja osallistujat uskaltavat helpommin esittää radikaaleja ideoita ja väitteitä. Ajatukset kirjataan ja tuloksia vertaillaan. (Ideapakka 2010; Debonogroup; Sydänmaanlakka 2009, 206.)

Oppimiskahvila on tapa ideoida ja oppia ”kahvilamaisessa ilmapiirissä”. Se on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä, joka soveltuu noin 12 hengen ryhmille tai suuremmille ryhmille. Oppimiskahvila-menetelmä on prosessina yksinkertainen. Siinä keskitytään joidenkin teemojen tai kysymysten ratkaisuun ryhmässä. Lähtökohtana on jakautuminen pienryhmiin pöytäkunnittain. Kullekin pöydälle valitaan oma puheenjohtaja/kirjuri, joka pysyy pöydässään koko ajan. Prosessin edetessä pöytäryhmien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen, jolloin uusi pöydän ympärille muotoutunut ryhmä miettii aiempia tuotoksia ja ideoi niitä eteenpäin. Lopuksi puheenjohtajat esittävät lopputulokset kaikille osallistujille. (Innokylä 2012.)

3.3 Organisaatio

Kuten jo aiemmin on ehdotettu, työyhteisön on helpompi edistää luovaa työntekoa vaikuttamalla työympäristöön, kuin suoraan henkilökohtaiseen luovuuteen. Tässä luvussa käymme läpi työympäristön eri tekijöitä ja kuinka ne vaikuttavat luovaan työntekoon. Käsittelemme aikapainetta ja siitä seuraavaa stressiä, työn vapautta ja itsejohtamista, palautteen merkitystä sekä tavoitteita ja suoritusvaatimuksia. Johtamista, työilmapiiriä ja palkkausta käsitellään erikseen luvuissa 3.4, 3.5 ja 3.6.

Organisaatio ja työjohto määräävät pitkälti työympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn työskennellä luovasti. Koska yksilöllä itsellään on usein rajatut mahdollisuudet vaikuttaa työympäristön tekijöihin, on ennen kaikkea organisaation ja työjohtoon vastuulla luoda hyvät puitteet luovalle työnteolle.

Nykypäivän työyhteisöt ovat usein kiireisiä. Työtaakka kasvaa, kun säästösyistä irtisanotaan työntekijöitä mutta työmäärä pysyy samana. Tiukat aikataulut, määräajat ja useiden eri tehtävien samanaikainen hoitaminen luovat työntekijälle aikapainetta ja siitä voi seurata stressiä. Ensivaikutelma on, että aikapaine vaikuttaa haitallisesti luovuuteen. Vaikutus ei kuitenkaan ole täysin suoraviivainen. Lähes kaikissa töissä työskennellään samanaikaisesti usean eri tehtävän parissa. Kuinka monta tehtävää haluaa työstää samanaikaisesti, on yksilöllinen mieltymys. Tutkittiin, että kun henkilöllä on mahdollisuus työskennellä itselleen sopivan määrään työtehtävien parissa, henkilö kokee aikapaineen pienemmäksi ja työskentelee luovemmin. Toisessa tutkimuksessa havaittiin, että aikapaineen muoto vaikutti työskentelyyn ja luovuuteen. Yleensä kiireisinä päivinä joudutaan tekemään montaa eri asiaa, eikä pystytä keskittymään yksittäisiin tärkeisiin ongelmiin. Poikkeuksena ovat sellaiset

korkean aikapaineen päivät (esimerkiksi raportin määräaikapäivä), jolloin työntekijää ei häiritä, vaan hän voi keskittyä yksittäiseen tehtävään ja lisäksi uskoo tehtävän tärkeyteen. Tällaisina päivinä aikapaine edesauttoi luovuutta. Yleisesti aikapaineen vaikutus luovuuteen on haitallinen. (Amabile & Hennessey 2009, 583.)

On jo pitkään ajateltu, että itsenäisyys työssä edistää luovuutta. Tietty määrä vapautta työn suhteen saa työntekijän ottamaan itse vastuuta työstään. Tämä lisää sisäistä motivaatiota, mikä puolestaan vaikuttaa rakentavasti luovuuteen.

Palautteen antaminen, työn valvonta ja työn arviointi liittyvät toisiinsa ja voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti luovuuteen, riippuen siitä, miten nämä välittyy työntekijälle. Seuraavat tavat antaa palautetta edistävät luovuutta: positiivisen palautteen antamista, aina kuin vain mahdollista; positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen rakentavalla tavalla; palautteen antaminen kehityspainotteisella tavalla, jolla kannustetaan työntekijää jatkuvasti kehittymään paremmaksi; sekä suuntaamalla palaute tehtävään tai työhön, eikä itse työntekijään. Palautteen antaminen ei kuitenkaan ole helppoa ja sitä kannattaa harjoitella. (Amabile & Hennessey 2009, 584.)

Selkeät ja suuntaa antavat tavoitteet helpottavat luovaa työskentelyä. Liian tarkka valvonta ja liian korkeat tulosvaatimukset voivat haitata luovuutta. Tätä selitetään sillä, että luovuus vaatii vapaan ympäristön ilman ulkoisia paineita. Samalla ulkoiset vaatimukset voivat parantaa ryhmän työkykyä, mm. yhtenäisyyttä, tehtävään keskittymistä sekä halua saavuttaa tavoitteet. Ulkoiset vaatimukset voivat siis parantaa ryhmän innovointikykyä. Vaikuttaa siltä, että organisaation on asetettava yksilöille ja ryhmille sopivasti vaatimuksia ja selkeät tavoitteet, sekä annettava riittävästi valtaa itsejohtamista varten. (Amabile & Hennessey 2009, 585.)

Organisaatiossa on tärkeää, että luovan työn arvostus osoitetaan työntekijöille. Yksilöiden luovuus työssä on parhaimmillaan, kun yksilöt kokivat itsensä luoviksi työntekijöiksi ja samalla kokivat, että organisaatio arvostaa luovaa työtä. (Amabile & Hennessey 2009, 583.)

Yhteenvetona näistä organisaation työympäristön tekijöistä vaikuttaa siltä, että rajoitukset ja paineet haittaavat luovaa työskentelyä kun taas työntekijän tukeminen, riittävä aika, itsejohtaminen ja rakentava palaute edesauttavat luovuutta.

Luovuus siis ei ole pelkästään yksilön lahjakkuuteen perustuva ominaisuus. Luovuuteen vaikuttaa myös ympäristö, jossa luovaa työtä tehdään. Luovuus on yksilöiden, ryhmien ja myös organisaatioiden ominaisuus. (Työministeriö 2005, 5 - 6.)

3.4 Johtaminen

Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Jotta opimme johtamaan muita, meidän on ensin opittava johtamaan itseämme (Sydänmaanlakka 2009, 152). Polku luovuuteen on itsensä johtamisen avulla laajentaa omaa tietoisuutta järjestelmällisesti. Yhteisöllinen luovuus polveutuu yksilöiden luovuudesta. Luovuus työelämässä vaatii aina pitkäjänteistä syvällistä asiantuntemusta. (Sydänmaanlakka 2009, 179 - 180.)

Luovien asiantuntijatehtävien lisääntyminen haastaa johtamisopit ja -käytännöt, kuten edellä on mainittu luvussa 2.6 Jatkuva uudistuminen. Johtamisen puutteet ja ongelmat ovat luovan johtamisen asiantuntija Tuomas Auvinen mukaan myrkkyä luovuudelle ja tuottavuudelle sekä työyhteisön ilmapiirille. ”Pahimmillaan ne myös johtavat sairastumiseen, esim. työuupumus, masennus ja stressiperäiset oireet ja sairaudet saavat usein alkunsa huonosta johtamisesta ja ilmapiiristä.” (Akava 2011.)

Auvinen on luovan johtamisen konsultointiin erikoistuneen Creader Oy:n perustaja. Hän puhui Akavan seminaarissa Luovuuden johtaminen 23.11.2011. Seuraavaksi esitämme seminaarin yhteenvedosta poimittuja Auvisen huomioita johtamisesta, koska niitä voivat kaikki johtajat käyttää työpaikalla luovuuden edistämiseksi.

Auvinen kertoi, että luovien asiantuntijoiden kanssa työskennellessä johtajan tärkein tehtävä on olla asiantuntijoiden palveluksessa ja toimia mahdollistajana. Työntekijät voivat ilmaista oman rajallisuutensa ja tyhmiä kysymyksiä ei pitäisi olla olemassa. ”Suhde työntekoon on muuttunut sen kaltaiseksi, että työtä tehdään siksi, että siitä saadaan sisäistä tyydytystä ja se täyttää ihmisen tarpeita eikä vain palkan takia.” Auvinen kuvaa. Tämä ajatus rinnastaa nykytyöelämän taiteilijoiden elämään. Työltä vaaditaan enemmän ja vaatimukset kohdistuvat johtajuuteen. (Akava 2011.)

Auvisen mukaan tärkeää on rakentaa visio siitä tulevaisuudesta, johon halutaan olla menossa. Vision määrittelyssä tarvitaan luovuutta, jonka jälkeen tarvitaan muutosjohtamista. Luovuuden johtamisessa korostuu leadership -osaaminen, joka painottaa ihmisten johtamista. Perinteinen taylorismi, jonka johtamisajattelu perustuu mekaaniseen työntekoon, ei toimi luovassa johtamisessa. Auvinen tiivistää, että johtajuuden ydin on luovuudessa. (Akava 2011.)

Luovuutta ei voi kuitenkaan johtaa, vaan luovuuteen voi johtaa. ”Pitää rakentaa sellainen ympäristö, jossa luovuus voi kukoistaa.” seminaarin yhteenvedosta selviää. Ratkaisu Auvisen mielestä on kaksitahoinen: pitää määrittää rajat luovalle vapaudelle samalla huomioiden yrityksen rakenteet ja vaatimukset. Silloin vallitsee luova vapaus mutta tietyin rajoituksin. (Akava 2011.)

Uudenlaista luovaa prosessia tulee johtaa työelämän ja - yhteisön rajojen puitteissa. Kyseisiä rajoja muodostavat esimerkiksi toimiala, lainsäädäntö, sopimukset ja aikataulu. Luovien ihmisten johtaminen tapahtuu johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta, seminaarin johtopäätelmissä kerrotaan. Tämä asettaa johtajalle vaatimuksen, että ei johdeta aseman kautta, vaan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen kautta. Pyritään luomaan energiaa. Se taas puolestaan vaatii näyttöä, työtä, paneutumista ja puoleensavetävyyttä. (Akava 2011.)

Luovan työn johtamista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tarkastellaan kirjassa Pk-yrityksen strategiatyö - menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Kirjailija Hakanen (2004, 83 - 86) on päätenyt siihen, että luovuus ja innovatiivisuus vaativat aikaa, rutiineista vapaata ajattelua sekä epämuodollisuutta. Näitä tekijöitä haittaa jatkuva kiire, jokapäiväisten rutiinien hoidon vaativuus sekä tiukat aikataulut ja tulostavoitteet. Pk-yrityksissä määräysvalta ja kontrolli voi korostua liiallisesti, jolloin oma vaikuttamismahdollisuus koetaan rajoittuneeksi. Luovaan ja innovatiiviseen kehittämiseen ja uudistamiseen tarvitaan avointa ja laajaa osallistumista, mutta usein yritysjohtaja haluaa itse päättää ja hallita kaikkia muutoksia. Hakanen kiteyttää, että: hyvä johtaja innostaa kokeilemaan ja oppimaan, sekä kannustaa kaikkia mukaan kohti muutosta parempaan. Tästä voidaan päätellä, että oikealla johtamistyyllillä on ratkaiseva vaikutus luovaa työskentelyä edistävän ilmapiirin muodostumisessa.

Auvinen kiteyttää, että hyvä johtaja luottaa omaan tiimiinsä ja luovuttaa asemavaltansa muiden käyttöön. Toiminnan kontrollointi tapahtuu luotsaamisen kautta ja ihmisten kesken tapahtuvan tiimiohjauksen kautta. (Akava 2011.)

Tätä ajatusta tukee myös tieteellinen tutkimus, joka tarkasteli johtamiskäyttämistä yksityiskohtaisesti. Tutkimuksessa huomattiin, että johtajan käyttäytyminen vaikuttaa ennakoivasti työntekijän kykyyn luovaan työskentelyyn. Tämä tarkoittaa, että kun johtaja käyttäytyy kannustavasti työntekijää kohtaan, niin sen jälkeen työntekijä työskentelee luovemmin. Vastaavasti, kun johtaja käyttäytyy työtä vaikeuttavalla tavalla, sen jälkeen työntekijä työskentelee vähemmän luovasti. Kannustavaa johtamiskäyttämistä on muun muassa: työntekijän työn tai päätösten tukeminen, rakentavan palautteen antaminen sekä hyvän työn kiittäminen tai tunnustaminen. Työtä hankaloittavaa johtamiskäyttämistä on muun muassa: työntekijän liian tiukka valvominen, heikko tiedonjako sekä ongelmien ratkaisemisen välttäminen. Etenkin virheitä korostava johtamistyyli on haitallista. Näitä havaintoja johtamiskäyttämistä voidaan hyödyntää yleisesti kaikessa johtamisessa. (Amabile & Hennessey 2009, 583.)

Seuraavaksi käsittelemme Akavan raadin kommentteja, joissa he toivat esiin omia kokemuksia perustuen Auvisen esitykseen luovuuden johtamisesta. Raati koostui neljästä akavalaisesta korkeakoulutetusta luovan työn tekijästä eri aloilta.

Raati kiinnitti huomiota erityisesti työympäristön rajoihin. Liian löysien rajojen asettaminen saa helposti aikaan sekasortoa, kun ihmiset eivät tiedä, minne ollaan menossa. Toisaalta työyhteisössä pitää olla lupa rikkoa rajoja ja tehdä virheitä, vaikka liiketoiminnassa on tietenkin tuottavuus- ja tuloksellisuusvaatimukset. Jos rajoja ei millään tavalla ylitetä, ei kehitetä mitään luovaa eikä työn tehokkuus parannu. (Akava 2011.)

Rajojen suhteen tulisi siis löytää kultainen keskitie, jossa ehtoja ei sanella liian tiukasti. Tärkeää on antaa ohjeita ja toimintamalleja, mutta kuitenkin tukea yksilön omaa kehitystä, jossa virheistä opitaan ja suunnataan kohti määriteltyjä tavoitteita.

Liiketoiminnassa epäonnistumiset eivät kuitenkaan ole suotavia laajassa mittakaavassa, koska lopputuloksella on aina hintalappu. Haasteena onkin se, miten ongelmat ja epäonnistumisen pelko kohdataan ja miten niiden jälkeen jatketaan eteenpäin. Luovuuden vastakohtana voidaan nähdä pelko, joka pahimmallaan voi estää luovuuden. Luovuuden mahdollistamisessa pätee Yhdysvaltain presidentin Ronald Reaganin sanonta: ”Trust, but verify”. Samalla kun luottaa, on tarkistettavakin. (Akava 2011.)

3.5 Työilmapiiri

Tarkastelemme tässä luvussa, minkälainen työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti luovuuteen.

Nokian teknologiajohtaja Yrjö Neuvo kertoo hyvän innovointi-ilmapiirin luomisesta: toiminnan pitää olla mukautuvaa ja improvisoinnin sallivaa, mutta samalla kurinalaista tiettyjen sääntöjen mukaan. Työnteon ei pidä olla liian kiireistä, mutta ei myöskään liian löysää. Neuvo painottaa myös sitä, että työtehtävien uudistaminen ja työnkierto on tärkeää, jotta työntekijät eivät rutinoituisi liikaa. (Uotinen 2002.)

Tunnettu luovuustutkija E. Paul Torrancen mukaan luovuus kehittyy parhaiten avoimessa ja luottavaisessa ilmapiirissä, ei pakon ja kurin avulla (Sydänmaanlakka 2009, 180 - 181). Toiset tutkijat (Amabile & Hennessey, 2009, 590) ovat myös päätelleet, että ihmiset ovat eniten luovia työskennellessään sisäisestä motivaatiosta, eikä ulkoisesta motivoinnista, jota pakko ja kuri edustavat. Luovuuden kannalta otollinen ympäristö ylläpitää uteliaisuutta, kiinnittää huomiota toimintatapojen yhtäläisyyksiin ja eroihin, ja ennaltaehkäisee ongelmia (Työministeriö 2005, 5). Ennen kaikkea ympäristö on kannustava ja virheitä korostamaton. Se antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa ja lähtökohtana on, että virheistä opitaan. Jos

virheitä korostetaan liikaa, tuloksena on, että luovuus sammuu, koska ei enää uskalleta olla oma-aloitteisia.

Tärkeä seikka, joka tulee ilmi Työhallinnon julkaisusta (2005, 5) on, että ”ympäristö, jossa on joustava mahdollisuus vuorovaikutukseen ja joka haastaa osalliset keskustelemaan työn ja sen tulosten kehittämistä, on luonnollisesti erittäin keskeinen tekijä luovan toiminnan kannalta”. Ajatusten vaihtaminen ja vapaa keskustelu siis edesauttavat luovaa ilmapiiriä työpaikalla. Samalla voidaan vaihtaa informaatiota, joka olennaisesti auttaa näkemään asioita eri näkökulmista ja parantaa työssä vaadittavia taitoja ja luovaa osaamista. Luovassa toiminnassa olennaista on myös kokeilu: siihen kuuluu epäonnistuminen ja erehdyksistä oppiminen (Työministeriö 2005, 5).

Yleisellä tasolla työilmapiiriin vaikuttavia asioita ovat: 1) yksilöiden identiteetti; kuulumisen tunne, ammatillisen kehittymisen mahdollisuus ja tietotaito 2) työverkoston kytkökset; luottamus, organisaatorakenne ja tiedon välitys, 3) kommunikaatio; tietojohtaminen ja vuorovaikutustaidot, 4) ajoituksen ja ajankohtaisuuden hallinta; tilannetietoisuus ja rohkeus toimia. (Työministeriö 2005, 5.) Esimerkiksi johtaja haluaa johtaa luovasti ja herättää luottamusta työntekijöissä. Tällainen johtaja voi luoda luottamuksen ilmapiirin, jolloin ihmiset uskaltavat puhua avoimesti ja ovat luovia. (Akava 2011.)

Hyvä työilmapiiri voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden mielialaan, huono puolestaan voi vaikuttaa negatiivisesti. Mielialan vaikutusta luovaan työskentelyyn on tutkittu ja useimmat tutkimukset viittaavat siihen, että hyväntuulisuus vaikuttaa rakentavasti luovuuteen (Amabile & Hennessey 2009, 574 - 575). Korkea mieliala parantaa sisäistä motivaatiota työtä kohtaan, minkä lisäksi se edesauttaa avaraa ajattelua ja luovaa ongelmanratkaisukykyä. Tälle väitteelle on kuitenkin ristiriitaisia tuloksia: eräät tutkimukset eivät ole löytäneet korrelaatiota hyväntuulisuuden ja luovuuden väliltä. Eräs tutkimus ehdotti, että huonontuulisuus voi johtaa parempaan luovuuteen. Toisessa tutkimuksessa havaittiin, että paras luovuus saavutettiin, kun osa työntekijöistä oli hyvällä tuulella ja osa huonolla.

Selvittääkseen tilannetta, niin vuonna 2005 Amabile ja kollegat suorittivat tutkimuksen, jossa mitattiin 222 työntekijän mielialaa sekä luovuutta usealla eri mittarilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hyväntuulisuus edelsi korkeaa luovuutta. Mielialan yhteyttä luovuuteen on yritetty selittää ymmärtämällä mielialaa syvällisemmin. On ehdotettu, että positiivinen mieliala viestii ihmiselle, että hän on turvassa, mikä ohjaa ihmistä ajattelemaan enemmän avarasti ja ulospäin suuntautuneesti. Negatiivinen mieliala taas viestii, että tilanne on vaikea tai ongelmallinen, mikä ohjaa ihmistä ajattelemaan enemmän analyyttisesti ja täsmällisesti. Tätä voitaisiin tulkita niin, että hyvällä tuulella työntekijän on helpompi keksiä uusia ideoita ja huonommalla tuulella työntekijä on hyvä karsimaan ja jalostamaan ideoita,

järjestelmällisellä ja tarkalla työllä. Molemmat vaiheet ovat tietenkin tärkeitä luovassa ongelmanratkaisuprosessissa. (Amabile & Hennessey 2009, 574 - 575.)

Mielialan vaikutusta luovuuteen ei voida yksiselitteisesti päätellä. Kuitenkin vaikuttaa vahvasti siltä, että positiivinen mieliala vaikuttaa positiivisesti luovaan työskentelyyn. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden mielialaan, ja hyväntuuliset työntekijät taas vaikuttavat hyvän työilmapiiriin syntymiseen. Luovuuden lisäksi hyvä työilmapiiri vaikuttaa moneen muuhun asiaan rakentavasti, kuten esimerkiksi työviihtyvyyteen ja yhteistyökykyyn. Tämän takia kannattaa ehdottomasti pyrkiä aktiivisesti luomaan hyvää työilmapiiriä.

3.6 Palkkaus

Tässä luvussa käsitellemme luovan työn rahallista palkitsemista. Muita tapoja tulla palkituksi luovasta työstä on saada kiitosta työstään esimieheltä, saada muiden työntekijöiden arvostusta ja itse kokea tyydytystä hyvin tehdystä mielekkästä työstä. Näitä on käsitelty edellä luvuissa 3.3 Organisaatio, 3.4 Johtaminen ja 3.5 Työilmapiiri.

Luovuustutkijoiden kesken ajatellaan yleisesti, että sisäinen motivaatio edistää luovuutta työssä. Ulkoisen motivaation, kuten palkkauksen tai mahdollisten rangaistusten, vaikutusta luovuuteen ei ole pystytty osoittamaan yksiselitteisesti (Amabile & Hennessey 2009). Työstä maksettava palkka yleensä osoittaa, että työtä arvostetaan ja lisää työntekijän omaa sisäistä motivaatiota tehdä työtä. Mutta kasvaako luovuus, jos palkkaa kasvatetaan? Erityisen mielenkiintoinen on tulospalkkaus palkkausmallina. Tulospalkkaus motivoi työntekijää *yrittämään* kaikkein eniten, mutta luovuutta ei välttämättä voida pakottaa esille, jolloin kovasta yrityksestä huolimatta tuloksellisuus ei välttämättä parane. Lisäksi, jos panokset ovat suuret, tulospalkkaus voi aiheuttaa painetta ja stressiä, mikä puolestaan heikentää kykyä ajatella laaja-alaisesti.

Ariely, Gneezy, Loewenstein ja Mazar (2005) esittävät, että palkkauksessa on optimaalinen taso, jolle asti suorituskyky paranee. Optimi-tason jälkeen suorituskyky ei enää parane vaikka palkkiota kasvatettaisiin. Tutkijat uskovat myös, että optimaalinen palkkaustaso vaihtelee riippuen tehtävästä. Tutkimuksessa osallistujat suorittivat erilaisia tehtäviä ja tutkittiin palkkauksen vaikutusta suorituksiin. Kolmessa erillisessä kokeessa käytettiin yhdeksää tehtävää. Kahdeksan tehtävästä vaatii luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja keskittymistä, yksi tehtävä vaatii ainoastaan puhdasta vaivannäköä ja fyysistä tekemistä. Eräs kokeista suoritettiin Intiassa maaseudulla, jossa pystyttiin rajallisella tutkimusbudjetilla tarjoamaan erittäin suuria palkkioita.

Kaikissa kahdeksassa tehtävässä suuret palkkiot heikensivät tuloksia: pienillä ja keskisuurilla palkkioilla osallistujat suoriutuivat paremmin. Pelkästään vaivannäköä vaativassa tehtävässä puolestaan suurempi palkkaus johti parempiin tuloksiin. Tulokset vahvistivat tutkijoiden olettamuksen, että suurempi palkitseminen ei aina johda parempiin tuloksiin. Tutkijat kyseenalaistavat monien yritysten ja yhteisöjen tulospalkkauksen, joissa juuri luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja keskittymistä vaativista tehtävistä maksetaan suuria kannustimia. Kuitenkin tulospalkkausmalli pienillä kannustimilla vaikuttaisi parantavan suoritusta sellaisissa tilanteissa, joissa aikaisemmin ei ole ollut kannustimia. (Ariely ym. 2005.)

Toivanen tutki opinnäytetyössään Luovuuden lisääminen palkitsemalla (2012), pystyykö luovuutta lisäämään rahallisella palkitsemisella. Tutkimuksessa hän käytti tehtävää, joka perustuu Guilfordin kehittämään esineiden vaihtoehtoisten käyttötarkoitusten luovuuskokeeseen (engl. Creativity Test: Guilford's Alternative Uses Task). Tehtävässä osallistujat keksivät uusia käyttötarkoituksia yhdelletoista tutulle esineelle: esimerkiksi huulipunaa voi käyttää kirjoittamiseen tai tiilikiveä voi käyttää oven auki pitämiseen. Toivanen jakoi osallistujat neljään ryhmään, joista puolelle arvottiin palkinnot kaikkien osallistujien kesken. Toiselle puolelle osallistujista tarjottiin rahallisia palkintoja kannustimina. Palkinnot jaettiin kolmesta parhaasta suorituksesta.

Kokeen tuloksista kävi ilmi, että suorituksen perusteella palkittava ryhmä kykeni tuottamaan enemmän uusia käyttötapoja esineille kuin ryhmä, jolla ei ollut kannustinta. Toivanen huomasi myös, että kannustamalla osallistujia keksimään mahdollisimman *monta* ideaa, he keksivät myös parempia ideoita kuin ryhmä, jota kannustettiin keksimään mahdollisimman *hyviä* ideoita. Tulos on ristiriidassa Toivasen työssä esitetyn olettamuksen kanssa, että rahallinen palkitseminen ja kilpailu voi haitata luovuutta. (Toivanen 2012.)

3.7 Luovuutta edistävä yritys

Haluamme opinnäytetyössämme tuoda esille Futurice -yrityksen, koska se vastaa hyvin luovan työyhteisön ja -ympäristön vaatimuksiin.

Suomalainen yritys Futurice on niittänyt mainetta - ei vaan Suomessa vaan myös kansainvälisesti. Se voitti viime vuonna Great Place to Work -yhtiön kilpailussa, Euroopan pk-yritysten sarjassa, parhaan työpaikan palkinnon.

Futurice on ohjelmistopalveluyritys, joka tekee käyttäjälähtöisiä web- ja mobiilipalveluita. Sen suurimpia asiakkaita ovat kansainväliset operaattorit, mediatalot ja laitevalmistajat. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä, muut toimistot ovat Tampereella ja Berliinissä. Futurice valmistelee konttorien avaamista Lontooseen ja Düsseldorfiin. Futurice on ollut nopeimmin

kasvavien yritysten Deloitteen Technology Fast 50 -listan kärkisijoilla useina vuosina. Sen liikevaihto on 12 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2012.)

Taloussanomien artikkelista (2012) selviää, että ”Great Place to Workin listaus parhaista työpaikoista perustuu yhtiöiden työntekijöiden haastatteluihin. Noin 150 henkeä työllistävän Futuricen työntekijät ylistivät ohjelmistoyhtiötä listauksen tehneelle yhtiölle.” Tällä hetkellä Futuricen aulaa koristaa taulu johon on painettu työntekijöiden Great Place to Work -kilpailussa antamia avoimia vastauksia työpaikkansa hyvistä ominaisuuksista (Kauppalehti 2012).

Mikä sitten on johtanut tähän Futuricen suureen suosioon? Ensinnäkin työntekijät nauttivat useista eduista, joita muutamia mainitaksemme: kerran viikossa syötävästä yhteisestä aamupalasta, palkkapäiväpitsoista, erikoiskahvien valmistamisesta itse, biljardipöydästä, aamusaunasta, sisäpuutarhasta/metsästä, (jossa voi pitää pieniä neuvotteluja/rentoutua) kampaajan ja hierojan säännöllisistä käynneistä, monipuolisesta juhlatarjonnasta, torkku/venyttelyhuoneesta, hyvästä ilmapiiristä ja mahdollisuudesta vaikuttaa: kaikesta kerätään palautetta, ja sen pohjalta todella tapahtuu muutoksia. ”Työpaikan yhteiset harrastusilat madaltavat kynnystä viettää vapaa-aikaa työkavereiden kanssa, mutta se ei ole tärkein asia viihtymiselle. Tärkeintä on työpaikalla vallitseva palo tekemiseen ja todella mielenkiintoiset työt”, lisää palvelumuotoilija Janne Toivola. (Futurice Blog 2013; Kauppalehti 2012; Taloussanomien 2012.)

Tätä kaikkea ei ole luotu Futuriceen sattumalta. Kun yhtiö perustettiin 12 vuotta sitten, henkilöstöjohtaja Hanno Nevanlinnan mukaan lähtökohtana oli rakentaa itselle ja muille hyvä työyhteisö, jossa on mukava tehdä töitä. Kuusi vuotta sitten yritys päätti hylätä kaikki johtamisopit, joissa korostettiin hierarkian, prosessien ja tarkistusmenetelmien merkitystä. Tilalle haluttiin ihmislähtöinen kulttuuri. Nevanlinna kertoo Kauppalehden haastattelussa, että Futuricessa ihmisten omat tavoitteet pyritään sovittamaan yhtiön tavoitteisiin. Näin ollen esimerkiksi kehitystavoitteet tehdään yksilön kannalta, ei yrityksestä lähtien. Tärkeää on, että työ itse on mielekästä ja siihen voi vaikuttaa. (Kauppalehti 2012.)

Futuricen menestymisen salaisuus piilee myös avoimuudessa. Kaikki tieto, paitsi työntekijöiden palkat ja salassa pidettävät asiakastiedot, on avointa kaikille. Johtoryhmä järjestää myös videokonferensseja, jossa kaikki työntekijät voivat osallistua keskusteluun koskien päätöksiä ja projekteja. Näissä tilaisuuksissa johto on hiljaa ja lähinnä tarkkailee tilannetta. Päätöksiä ei siis vaan ilmoiteta työntekijöille, vaan kaikki ovat mukana tekemässä niitä ja keskeneräiset projektit eivät ole salaisuuksia. Johdon toiminta on siis läpinäkyvää. (Futurice Blog 2013; Kauppalehti 2012.)

Ihmisiin luotetaan Futuricessa - kukaan ei erikseen anna lupaa tai kiellä. Nevanlinnan mukaan joutuu itse miettimään, miten työ vaikuttaa kollegoihin, asiakkaaseen ja yritykseen. Futuricelle paremmaksi työpaikaksi pyrkiminen ei ole maksanut mitään. ”Se, että esimies kuuntelee alaistaan ja antaa hänelle mielekkäitä työtehtäviä, ei maksa mitään. Tuottoa siitä saadaan. Kun ihmiset ovat tyytyväisiä, asiakkaatkin ovat”, sanoo Nevanlinna. (Kauppalehti 2012.)

Futuricessa toiminta on luovaa. Työntekijöillä on lukuisia rentoutumis- ja virkistysmahdollisuuksia työpaikalla. Futuricen blogissa (2013) kerrotaan, että työaikojen ja muiden järjestelyiden suhteen ollaan joustavia. Eryteisesti organisaation ja johdon tapaan toimia ollaan tyytyväisiä ja ilmapiiri on innostava ja kunnianhimoinen. Lisäksi arkipäivän mukavuuksiin on panostettu täysillä Futuricessa. ”Työssä vietetään kolmasosa elämästä, joten ei ole aivan sama, millaista tämä aika on” (Kauppalehti 2012). Futurice täyttää kaikin puolin luovan työyhteisön ja -ympäristön edellytykset. Yritys on hyvä esimerkki siitä, kuinka aktiivisesti pyritään edistämään luovuutta työpaikalla ja parantamaan työilmapiiriä yleisesti.

4 Tutkimus

Edellisessä luvussa olemme käsitelleet erilaisia työympäristön tekijöitä, joiden uskotaan vaikuttavaan luovuuteen työelämässä. Eri tekijöiden vaikutuksia on aiemmin tutkittu sekä kokeellisessa ympäristössä että työympäristössä. Tulosten perusteella on tehty johtopäätöksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat luovuuteen edistävästi tai haitallisesti ja miksi ne vaikuttavat juuri sillä tavalla. Kuitenkin syy-seuraussuhteet eivät aina ole yksiselitteisiä ja esitetyt johtopäätökset eivät aina päde kaikissa ympäristöissä. Asia vaatii lisätutkimusta.

Tutkimusongelmamme on: millä keinoilla voidaan edistää luovuutta työpaikalla? Kuten edellä olemme esittäneet, niin luovuutta on tutkittu paljon. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää jo tutkittua tietoa ja saada uutta tietoa luovuudesta.

Tutkimuksessa käytämme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Päädyimme valitsemaan nämä menetelmät, jotta voimme tutkia luovuutta työssä sekä tilastollisesti että merkityksellisesti. Käytämme molempia menetelmiä, koska ne täydentävät toisiaan. Tilastollisesti selvitämme palkitsemisen vaikutusta luovuuteen. Vastaavasti selvitämme laadullisesti: motivoisiko suurempi palkka yrittämään enemmän, loisiko tulospalkkaus paineita sekä palkitaanko luovuudesta? Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saamme lisäksi kokonaisvaltaisempaa tietoa luovuuden edistämisestä, kun taas tilastollinen tutkimus keskittyy yksittäisen tekijän, palkkauksen, selvittämiseen. Tavoitteena on kerätä tutkimuksen aineisto niin, että se mahdollistaa sekä yleisen tilanteen että yksittäistapausten tarkastelun.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tutkimme, että miten palkitseminen vaikuttaa luovaan työhön ja mekaaniseen työhön? Tuloksia vertaamme toisiinsa ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkimme, miten työntekijät kokevat työympäristön vaikuttavan luovuuteen? Vastaavatko havainnot teoretietoa? Suoritamme tarkoin valituille henkilöille haastattelun, jossa keskustelemme luovasta työympäristöstä valittujen teemojen mukaan.

Tuloksista pyrimme päättämään palkkauksen ja muiden työympäristön tekijöiden vaikutusta luovuuteen sekä selvittämään, että pätevätkö tutkijoiden teoriat käytännön työpaikalla ja mitä uusia näkökulmia voimme saada liittyen luovuuden edistämiseen. Haluamme tuoda lukijalle paikoittain hyvin teoreettisen tiedon luovuudesta käytännönläheisemmäksi. Tällä tarkoitamme sitä, että tutkimuksesta voisivat hyötyä kaikki työelämän osaajat ja käyttää sitä hyödykseen työpaikalla. Kokoamme tulokset opinnäytetyömme viimeisessä luvussa olevaan oppaaseen, joka on helppolukuinen ja tiivis paketti luovuuden edistämisestä.

4.1 Kokeellisen tutkimus suorittaminen

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää miten rahallinen kannustin vaikuttaa luovaan sekä mekaaniseen työhön. Onko vaikutus erilainen?

Aikaisempi kokeellinen tutkimus (Ariely ym. 2005) selvitti palkitsemisen vaikutusta erilaisiin tehtäviin, jotka vaativat luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja keskittymiskykyä. Tutkijat onnistuivat osoittamaan, että pienet ja keskisuuret palkkiot saivat osallistujat suoriutumaan paremmin, mutta suuret palkkiot heikensivät suorituskykyä. Vertailuksi tehdystä vaivannäköä vaativassa tehtävässä taas osallistujat suoriutuivat sitä paremmin mitä suurempi palkkio oli. Toinen, Laurea-ammattikorkeakoulussa suoritettu kokeellinen tutkimus (Toivanen, 2012) osoitti, että pieni rahallinen palkitsemien parantaa luovuutta. Toivasen tutkimus oli kuitenkin ristiriidassa toisten luovuustutkijoiden oletukseen, että palkitseminen on haitallista luovuudelle (Piiro & Uusikylä 1999, 74; Pink 2009). Tutkimukset on kuvailtu tarkemmin luvussa 3.6 Palkkaus.

Suoritamme kvantitatiivisen tutkimuksen, jolla selvitetään palkitsemisen vaikutusta luovuuteen. Valitsemme pelkästään luovuutta vaativan tehtävän, jolloin saamme selville pätekö Arielyn ym. johtopäätös pienen palkkion hyödyllisyydestä myös luovuuteen (2005). Valitsemme erilaisen luovuustehtävän kuin Toivasen käyttämä Guilfordin esineiden vaihtoehtoiset käyttötarkoitukset, muuten käytämme vastaavaa tutkimusasetelmaa (2012). Näin voimme täydentää Toivasen tutkimusta ja vahvistaa hänen tutkimuksensa johtopäätöstä, että pieni rahallinen palkitseminen voi parantaa luovuutta.

Perinteistä tuotantotyötä on opittu johtamaan mittaamalla suorituksia ja pyrkimällä tehostamaan jokaista tuotantovaihetta. Samalla tehokkuutta pystytään parantamaan motivoimalla työntekijää suoritukseen sidonnaisella palkalla. Työvaiheita eritellään ja niille lasketaan tehokkuuden tunnuslukuja kuten keskimääräisiä suoritusajoja tietyille työprosessille tai suoritusten lukumäärä tiettyinä ajanjaksona. Oletus on, että rahallinen kannustin vaikuttaa positiivisesti mekaanisen työn suoritukseen.

Työelämä on kehittynyt ja nykyään entistä harvempi työ vastaa perinteistä tuotantotyötä. Yhä useammin töissä ollaan tekemisissä monimuotoisten tehtävien parissa. Kompleksiset ongelmat voivat vaatia yhteistyötä erilaisissa verkostoissa, monialaista ja syvällistä osaamista sekä uudenlaisia ratkaisuja. Kun markkinat kansainvälistyvät, yritysten on pystyttävä jatkuvasti kehittymään ja uudistumaan säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Koska yhä useampi työtehtävä vaatii luovaa ajattelua ja luovaa ongelmanratkaisukykyä, on tärkeää selvittää, voiko luovuutta parantaa rahallisella kannustimella.

4.1.1 Tutkimusongelma

Kvantitatiivisella tutkimuksella tutkitaan kokeen avulla voiko palkitsemisella edistää luovaa työskentelyä. Samalla tutkitaan, että voidaanko palkitsemisella edistää mekaanista työtä.

Mekaanisella työllä tarkoitetaan suorituspainotteista (engl. effort-driven), pelkästään vaivannäköä vaativaa työtä. Tällainen työ voi tyypillisesti olla suoraviivainen tuotantotyö. Luovalla työllä tarkoitetaan työtä, joka vaatii luovuutta ja uusien ideoiden tai menetelmien keksimistä. Tällainen työ voi tyypillisesti olla suunnittelu- ja kehittämistyötä, projektityötä tai taiteellista työtä.

Tutkimusongelma on: ”Miten palkitseminen vaikuttaa luovaan työhön ja mekaaniseen työhön?”

Tutkimusongelmaa selvitetään tutkimuskysymyksillä: ”Voiko palkitsemisella edistää luovaa työtä?”, ”Voiko palkitsemisella edistää mekaanista työtä?” ”Vaikuttaako palkitseminen eri tavalla luovaan ja mekaaniseen työhön?”

Tutkimuksen tuloksista haluamme selvittää, että voiko rahallisella kannustimella vaikuttaa osallistujien suorituskykyyn piirustustehtävän osalta ja vastaavasti painallustehtävän osalta. Olettamus on, että rahallisella kannustimella voidaan parantaa painallustehtävän tulosta. Tutkijat uskovat, että suurilla kannustimilla voi olla haitallinen vaikutus luovuuteen. Haluamme tietää, että onko pienillä kannustimilla sama haitallinen vaikutus luovuuteen vai voidaanko niillä edistää luovuutta?

4.1.2 Menetelmä

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella testataan hypoteeseja. Se sopii suuria ihmismääriä käsittelevään tutkimukseen. Tämän vuoksi tutkimuksessa useimmiten keskitytään perusjoukkoa pienemmän, satunnaisesti valitun havaintoyksikköjoukon eli otoksen tutkimiseen. Tilastollisen päättelyn avulla otoksesta saatuja tietoja voidaan käyttää hyväksi tehtäessä päätelmiä koko perusjoukosta. Tutkimuksen jälkeen tulokset esitetään tilastollisia malleja käyttämällä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2003.)

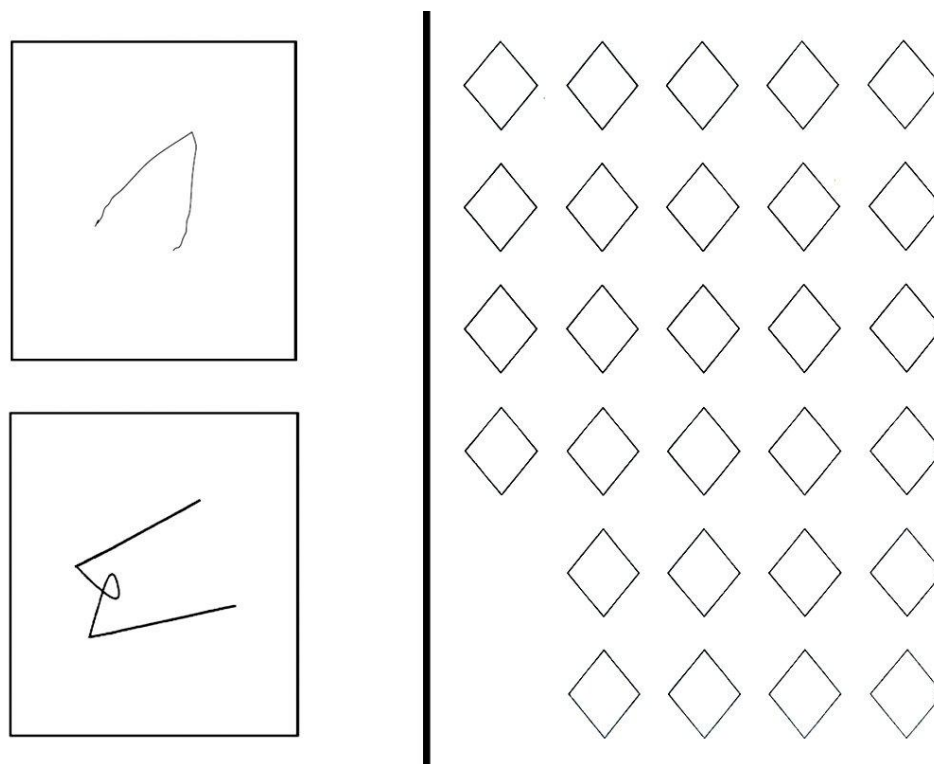
Tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään kokeellista tutkimusta, jossa koehenkilöt suorittavat kahta erilaista tehtävää eri olosuhteissa. Kokeellisella tutkimusasetelmalla haetaan vahvistusta oletuksille, jotka olemme esittäneet tämän luvun alussa. Kokeellisella asetelmalla tutkitaan riippumattoman muuttujan vaikutusta riippuvaan muuttujan. Asetelmassa vaihdetaan riippumattoman muuttujan arvoja ja tarkastellaan vaikutusta riippuvan muuttujan tuloksiin. Tällä tavalla pyritään osoittamaan syy-seuraus suhteita. Kokeellisessa tutkimuksessa pyritään eristämään yksi tekijä, jota muutetaan, muuten osallistujat suorittavat saman tehtävän samantyyppisissä olosuhteissa. (VirtuaaliAMK.)

Tutkimuksen riippumaton muuttuja oli palkitsemismalli. Vertailuryhmän palkitsemismalli on arvonta, jossa kaikkien osallistujien kesken arvotaan lahjakortteja. Koeryhmän palkitsemismalli on kilpailu, jossa kolmesta parhaasta suorituksesta palkitaan. Kilpailu on tulospalkkauksen muoto, jossa rahallisella kannustimella pyritään saamaan parempia tuloksia.

Tutkimme palkitsemisen vaikutusta kahden erilaisen tehtävän suorituksiin. Toinen tehtävistä on piirustustehtävä, joka vaatii luovuutta. Toinen tehtävä puolestaan on painallustehtävä, joka on puhtaasti mekaaninen eikä vaadi luovuutta. Riippuvat muuttujat ovat siis piirustustehtävän tulos ja painallustehtävän tulos.

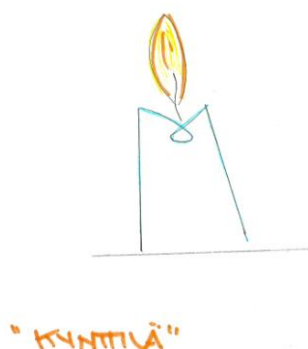
4.1.3 Tehtävät

Luovuutta mitattiin piirustustehtävällä. Siinä tehtävänä on piirtää kuva ennalta määrätyn kuvion pohjalta ja antaa kuvalle otsikko. Osallistujalle annetaan kuvio, jota osallistujan tulee hyödyntää piirtäessään oman kuvan. Ennalta määrättyä kuviota voi kääntää ja sen voi sijoittaa vapaasti tyhjälle paperille. Kokeessa osallistuja tuottaa kolme kuvaa kolmen ennalta määrättyjen kuvioiden pohjalta. Kuviot on esitetty alla (Kuva 1). Tehtävä perustuu Torrance Test for Creative Thinking (TTCT) -kokeen piirustustehtävään. (Bonk; STS Testing.)



Kuva 1: Piirustustehtävän kuviot.

Luovuutta mitataan viiden ominaisuuden avulla, joita ovat: sujuvuus, omaperäisyys, yksityiskohtaisuus, avomielisuus ja abstraktiivisuus. Jokaisesta ominaisuudesta voi saada nolla tai yksi pistettä. Piirustuksissa luovuuden sujuvuutta arvioidaan sen mukaan kuinka monta relevanttia ideaa kuvassa on. Luovuuden omaperäisyyttä arvioidaan sen mukaan kuinka epätavallisia ideoita koehenkilö on pystynyt tuottamaan. Yksityiskohtaisuutta arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin osallistuja on pystynyt jalostamaan ideoitaan. Tällöin koristelu, yksityiskohdat, varjostukset ja muut lisäelementit osoittavat kykyä käsitellä ideoita tarkemmin. Avomielisyyttä arvioidaan osallistujan kyvyllä pysyä avoimena uusille ideoille eikä turvautua ensimmäiseen ratkaisuun. Abstraktiivisuutta mitataan otsikon kuvauksellisuudella ja iskevyydellä, eli kykyä kertoa otsikolla enemmän kuin ainoastaan kuvan nimi. Piirustus voi saada lisäpisteen, jos siinä on: tarinankerrontaa, huumoria, liikettä, tunnetta tai mielikuvitusta tai jos piirustuksessa on hyödynnetty hyvin annettuja kuvia, käytetty visualisointia tai rikottu rajoja. Lisäpiste ei voi nostaa pistemäärä yli viiden pisteen, joka siis on maksimi yhdelle piirustukselle. (Bonk; STS Testing.)



Kuva 2: Esimerkki piirustuksesta

Kuvassa 2 on esimerkki piirustuksesta. Piirustus on omaperäinen ja siinä on käytetty hyvin annettua kuviota. Piirustuksessa kuitenkin ei ole montaa ideaa, otsikko ei ole abstrakti eikä piirtäjä ole pysynyt avoimena uusille ajatuksille, esimerkiksi sijoittamalla kynttilä ympäristöön tai tapahtumaan. Piirustus on kahden pisteen arvoinen.

Jokainen piirustus arvioidaan asteikolla 0-5. Kullekin osallistujalle lasketaan kokonaispistemäärä, joka voi siis vaihdella 0:sta 15 pisteeseen. Jotta tutkijoiden omat ennako-odotukset eivät vaikuttaisi arviointiin, piirustukset arvioidaan satunnaisessa järjestyksessä niin, että arvioija ei tiedä kuuluuko vastaaja koe- vai kontrolliryhmään. Luotettavuuden lisäämiseksi kaksi arvioijaa arvioi kaikki piirustukset.

Tehtävän luonteesta johtuen koehenkilö ei voi tehdä samaa tehtävää uudestaan. Jos kokeessa sama henkilö suorittaisi tehtävän kahteen kertaan, ensimmäinen suoritus todennäköisesti vaikuttaisi kykyyn tuottaa luovasti uusia piirustuksia, eikä ulkoisten tekijöiden vaikutusta pystyttäisi mittaamaan. Kahdessa ryhmässä henkilökohtaiset erot voivat vaikuttaa tuloksiin. Tätä vaikutusta voidaan pienentää valitsemalla riittävän suuri otos. Tulosten luotettavuutta testataan T-testillä, jolla voidaan varmistaa että tulokset ovat tilastollisesti päteviä eivätkä johdu osallistujien henkilökohtaisista eroista.

Painallustehtävä, joka ei vaadi luovuutta, on painaa vuorotellen näppäimistön V- ja N-näppäintä mahdollisimman monta kertaa kahden minuutin ajan. Virheelliset painallukset (kuten B-näppäimen painaminen tai saman näppäimen painaminen peräkkäin) poistetaan, jotta pystytään laskemaan kuinka monta näppäimen vuorottelua on saatu aikaiseksi. Näppäinten vuorottelua käytetään mittarina.

Koska tehtävä on suoraviivainen, koehenkilö voi tehdä saman tehtävän uudestaan. Mekaanisessa työssä on mahdollista, että harjoittelu parantaa tehokkuutta, mikä johtaisi

parempiin tuloksiin toisella suorituskerralla. Toisaalta on mahdollista, että osallistuja tylsistyy yksinkertaiseen tehtävään, mikä puolestaan johtaisi huonompaan tulokseen toisella suorituskerralla. Näistä tekijöistä johtuen kahdessa ryhmässä osallistujat suorittavat ensiksi kokeen ulkoisen motivoinnin kanssa ja sen jälkeen ilman ulkoista motivointia. Kahdessa muussa ryhmässä osallistujat suorittavat tehtävän eri järjestyksessä. Tällä tavalla huomataan vaikuttaako suorituskerta tulokseen ja sen seurauksena pystytään luotettavammin mittaamaan ulkoisen motivoinnin vaikutusta.

4.1.4 Kokeen suorittaminen

Tutkimuksen koe suoritettiin maaliskuussa 2013 Laurea-ammattikorkeakoulussa. Näytteen suuruudeksi halusimme noin 50 osallistujaa. Tutkimukseen valikoituivat sellaiset ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmät, joiden opettajat suostuivat kokeen järjestämiseen heidän oppitunneillaan. Ei kuitenkaan ole syytä olettaa, että vastaajat poikkeaisivat muista Laurean opiskelijoista.

Testiin osallistui yhteensä 68 henkilöä, joista kaikki suorittivat piirustustehtävän ja kaikki paitsi kaksi suorittivat painallustehtävän. Harkinnanvaraista otantaa käytettiin käytännön järjestelyiden takia. On mahdollista, että osallistujien ikä tai toimi (kaikki oli opiskelijoita) vaikuttaa vastaajien *luovuuteen*, mutta ei ole erityistä syytä olettaa, että palkitsemisen vaikutus luovuuteen olisi erilainen kuin muissa ryhmissä. Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat toimivat siis hyvänä perusjoukkona tutkimukselle.

Taustamuuttujista selvitettiin toimen lisäksi sukupuoli sekä ikä. Osallistujista miehiä oli 44 % (30) ja naisia 56 % (38). Osallistujien ikä vaihteli 19 - 44 vuoden välillä, keski-ikä oli 22,5 vuotta.

Koe suoritettiin neljälle opiskelijaryhmälle, joissa kaikissa tehtiin ensiksi piirustustehtävä ja sen jälkeen painallustehtävä kahteen kertaan. Kahdessa ryhmässä piirustustehtävä suoritettiin ilman kilpailua ja kahdessa ryhmässä kilpailuna. Painallustehtävä suoritettiin kahdessa ryhmässä ensiksi ilman kilpailua ja sen jälkeen kilpailuna. Kahdessa toisessa ryhmässä sama tehtävä suoritettiin ensiksi kilpailuna ja sen jälkeen ilman kilpailua.

Palkitsemismalli ilman kilpailua ilmoitettiin muodossa: ”Kaikkien osallistuneiden kesken arvotaan kolme lahjakorttia, joiden arvot ovat 20, 15 ja 10 euroa”. Palkitsemismalli kilpailuna ilmoitettiin muodossa: ”Osallistujista kolme parasta suoritusta palkitaan lahjakorteilla. Paras voittaa 20 euron arvoisen lahjakortin, toiseksi paras voittaa 15 euron arvoisen lahjakortin ja kolmanneksi paras 10 euron arvoisen lahjakortin”.

4.1.5 Aineiston analysointi

Kokeen jälkeen piirustustehtävän piirustukset pisteytettiin asteikolla 1-5, kuten kohdassa 4.1.3 Tehtävät on kuvattu. Tämän jälkeen numeeriset arvot syötettiin Microsoft Office Excel 2007 -taulukkolaskentaohjelmaan, josta tiedot vietiin IBM SPSS Statistics -tilastoanalyysiohjelmaan.

Aineistosta saatiin yleiskuva frekvenssianalyysillä, jolla myös tarkasteltiin tulosten jakaumia. Tämän jälkeen tuloksia analysoitiin T-testillä. T-testin avulla voidaan selvittää, johtuvatko riippuvien muuttujien arvojen (piirustus- ja painallustehtävän tulosten) vaihtelut riippumattomasta muuttujasta (palkitsemismallista), vai johtuvatko vaihtelut otannan satunnaisvaihtelusta. T-testi sopii pienten otantojen analysointiin, joten sitä oli järkevä käyttää tutkimuksessamme. (Toivanen 2012.)

Piirustustehtävää analysoitiin kahden riippumattoman ryhmän T-testillä, jossa verrattiin vertailuryhmän (arvonta) tuloksia koeryhmän (kilpailu) tuloksiin. Painallustehtävää analysoitiin parittaisella T-testillä, jossa osallistujien tuloksia ilman kilpailu-asetelmaa verrattiin osallistujien tuloksiin, kun he suorittivat tehtävän kilpailuna.

Lisäksi selvitettiin, että onko naisten ja miesten luovuudessa eroa ja ovatko samat henkilöt hyviä painallustehtävässä kuin piirustustehtävässä.

4.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän Yliopisto).

Tärkein syy tehdä toinen tutkimus on, että haluamme ymmärtää työntekijöiden käytännön kokemuksia. Teemahaastatteluilla voimme selvittää haastateltavien kokemuksia luovuudesta työpaikalla. Sellaista tietoa on vaikea saada esille tilastollisilla menetelmillä.

Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Sillä on mahdollista korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. (Hurme, 2006.) Tätä tietoa tarvitsemme, jotta voimme koota luovan työnteon edistämisen oppaan.

4.2.1 Tutkimusongelma

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista määritellä tutkimusongelmaa tarkasti, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana. (Wikipedia 2013.)

Tutkimuksessa ei ole kriittisiä pisteitä, kuten määrällisessä tutkimuksessa, ja tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle (Virsta). Näin ollen tutkimuksessa ei ole lyhyesti kysymysten muodossa määriteltyä tutkimusongelmaa vaan teemat, joista haastattelussa kysyttävät asiat muodostuvat. Jos kuitenkin pitäisi muotoilla tutkimusongelma mahdollisimman lyhyesti, se olisi teemojen vaikutus luovuuteen eli miten eri teemat vaikuttavat luovuuteen työpaikalla. Haluamme selvittää sekä hyviä, että huonoja puolia, jotta voimme oppaassamme kertoa, mitä ensisijaisesti tulee tehdä parantaakseen luovuutta työpaikalla ja toisaalta, mitä tulisi välttää, jotta luodaan ihanteellinen ympäristö luovalle osaamiselle.

4.2.2 Menetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna, jossa käytetään etukäteen valittuja teemoja haastattelun runkona. Teemat olemme valinneet opinnäytetyömme luvusta: 3 Luova työyhteisö ja -ympäristö. Yleisin tapa onkin valita teemat intuitiolla: haastattelijalla on mielessään joukko asioita, teemoja, joista hän haluaa jokaisen haastateltavan kanssa keskustella. Luova ideointi on paikallaan teemoja valitessa, jolloin ei kannata olla kriittinen tai karsia teemoja. Kuitenkin, jotta haastattelu ei perustuisi vain mieleen juolahtaneisiin asioihin tai tutkijan vahvimpiin ennakkokäsityksiin on hyvä etsiä teemoja kirjallisuudesta. Johdamme teemat siis teoriaosuudestamme eli teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon, tässä tapauksessa haastatteluteemoiksi. (Aaltola ym. 2010, 35.)

Teemahaastattelun runkoa suunniteltaessa on hyvä käyttää apuna miellekarttaa eli mind mappia (Aaltola ym. 2010, 37). Mind mapin otsikoksi valitsimme vaikutus luovaan työhön, josta eri teemat saavat alkunsa. Teemojen ympärille mietimme teoriaosuudesta esiin nousseita, mielenkiintoisia asioita, joista haluamme keskustella haastateltavien kanssa. Teemoiksi ja niiden aiheiksi rakentuivat: työilmapiiri; viihtyvyys, vuorovaikutus ja toimintatavat, johtaminen; johtamistyyli, kontrolli ja palaute, organisaatio; palkkaus, aika / kiire, motivaatio ja jatkuva uudistuminen.

Mind mapin laajuuden vuoksi lyhensimme käsiteltävät asiat vielä teema-alueuetteloksi, jossa jokainen teema on käsitelty erikseen mind mapin muodossa. Tämä selkeyttää miellekartan rakennetta huomattavasti. Näin muodostuvan teemarungon tehtävä on varmistaa, että kaikista teemoista tulee keskusteltua jokaisen kanssa, vaikkakin jokin teema voi jäädä jonkun

kohdalla melkein pelkäksi maininnaksi, ja vastaavasti joku toinen voi kertoa samasta asiasta vaikka kuinka jne. (Aaltola ym. 2010, 37.)

Haastattelutilanteessa mind map on myös hyvä menetelmä siinä mielessä, että miellekartasta haastattelijan on helppo tarkistaa, missä kohtaa haastattelu on menossa. Teemarunko sisältää kolmentasoisia teemoja, jossa ylimmällä tasolla ovat edellä mainitut laajat teemat, lähinnä aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla on teemaa tarkentavia apukysymyksiä, joilla varsinaista teemaa voi pilkkoa pienemmiksi ja helpommin vastattaviksi kysymyksiksi. Kolmannella tasolla sijaitsevat hyvinkin yksityiskohtaiset ”pikku kysymykset”, jotka otetaan käyttöön vain silloin, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta.

Näin haastattelija voi edetä tilanteen mukaan, esimerkiksi kun haastateltavan vastaus käsittelee useampaa aihetta. Kysymyksiin ei kannata juuttua, vaan edetä tilanteen mukaan ja keskustella aiheista, joihin haastateltavalla riittää sanottavaa.

Haastattelusta on tärkeää pyrkiä tekemään mahdollisimman keskustelunomainen.

Teemarungon kysymyksiä suunniteltaessa on myös hyvä asettua haastateltavan asemaan ja miettiä, miltä tällaiset kysymykset tuntuisivat minusta vastata ja ovatko joukossa esimerkiksi turhia teemoja. (Aaltola ym. 2010, 38 - 39.)

Teemahaastattelun runko on seuraavanlainen. Mind map - kaavio on liitteenä.

Työilmapiiri

1. Viihtyvyys
 - mikä vaikuttaa?
 - miten viihtyvyys vaikuttaa työskentelyyn?
2. Vuorovaikutus
 - epämuodollinen keskustelu?
 - kannustava ilmapiiri?
3. Toimintatavat
 - vaatiiko työ luovuutta?
 - itsensä johtaminen?

Johtaminen

1. Johtamistyyli

- ihmisten vai asioiden johtamista?
 - ongelmien välttely
2. Kontrolli
 - valvonta
 - tiukat ohjeet vai mahdollisuus luovaan ongelman ratkaisuun
 3. Palaute
 - korostaako virheitä?
 - positiivinen palaute
 - kannustaminen

Organisaatio

1. Palkkaus
 - riittävä palkka (motivoisiko suurempi palkka yrittämään enemmän?)
 - tulospalkkaus (loisiko paineita?)
 - miten luovuudesta palkitaan?
2. Aika / kiire
 - työn tempo
 - tiukat aikataulut / tavoitteet
3. Motivaatio
 - ulkoinen (palkka)
 - sisäinen (työn merkitys ja mielekkyys)
4. Jatkuva uudistuminen
 - mahdollisuus kehittää työtä
 - avoimuus uusille ideoille
 - epäonnistumisen pelko

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin, ja jotta teemoja voidaan soveltaa haastateltavan mukaan. Sisältö- ja tilanneanalyysi on teemahaastattelussa tärkeää ja olennaista on poimia kustakin teemasta itse asiasisältö analyysia varten. Haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla. Tämän takia emme valitse tutkimukseen osallistuvia satunnaisesti, vaan sellaisia työssä käyviä, joilta arvelemme

saavamme parhaiten aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Teemahaastattelun näytteenä toimii kaksi haastateltavaa. Toinen heistä työskentelee lounasravintolassa kokoustarjoilijana. Hänet valitsimme, koska tiesimme, että hän on tyytymätön työympäristöönsä. Hänen työnsä myös edustaa mekaanista työtä, jota ei perinteisesti nähdä luovuutta vaativana. Toinen haastateltava on diplomi-insinööri, joka työskentelee projektijohtajana konsulttiyrityksessä. Hän pitää työstään ja työ vaatii luovuutta.

Mielenkiintoista onkin selvittää kahden hyvin erilaisen haastateltavan kokemuksia luovuudesta. Näin lukijan on myös helpompi ymmärtää konkreettisesti luovuuden merkitystä työpaikalla. Luvussa 6 Pohdinta, analysoimme haastatteluiden tuloksia käyttäen teoriaa pohjana.

Mielenkiintoista opinnäytetyömme kannalta on tutkia työympäristöjä, jotka eivät ole tyypillisesti luovia, ja mahdollisuutta edistää luovuutta näissä ympäristöissä. Sen takia emme halunneet haastatella täysin luovalla alalla työskentelevää, esimerkiksi taiteilijaa. Futurice - yritys toimii esimerkkinä yrityksestä, joka haluaa mahdollistaa luovan työympäristön.

4.2.3 Haastatteluiden suorittaminen

Tutkimuksessa haastateltiin 1.4.2013 kokoustarjoilija Lauraa, joka työskentelee yrityksessä, joka tarjoaa lounas- ja kahvilapalveluita sekä kokoustarjoilua. Haastattelupaikkana toimi haastattelijoiden koti. Valitsimme sen luodaksemme rennon tunnelman, jossa voi jutella häiriintymättä. Tunsimme haastateltavan entuudestaan, joka mahdollisti vapaamuotoisen ja anteliaan haastattelun.

Toinen haastattelu tehtiin 6.4.2013, jossa haastattelimme diplomi-insinööri Juhaa. Hän työskentelee kansainvälisessä osakeyhtiössä Ramboll, joka on pääasiallisesti infrastruktuurin suunnittelutoimisto. Asiakkaita ovat yksityiset urakoitsijat, kunnat ja valtio. Juha työskentelee konsulttitoimistossa projektijohtajana. Suurin osa töistä käsittelee mittauksia, tiedon keräämistä ja sen hyödyntämistä. Suomessa töitä tehdään kymmenen hengen ryhmässä, josta Espoossa työskentelevät tällä hetkellä Juha, hänen esimiehensä ja kollega. Tällä kertaa haastattelupaikkana toimi haastateltavan koti.

Saimme erittäin paljon hyödyllistä tietoa haastatteluista, koska Laura ja Juha kertoivat avoimesti aiheista liittyen valitsemiimme teemoihin. Haastattelijoina toimimme lähinnä

aktiivisina kuuntelijoina: mukailimme, pidimme keskustelua yllä, tartuimme kiinnostaviin aiheisiin, esitimme lisäkysymisiä ja etenimme teemojen mukaisesti.

4.2.4 Aineiston analysointi

Teemahaastattelun analysoinnissa käytetään teemoittelua, jossa hyödynnetään teemarunkoa, joka molemmilla haastateltavilla on sama (Hurme 2006). Teemoittelu tarkoittaa, että analyysi käydään läpi teemojen mukaan, joihin haastateltava on vastannut. Teemoista saatujen tulosten tulkinnassa käytetään opinnäytetyön teorian tietoa kappaleesta 3 Luova työyhteisö ja -ympäristö.

5 Tulokset

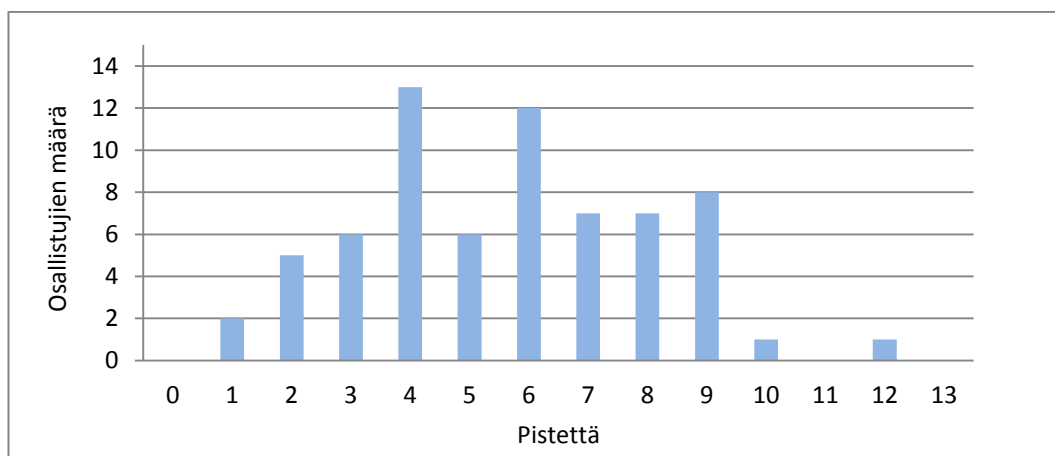
Tässä kappaleessa esitämme tutkimustemme tulokset. Ensin esitetään kokeellisen tutkimuksen tulokset ja sitten kvalitatiivisen

5.1 Kokeellinen tutkimus

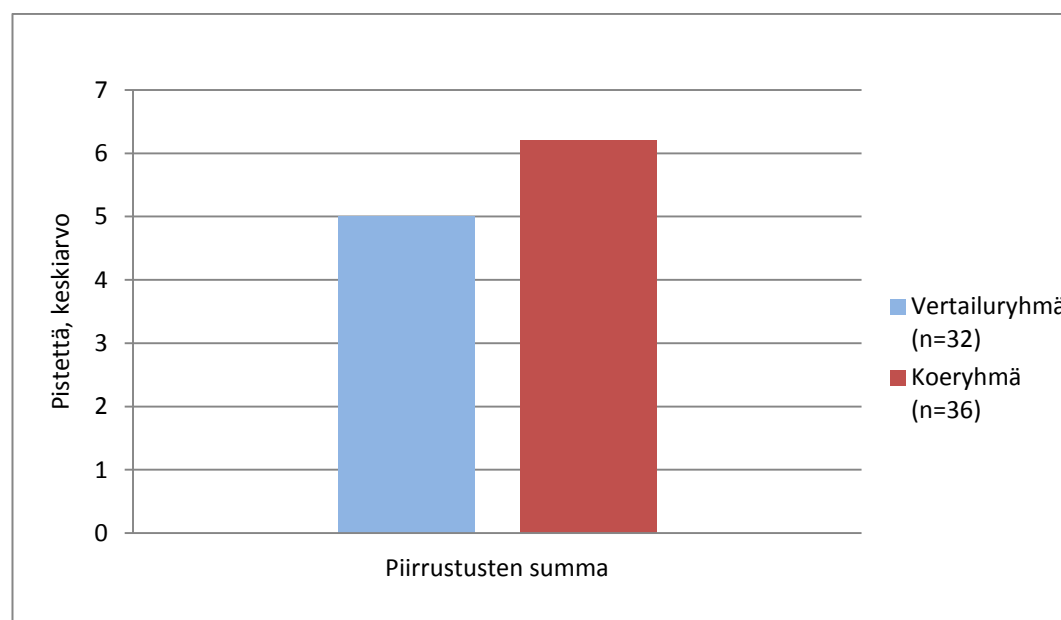
Kokeellisella tutkimuksella halusimme selvittää miten pieni rahallinen palkitseminen vaikuttaa luovaan työskentelyyn ja mekaaniseen työskentelyyn, joka ei vaadi luovuutta.

5.1.1 Piirustustehtävä

Osallistujien kolme piirustusta pisteytettiin ja niiden summaa tarkasteltiin. Piirustukset pisteytettiin asteikolla 0-5, joten pienin mahdollinen summa on 0 ja suurin 15. Viiden pisteen arvoisia piirustuksia oli neljä kappaletta. Summat vaihtelivat 1 ja 12 pisteen välillä, 32 (47 %) osallistujaa sai 1-5 pistettä ja 36 (53 %) osallistujaa sai 6-12 pistettä, eli tulokset jakautuivat suhteellisen tasaisesti (Kuvio 4).

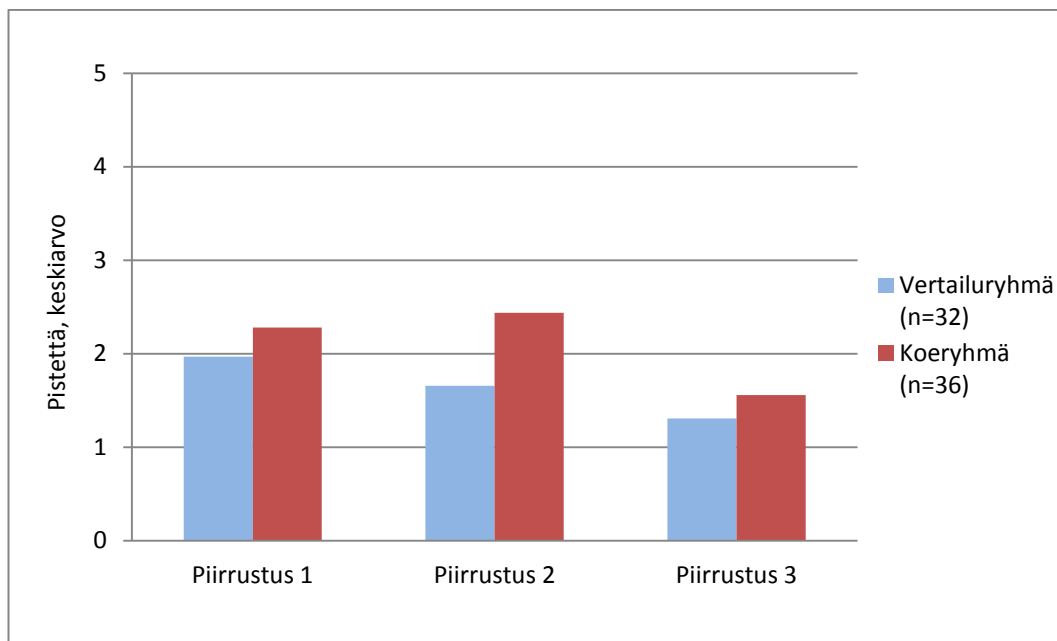


Kuvio 4: Piirustustehtävän suoritusjakauma (n=68).



Kuvio 5: Kannustimen vaikutus luovuuteen.

Vertailuryhmän (jolla ei ollut kilpailua, n=32) ja koeryhmän (jolla oli kilpailu, n=36) tuloksien ero oli tilastollisesti merkittävä [$t(66) = 2,08$, $p < 0,05$]. Tämä tarkoittaa, että kilpailu-asetelmalla oli todellinen vaikutus osallistujien suorituksiin. Vertailuryhmän tulosten keskiarvo oli 5,0 ja koeryhmän tulosten keskiarvo oli 6,19. Tämä osoittaa, että kilpailun rahallisella palkitsemisella pystyttiin vaikuttamaan positiivisesti osallistujien suoritukseen luovuutta vaativassa tehtävässä. Toisin sanoen, pienellä rahallisella kannustimella pystyttiin edistämään luovuutta.

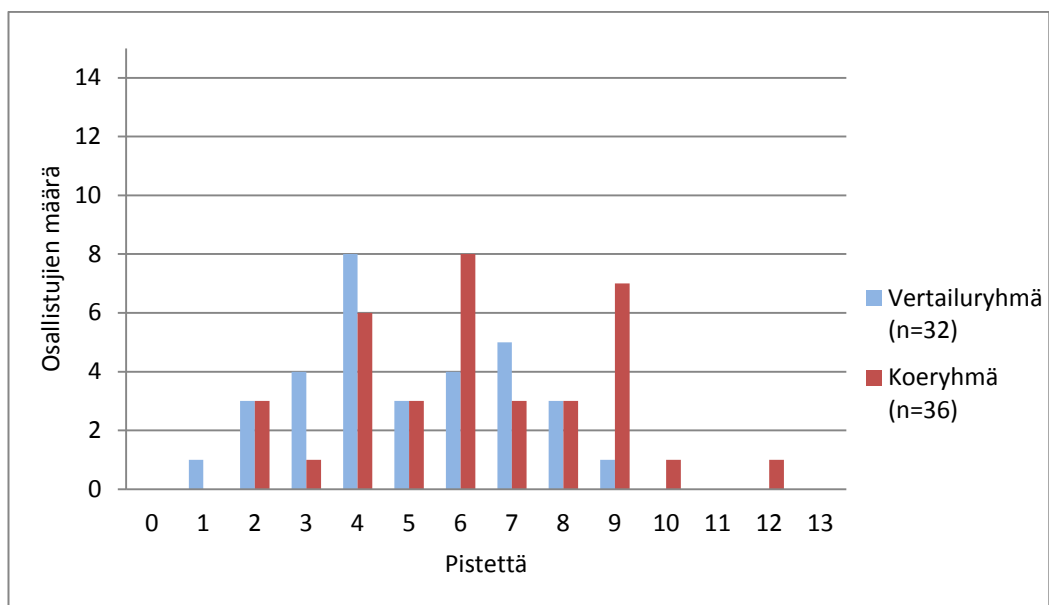


Kuvio 6: Kannustimen vaikutus luovuuteen piirustuskohtaisesti.

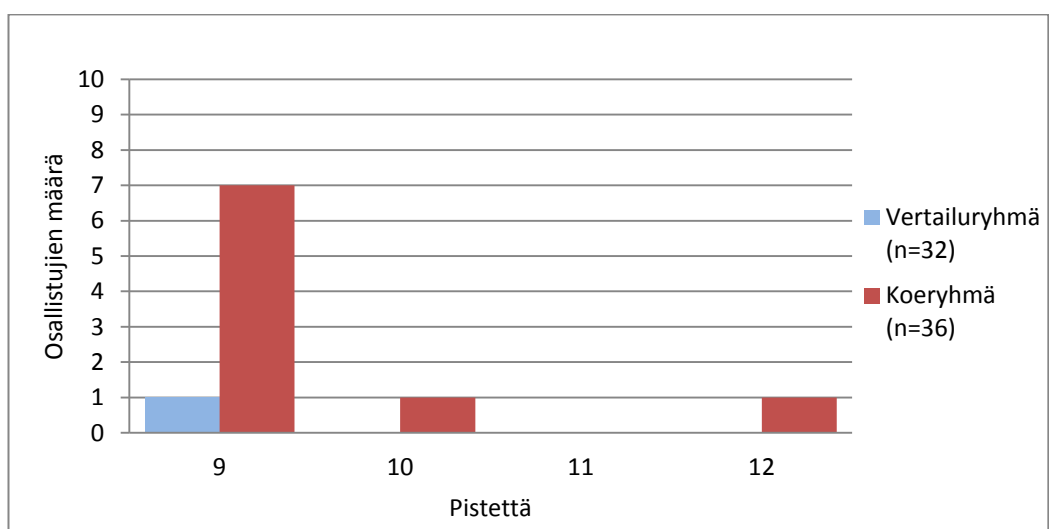
Kun kolmea eri piirustusta tarkasteltiin erikseen, tulos oli sama kuin tarkasteltaessa pisteiden summaa: koeryhmä suoriutui paremmin. Kaikki piirustukset siis mittaavat samansuuntaisesti. Piirustus 2 kohdalla ero oli tilastollisesti merkitsevä. Kolmen piirustuksen keskiarvot ja erojen tilastollinen merkitsevyys on esitetty alla (Taulukko 1).

Taulukko 1: Piirustusten keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys

	Vertailuryhmä ka (n=32)	Koeryhmä ka (n=36)	Tilastollinen merkitsevyys
Piirustus1	1,97	2,28	t(66) = 1,21, p = 0,228
Piirustus2	1,66	2,44	t(66) = 2,84, p = 0,006
Piirustus3	1,31	1,56	t(66) = 0,83, p = 0,409



Kuvio 7: Suoritusten jakauma koeryhmän ja vertailuryhmän välillä.



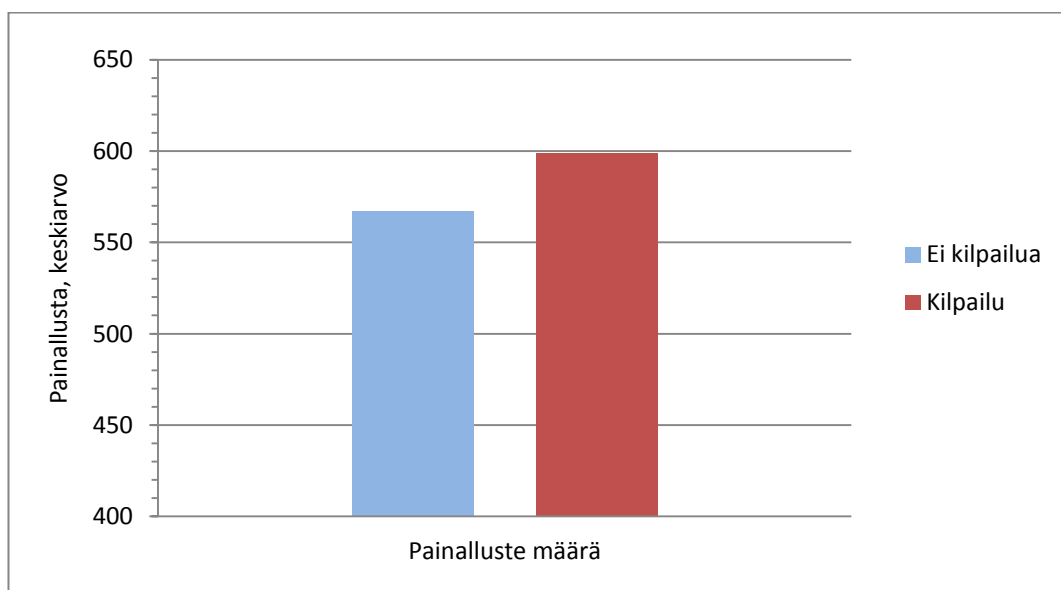
Kuvio 8: 10 parhaan suorituksen jakauma.

Yllä on esitetty suoritusten jakauma vertailuryhmän ja koeryhmän välillä. Rahallisella kannustimella pystyttiin vaikuttamaan parempaan keskivertosuoritukseen (vertailuryhmän mediaani oli 4, koeryhmän 6). Huomionarvoista on, että huippusuoritukset syntyivät koetilanteessa: kymmenestä parhaasta suorituksesta yhdeksän kuuluivat koeryhmään.

Miesten (n=30) ja naisten (n=38) suoritusten välillä ei havaittu eroa. Tulosten keskiarvot olivat lähes samat: miehillä 5,8 ja naisilla 5,5. Ero ei ollut tilastollisesti merkittävä [$t(66) = 0,61$, $p > 0,05$]. Tämä tarkoittaa, että miehet ja naiset suoriutuivat yhtä luovasti.

5.1.2 Painallustehtävä

Osallistujat (n=66) suorittivat saman painallustehtävän sekä kilpailuna että ilman kilpailua. Osa vastaajista teki kokeen ensiksi kilpailuna (n=27, 41 %) ja osa tekivät ensiksi kokeen ilman kilpailua (n=39, 59 %). Kokeessa mitattiin yhteenlaskettua painallusten määrää (virhepainallukset poistettiin) kahden minuutin aikana. Yleisimmät tulokset vaihtelivat ilman kilpailua 417 ja 953 ja kilpailuna 466 ja 794 välillä. Näiden lisäksi yksi osallistuja sai pisteet 13 ilman kilpailua ja 20 kilpailuna, yksi osallistuja sai pisteet 953 ilman kilpailua ja 794 kilpailuna.



Kuvio 9: Kannustimen vaikutus mekaaniseen työhön.

Kahden suorituskerran tuloksia vertailtiin keskenään. Ero oli tilastollisesti merkitsevä [$t(65) = -4,10, p < 0,05$]. Myös painallustehtävän osalta kilpailu-asetelmalla oli todellinen vaikutus suoritukseen. Suorituksen ilman kilpailua tulosten keskiarvo oli 567 painallusta ja suorituksen kilpailuna tulosten keskiarvo oli 599 painallusta. Keskimäärin osallistujat tekivät 32 painallusta enemmän, kun tehtävä suoritettiin kilpailuna. Tämä osoittaa, että kilpailun rahallisella palkitsemisella pystyttiin vaikuttamaan positiivisesti osallistujien suoritukseen mekaanista työtä vaativassa tehtävässä. Toisin sanoen, pienellä rahallisella kannustimella pystyttiin parantamaan mekaanisen työn tehokkuutta.

Kahden suorituskerran välillä oli vahva korrelaatio: 0,821 (Taulukko 2). Ensimmäisen suorituskerran tuloksista voi pitkälti päätellä toisen suorituskerran tuloksen. Eli hyviä tuloksia ensimmäisellä kerralla saaneet saivat hyviä tuloksia myös toisella kerralla, vastaavasti huonoja tuloksia ensimmäisellä kerralla saivat myös huonoja tuloksia toisella kerralla.

Miesten (n=29) ja naisten (n=37) välillä ei havaittu merkittävää eroa myöskään painallustehtävän tuloksissa. Miesten suoritusten keskiarvot olivat ilman kilpailua 548 ja kilpailuna 591, naisten vastaavasti 582 ja 606. Miehet tekivät keskimäärin 43 painallusta enemmän kilpailutilanteessa kuin ilman kilpailua, naiset tekivät vastaavasti 24 painallusta enemmän kilpailuna. Ero miesten ja naisten välillä ei ollut tilastollisesti merkittävä ilman kilpailua [$t(64) = -1,24, p > 0,05$] eikä kilpailuna [$t(64) = -0,585, p > 0,05$]. Tulos viittaisi siihen, että mekaanisen tehtävän osalta kilpailu vaikuttaisi enemmän miehiin kuin naisiin, mutta ero ei ollut riittävän suuri ja voi johtua otannan satunnaisvaihtelusta.

5.1.3 Tehtävien yhteys

Tarkastelimme piirustus tehtävän sekä painallustehtävän tulosten yhteyttä (Taulukko 2) ja havaitsimme, että tulosten välillä ei ole korrelaatiota (piirustustehtävän korrelaatio painallustehtävän kahteen suorituskertaan oli -0,040 ja -0,057). Tämä tarkoittaa, että piirustustehtävän tuloksista ei voida päätellä painallustehtävän tulosta eikä vastaavasti toisinpäin. Luovat henkilöt voivat olla hyviä tai huonoja mekaanisessa tehtävässä samaten kuin vähemmän luovat henkilöt. Toisin sanoen luovuudella ja mekaanisella suorituskyvillä ei ole yhteyttä.

Taulukko 2: Tehtävien väliset korrelaatiot.

		Painallus_Eik	Painallus_K	P_Summa
Painallus_Eik	Pearson Correlation	1	,821**	-,057
	Sig. (2-tailed)		,000	,648
	N	66	66	66
Painallus_K	Pearson Correlation	,821**	1	-,040
	Sig. (2-tailed)	,000		,750
	N	66	66	66
P_Summa	Pearson Correlation	-,057	-,040	1
	Sig. (2-tailed)	,648	,750	
	N	66	66	68

5.1.4 Lopputulos

Tuloksista selvisi, että palkitseminen vaikuttaa edistävästi luovuutta vaativan tehtävän suoritukseen ja myös mekaanisen tehtävän suoritukseen. Lisäksi selvisi, että miesten ja naisten suorituskyvyyissä ei ole eroa luovassa työssä ja mekaanisessa työssä. Tutkimuksesta selvisi myös, että luovuuden ja mekaanisen suorituskyvyn välillä ei ole yhteyttä.

5.2 Ensimmäinen teemahaastattelu

Lauran haastattelun alussa kysymme: ”Miten ymmärrät luovuuden?” Kysymys on tärkeä, jotta voimme tietää minkälainen käsitys haastateltavalla on hyvin laaja merkityksellisestä sanasta - luovuus. Laura kertoo, että luovuus on kykyä ajatella luovasti ja pystymistä mukautua tilanteisiin. Luovuus vaatii omaa ajattelukykyä, ei pelkästään taiteellisuutta.

Lauran mukaan hänen työnsä ei vaadi kauheasti luovuutta. Hän kuitenkin lisää, että kun osaa työnsä, pystyy näkemään asioita laajemmin ja pystyy kehittämään työtä. Silloin voi itse ajatella, miten asiat voisi hoitaa järkevämmiin, eikä tehdä pelkästään niin kuin pomo sanoo.

5.2.1 Työilmapiiri

Ensimmäinen teema, josta keskustelemme, on työilmapiiri. Siihen kuuluu viihtyvyys, vuorovaikutus ja toimintatavat. Laura kertoo, että työviihtyvyyteen vaikuttaa eniten työkaverit. Tärkeää on pystyä luottamaan työkavereihin ja tunkea heidän tapansa työskennellä. Hyvässä työporukassa on ehdottomasti helpompi kehittää työtä, koska on helpompi keskustella työstä. Yhdessä pystyy kehittämään paremmin ja kuulee toisten näkökulmia.

Lauran työpaikalla vuorovaikutus on häiriintynyt työilmapiirin vuoksi. Laura kommentoi: ”Epämuodolliseen keskusteluun on mahdollisuus, mutta työkaverit ja työilmapiiri vaikuttaa paljon siihen, että tuleeko asioista puhuttua. Tällä hetkellä on huono ilmapiiri, mm. selän takana puhumista.” Se on johtanut siihen, että jokainen hoitaa vain oman velvollisuutensa, joka haittaa avointa kehittämistä. Työpaikalta puuttuu kannustava ilmapiiri.

Jatkamme aiheeseen toimintatavat, josta kysymme vaatiiko työ luovuutta? Laura vastaa humoristisesti: ”Ei tarvitse askarrella, pitää osata organisoida ja miettiä miten hoitaa asiat ja kuinka paljon aikaa tarvitsee.” Jokainen päivä on erilainen, joten pitää osata suunnitella aikataulunsa. Pitää miettiä, kuka on asiakkaana ja miten heidän kanssa tulee toimia.

Lauran työssä onkin paljon itsensä johtamista: suunnittelu tehdään pitkälti yksin ja hän on yksin vastuussa, koska ravintolapäällikköä ei ole tällä hetkellä. Jos joku ei toimi, niin Laura saa kuulla siitä.

5.2.2 Johtaminen

Aiheeseen johtaminen päästään sujuvasti: Laura sanoo asiantuntevasti jo ennen teemaan pääsyä, ”että hyvä johtaminen on tärkeää ja vaikuttaa siihen, miten voi kehittää itseään.” Erittäin tärkeää on hänen mukaansa, että olisi hyvä johto, jolta saa palautetta ja kannustavaa kritiikkiä, mikä auttaa kehittymään. Huono johto syö paljon ilmapiiriä.

Johtaminen on Lauran mielestä suurin tekijä, joka vaikuttaa työilmapiiriin ja työyhteisöön. Työpaikan entinen ravintolapäällikkö oli Lauran mielestä huono johtaja: epäreilu pomo syö koko henkilökunnan motivaation ja sen myötä haittasi luovuutta. Sen seurauksena kaikki halusivat hoitaa vaan omat hommansa ja päästä nopeasti pois kotiin. Ympäristössä, jossa ei ole kiva työskennellä Lauran mukaan, esimerkiksi menuun kehittäminen jää.

Työpaikalle on tulossa väliaikainen ravintolapäällikkö, mutta se ei välttämättä ole hyvä ratkaisu Lauran mielestä, koska päällikkö ei tiedä työkäytännöistä mitään. Tällä hetkellä kahvilapäällikkö on vastaava. Aluepäällikkö käy muutaman kerran kuussa paikalla, mutta ei tunne työntekijöitä. Kahvilavastaavalta ei saada tarvittavaa johtamistukea - ollaan tyhjän päällä.

Ongelmien vuoksi, Laura kokee että työpaikka on väliaikainen: ”Tuntuu, että kun muut ympärillä ei välitä, niin ei myöskään itseä kiinnosta. Paikka menee kuitenkin nurin”, Laura naurahtaa. Hänen olemuksestaan korostuu huvittuneisuus, mutta myös katkeruus.

Laura kertoo lisää korkeimman johdon kanssa kokemistaan ongelmista. Hänen mukaansa korkein johto näkee vain, että rahaa tulee. Asiakkaita on paljon ja se riittää johdolle. Johto ei ole tietoinen ongelmista. He ajattelevat ehkä, että sitä parempi mitä vähemmän työntekijöitä. Työpaikalle on tullut jonkin verran huonoa palautetta asiakkailta. Lauran mukaan ongelmiin auttaisivat vakituiset työntekijät ja toimiva tiimihenki. Lisäksi tarvittaisiin osaava työvoima ja johto, joka huolehtisi työhyvinvoinnista.

Työpaikan ongelmat näkyvät ihan jokapäiväisessä työskentelyssä: tilauksia ei osata tehdä, minkä seurauksena pitää päivittäin käydä kaupassa hakemassa puuttuvia aineksia, ihan perustarvikkeita, kuten maitoa. Lauraa suorastaan hävettää olla työpaikalla töissä, kun homma ei toimi. Laura lisää asiantuntevasti: vasta kun perusasiat ovat kunnossa, sen päälle voidaan rakentaa kehitystä muillakin tasoilla.

Siirrämme haastattelun aiheeseen johtajan palaute. Laura selventää vielä, että entisellä ravintolapäälliköllä oli negatiivinen vaikutus hyvinvointiin: ”Vaikka hän ei henkilökohtaisesti minulle huutanut - kovinkaan paljoa - niin se, että kuulee toiselle mesoomista ja valittamista vaikuttaa yhteishenkeen.” Laura lisää, että pitäisi pystyä keskustelemaan asioista. Entinen ravintolapäällikkö oli virheitä korostava ja syytti muita omista virheistään, esimerkiksi: ”Ei kukaan tullut mulle sanomaan”. ”Hän koittaa seivata omaa takamustaan”, Laura sanoo ja me huvitumme.

Positiivisesta palautteesta kysyttäessä Laura kertoo, että sai positiivista palautetta, kun teki 12-tuntisia päiviä. Tämä oli ainoa kiitos. Päällikkö ei pystynyt rakentamaan palautteeseen. Hän ei myöskään osannut itse konkreettisesti alaisten työtehtäviä, esimerkiksi kassan käyttöä tai tiennyt kokoustilojen sijaintia. Siitä seurasi, että Laura ei voinut luottaa esimiehensä ohjeisiin, koska tiesi itse paremmin, miten toimia. Se on sinällään jo erikoista, koska ohjeista vastaaminen ja tiedottaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin.

5.2.3 Organisaatio

Siirrymme viimeiseen teemaan organisaatio. Meitä kiinnostaa, miten sitten Lauran kehitysehdotuksiin on suhtauduttu, kun kehittäminen työpaikalla on selvästi tyrehtynyt. Laura kommentoi: kun antoi kehitysehdotuksen, esimies puolusteli vanhoja käytäntöjä. Kun lähin esimies ei ollut valmis kehittämään, asioita oli vaikeaa saada etenemään ylemmälle taholle. Omalla pisteellä ei saanut päättää mitään, vaan asiat piti viedä portaittain aluepäällikölle. Sen seurauksena oli vaikeaa saada asioita läpi, mikä turhautti. Kun turhauttaa, into kehittää kuolee.

Esimerkiksi yksinkertainen asia, kuten tiskijärjestelmä ei toimi. Astioiden palautuskärry sijaitsee keittiöstä katsoen lounassalin toisella puolella. Kärry täyttyy nopeasti, jonka jälkeen tiskejä on lattialla ja pöydillä pinoissa. Laura sanoo, että esimiehille oli sanottu useaan kertaan tilanteesta, myös aluepäällikön hän oli jopa vetänyt hihasta katsomaan tilannetta. Lopputulos: asialle ei edelleenkään ole tehty mitään. ”Siinä vaiheessa tulee toivoton olo: antaa olla, tiskatkaa tiskinne!” Laura kertoo ajatelleensa. Lauralla itsellä on paljon kokemusta muista työpaikoista ja hän olisi voinut järjestää asian niin, että se toimii. Muillakin työntekijöillä varmasti ehdotuksia olisi riittänyt. Mutta ylempi johto oli selvästi päättänyt, että asia on nyt näin.

Utelemme: ”pidetäänkö työpaikalla sitten kehityskeskusteluja?” Kehityskeskusteluista informoitiin, mutta tulos oli - niitä ei koskaan pidetty. Laura kertoo, että hänelle keskustelut olisivat olleet tärkeitä. Silloin voisi puhua työasioista ja tuntuisi siltä, että huomioidaan ja arvostetaan.

Hyppäämme aiheeseen aika ja kiire. Laura selittää, että lounasaika on kiireinen. Myös päivät, jolloin on paljon kokouksia, ovat kiireisiä. Kiireisinä päivinä saa heittää vauhdilla kahvit kärryyn. Joinain päivinä taas on enemmän aikaa valmistella tiettyä asiaa. Kaikki kokoustilaukset otetaan aina henkilöstömääristä riippumatta, koska ne ovat tuottavia.

Motivaatio ja palkkaus ovat viimeisiä aiheita, joka todella kiinnostavat meitä. Asiaa olemme tutkineet jo kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellä, jossa käsiteltiin, miten ulkoinen motivointi (palkkaus) vaikuttaa luovaan sekä ei-luovaan työhön.

Palkka, joka on ulkoinen motiivi, on Lauran tärkein syy tehdä työtä. Työ ei ole kovin merkityksellistä ja Laura voisi vaihtaa työpaikkaa. Lauran sisäinen motivaatio ei siis ole syynä työn tekemiselle - ainakaan enää. Positiiviseksi puoliksi Laura listaa työajat ja palkan. Negatiivinen asia on työilmapiiiri, josta keskustelimme laajasti jo aikaisemmin. Laura kertoo vielä, että työpaikoissa, jotka ovat tuntuneet mielekkäiltä, on ollut enemmän intoa kehittää asioita: ”Kun työviihtyvyys on hyvä, niin haluaa itsekin edistää sitä vielä enemmän ja tehdä asioita myös asiakkaita varten.”

Korkeampi palkka ei välttämättä motivoisi Lauraa tekemään asioita paremmin tai tehokkaammin. Näin voisi olla, jos palkka olisi huomattavasti korkeampi. Tällä hetkellä palkka on kuitenkin riittävä ja parempi kuin aikaisemmassa työssä.

Kysymme myös: ”motivoisiko tulospalkkaus?” Lauran selittää, että hänen oli pakko tehdä ylitöitä kokoustilausten vuoksi yhdessä vaiheessa. Lauran mukaan, luonnollisesti, hän ei olisi tietenkään tehnyt ylitöitä, ellei tietäisi, että siitä maksetaan. Ekstratyöstä pitää saada korvausta. Laura voi olla töissä, vaikka ei olekaan niin kivaa, koska tietää, että siitä maksetaan. Jos hänellä olisi mahdollisuus saada ektraa, esimerkiksi jokaisesta kokouksesta, niin hän panostaisi enemmän työntekoon. Raha motivoi. Tällä hetkellä totuus on kuitenkin se, että mitä enemmän kokoustilaisuuksia on, niin sitä kuormittavampaa työ on, mutta palkka on sama.

Siinä olisi yksi hyvä porkkana purtavaksi johdolle: bonuspalkka motivoisi työntekijöitä suorittamaan paremmin, jolloin kokousasiakkaat olisivat tyytyväisempiä ja he myös suuremmalla varmuudella varaisivat tarjoilun ensi kerraksi. Työntekijät myös kiittäisivät ja tekisivät mielellään kokoustarjouksia, joista yritykselle virtaa suurin raha.

5.3 Toinen teemahaastattelu

Kysymme aluksi, kuinka paljon Juhalla on työtehtäviä, jotka vaativat luovuutta. Puolet työtehtävistä vaatii luovuutta. Haluttaisiin tehdä vuodesta toiseen samanlaisia tehtäviä, mutta koska asiakkaat vaihtuvat usein, niin mukana tulee uutta tekemistä ja uusia ongelmanratkaisutilanteita. Haluamme tietää, onko Juhalla sitten kertaluontoisia projekteja, joissa uusia asioita tulisi enemmän. Tällaisia hankkeita on harvemmin. Hän kertoo, että nykyisin työtä pyritään kehittämään palvelutoiminnaksi, jolla yritetään saada yksi asiakas olemaan heidän kanssa tekemisissä pitkään. Tätä varten tarvitaan uusia tapoja tehdä työtä.

Kuten Lauralta kysyimme, kysyimme myös Juhalta, miten hän ymmärtää luovuuden. ”Luovuus on kyky nähdä uudella tavalla, sekä saada asioita toteutettua halutulla tavalla”, Juha vastaa.

5.3.1 Työilmapiiri

Siirrämme keskustelun teemaan työilmapiiri ja kysyimme Juhalta, mitkä asiat vaikuttavat viihtyvyyteen töissä? Juha naurahtaa: ”että vai niin, että on vaihtoehtoja valittavana.” Juha lisää, että kyseessä on yksityinen firma, jossa asiakkaat haluavat maksaa heille tehdystä työstä. Se tuo mukanaan sen, että tehtävät ovat yleensä aika mielenkiintoisia. Maailma on muuttunut myös siihen suuntaan, että projektit ovat tulleet isommiksi kokonaisuuksiksi ja sen myötä tekeminen on mielenkiintoista. Ison firman hyvä puoli on siinä, että saa olla mukana missä tahansa asiassa.

Juhalla on hyvin harvoin pakollisia töitä. Työt määräytyvät asiakkaiden mukaan eli he luonnollisesti valitsevat kenen konsultin työstä pitävät ja tilaavat kyseiseltä henkilöltä töitä. Markkinavoimat toimivat varsin hyvin.

Juhan työpaikalla Rambollissa jutellaan yhdessä ja suunnitellaan asioita Lync-puheluohjelman kanssa, joka on vastaava ohjelma kuin Skype, mutta toimii paremmin. Juha selittää, että Lync:ssä ollaan kytkettynä verkostoon koko ajan. Avokonttorissa kuulokkeita myös käytetään koko ajan - riippumatta siitä istuuko toinen puhuja samassa tilassa tai toisessa kaupungissa.

Tietotekniikka siis helpottaa kommunikointia: kun on tarve tehdä jotain uutta, niin jutellaan saman tien tai sovitaan tarkempi ajankohta. Työskentely on sujuvaa.

Juhan työpaikalla epämuodollisen keskustelun hyödyllisyys vaihtelee paljon. Jos kahvipöydässä ilmenee samanlaista tekemistä, niin voi tulla epävirallisia tuttavuuksia ja hyödyllistä keskustelua. Työporukka haluaa myös siirrellä huonekaluja niin, että olisi viihtyisämpää, joten siinä mielessä fyysisellä sijainnilla on merkitystä. Organisaatio haluaa tukea jossain määrin tilojen järjestämistä ja on hankkinut sinne mm. television ja sohvan. Hankinnat ovat kustannuksista kiinni, säästölinjalla oltaessa ne eivät toteudu. Päälliköt päättävät hankinnoista.

Haluamme tietää, onko työpaikalla yleisesti kannustava ilmapiiri ja voiko muilta pyytää apua ja tukea? Juha vastaa, että pienen varauksin. Ryhmän sisällä onnistuu, mutta jos menee toisen pomon hiekkalaatikkoon, yksikköön pitäisi viedä rahaa mukana. Ryhmän sisällä ollaan

kuitenkin samassa veneessä. Asiat tehdään automaattisesti yhdessä ja johtaja myös haluaa sitä - ei ole koskaan sanonut ei yhteistyölle.

5.3.2 Johtaminen

Juha kertoo, että lähimmästä esimiehestä on toistaiseksi vaikea kertoa mitään, koska hän on ollut vasta kolme kuukautta johdossa eikä ole vielä vaikuttanut jokapäiväiseen työtapaan. Johtaminen riippuu pitkälti henkilöstä. Kahdeksan vuoden aikana heidän työryhmällä on ollut 7-8 esimiestä ja sinä aikana ainoastaan yksi esimies on haitannut tavallista työntekoa ja muut ovat olleet enemmän tai vähemmän hyviä, Juha pohtii. Kuitenkin tärkeämpää on, miten kymmenen Suomessa olevaa työtoveria ohjautuvat keskenään.

Heidän ryhmänsä on itseohjautuva ja työskentely perustuu itsenäiseen, yhteiseen tekemiseen. Projektit ovat yleensä asiakasprojekteja. Kun kyseessä on kehitysprojekti, se koskee omaa yritystä. Projekteissa tehdään aikataulu ja budjetti. Projektipäällikkö päättää asioista ja muut voivat esittää mielipiteitä. Tehtävien hoitaminen sovitaan siis keskenään. Ristiriitoja ei Juhan mukaan esiinny, koska he tuntevat ryhmässä niin hyvin - osa porukasta on työskennellyt useita vuosia yhdessä. ”Toi ei sovi sille ja, jos se alkaa sitä hoitamaan, mä en ole silloin mukana.” Juha naurahtaa.

Juha kokee, että periaatteessa itseohjautuvuus helpottaa luovaa työntekoa. Kun on toiminut tietyn asian ympärille rakennetuissa projekteissa aina, se vaikuttaa asiaan. Juha kuitenkin lisää, että luovuudelle tarvitaan jonkunlainen kontrolli asiakkaan tai ryhmän puolelta, ettei mennä liian pitkälle johonkin suuntaan: ”Mitä tahansa saa esittää, mutta kuitenkin oleellista on, että ei yksin hurahda mihin tahansa. Palautteen saaminen on tärkeää.”

”Miten sitten palaute hoidetaan?” kysymme. Juha kertoo, että etenemistä seurataan tiheästi viikoittain: ”Kun lähdetään tekemään, tehdään intensiivisesti, niin ei pääse unohtumaan. ”Pahinta on, jos joku asiakas unohtuu ja kolmen kuukauden päästä soittaa, onko jotain tapahtunut?”

Negatiivista palautetta tulee ainoastaan, jos joku on mennyt pieleen tai liian pitkälle. Yleensä silloin on jotain aivan erityistä tapahtunut. Esimies on perillä siitä, mitä asioita on meneillään ja mahdollistaa esimerkiksi tapaamiset ja esittelytilaisuudet.

Meille käy selväksi, että esimies on enemmän taustavaikuttajana ja lähinnä asioiden mahdollistajana. Itse työskentelyyn hän puuttuu vähän. Näin ollen myös palaute ei ole kovin henkilökohtaista: ”Hyvin harvoin tulee silmille. Tietysti on sellaista, että tuo ei onnistu ja lopeta se, mutta sitä ei voi ottaa negatiivisena palautteena.” Juha valaisee asiaa.

”Uskotko, että jos tulee paljon negatiivista palautetta, se haittaisi luovuutta tai innostusta yrittää itse viedä asiaa johonkin suuntaan?” utelemme. Juha vastaa: ”Joo, ilman muuta. Ei montaa kertaa viitsi kokeilla jotain, jos se on sellaista.” Negatiivinen palaute on siis myrkyä luovuudelle.

5.3.3 Organisaatio

Juhan työpaikalla työn tempo vaihtelee. Periaatteessa hän saa luvata itse, mitä tekee. Tosin tarjousten kanssa pitää kiirettä, koska ne tulevat niin lyhyellä varoitusajalla ja sekoittavat tavallisen työnteon. Juha selittää, että kiireeseen voi vaikuttaa panemalla töitä pois, jos tuntuu siltä, että niitä on liikaa. Työn sykli myös vaihtelee vuoden ajan mukaan: keväällä on kiireisempää kuin syksyllä, jolloin kaikki on saatu pakettiin.

Mielenkiintoisen vastauksen ja esimerkin saamme kysymykseemme: ”Oletko huomannut, että kiireellisyys vaikuttaisi siihen, miltä tuntuu työskennellä tai miten pystyy työskentelemään luovasti?” Juha sanoo, että ilman muuta se vähentää luovuutta, jos pitää keskittyä kiireeseen, niin ei tee yhtään ylimääräistä. Hän jatkaa: ”Sitten myös sortuu semmoiseen, että kun tarvitsee funktion 50 numeroa, niin niitä alkaa kopioida yksi kerrallaan paikalleen. Parempi tapa olisi testata, mikä olisi hyvä systeemi tehdä asia automaattisesti: esimerkiksi diagrammi, joka on kaunis ja toimii automaattisesti. Manuaalisesti kopioimisen tekee vaan kertaalleen siinä, mutta sitten kun joku muuttuukin, niin joutuu tekemään ne kaikki 50 kuvaa uudestaan. Vain sen takia, kun ensiksi laiskotteli, eikä tehnyt asiaa kunnolla. Tavallaan kiire saa valitsemaan huonoja toimintatapoja.”

Selvennämme vielä, että tarkoittaako Juha helpompia tai lyhytnäköisempiä ratkaisuja?” Joo, se kanssa kuvaa sitä, että aivotkaan eivät toimi. Vaikeat asiat ovat vaikeita, niin niitä ei halua tehdä.” Juha avaa vielä asiaa. Tästä voimme päätellä, että kiire ei vaikuta meihin kovinkaan luovasti.

Seuraavaksi kysymme: ”Pyritkö järjestämään itsellesi sellaista kiireetöntä aikaa, jolloin voi helpommin käsitellä vaikeita ongelmia?” Juha vastaa eksyen vähän aiheesta, mutta kuitenkin meille mielenkiintoiseen tietoon. Hän on ollut töissä yli 30 vuotta ja huomannut, että nykyään ihmiset haluavat helpompia ratkaisuja. ”Pitäisi olla yksi numero eikä viittä numeroa, joista joutuu valitsemaan”, Juha selventää meille. Vaikka tarve vaikealle tekemiselle on jatkuvasti lisääntynyt, niin maksuhalukkuus sellaisesta työstä on vähentynyt. Juha lisää, että asiat ovat kuitenkin osin parantuneetkin: tietokoneella lasketaan enemmän ja helpommin.

Juha kertoo, että oman työn kehittäminen on omasta aktiivisuudesta kiinni. Hän tuo esille amerikkalaisten tavan raportoida uusista asioista Internetissä: raportit ovat kaikkien käytettävissä ja helppo löytää. Alan seuraaminen globaalisti vie liikenteen ja kunnossapidon aloja eteenpäin. Länsimaalaisesta maailmasta saadaan uusia ja käyttökelpoisia ideoita. Organisaation puolesta uudet ideat joko hyväksytään tai ei hyväksytä.

Jatkamme aiheeseen palkitseminen. Haluamme tietää: ”palkitaanko hyviä ehdotuksia jotenkin?” ”Sitä mä en ole huomannut”, Juha sanoo ja nauraa perään.

”Onko teillä sitten yleisestikään minkään näköistä tulospalkkausta käytössä?” kysymme. Kuulemma tulospalkkaus on osittain hämää työntekijöiden tasolla. Sellainen on olemassa, mutta se ei ole mitenkään merkittävä. Työntekijät saavat ostaa firman osakkeita tai osuuksia - siinä mielessä heillä on mahdollisuus hyötyä yrityksen kasvusta. Juha ei kuitenkaan usko, että osakkeiden tai osuuksien osto motivoisi työskentelemään paremmin. ”Ei meidän tapauksessa”, hän vastaa ja kaikki nauravat.

Meitä kiinnostaa vielä tulospalkkaus luovuuden kannalta: ”Miten, jos olisi tulospalkkaus pienemmässä mittakaavassa, että vaikka teidän ryhmän palkka määräytyisi ryhmän tulosten mukaan, niin vaikuttaisiko se teidän työskentelyyn tai etenkin siihen työskentelyn luovuuteen?” ”Sanotaan, että se toisi siihen sellaisen uuden mahdollisuuden, jota varmaan kokeiltaisiiin. Kun työlle ei ole porkkanaa, niin me ei mietitä keskenämme mitenkä tehtäisiin se paremmin. Vaan mietitään sitä, että nyt kun meillä on tällainen projekti niin, miten saataisiin se hoidettua pois. Huomaatteko sen eron?”

Ero on huomattava. Nykytilanteessa on tärkeintä saada projekteja eteenpäin. Yritetään hoitaa ne parhaalla mahdollisella tavalla parantaen työn tehokkuutta ja kauppaamalla uusia juttuja - myyntiä pitää tehdä koko ajan.

Jatkamme aiheeseen motivaatio. Juha kertoo, että on aina pitänyt sitä onnena, että sattui valitsemaan oikean yliopiston ja vielä vahingossa oikean ammatinkin. ”Mielenkiintoisia ja mukavia hommia ollut ja on edelleen”, Juha sanoo tyytyväisenä.

”Kun pidät työtä ja projekteja mielekkäinä, niin saako se sinut yrittämään enemmän ja mieluummin edistämään niitä asioita ja miettimään, miten ne voisi tehdä parhaalla mahdollisella tavalla, verrattuna toiseen tehtävään, joka ei tunnu niin mielekkäältä?” kysymme Juhalta. ”Jos mä olisin jossain keskitysleirillä kaivamassa ojaa, niin kyllä mä jotenkin siinä varmaan yrittäisin siinä tilanteessa tehdä sitä paremmaksi, että onko se sitä ojan pituutta vai että pysyy hengissä”, Juha hymähtää. Hän jatkaa, että se vaikuttaa, voiko itse valita asioiden eteenpäin viemiseen. Asiakkaan palaute vaikuttaa myös paljon

mielekkyyteen ja se, että itsekin huomaa ja tuntee, että on onnistunut. Se, että saa kiitosta joko asiakkaalta tai itseltään, innostaa myös jatkossa Juhaa.

Kysymme lopuksi haluaako Juha vielä lisätä jotakin. Juha pyytää meiltä teemahaastattelurunkoa ja kertoo, että välillä vähän eksyi ja unohti, mitä kysyttiin. Me nauramme.

Juha lisää, että organisaatiosta jäi kertomatta se, että iso firma toteuttaa yhteisiä toimintatapoja, jotta toimittaisiin samalla tavalla eri maissa. Edellä mainittu Lync-puheluohjelma mahdollistaa sen, että voidaan puhua Espoossa viereiseen kerrokseen tai vaikka Ruotsin ja Norjan toimistojen kanssa. Jos tarvitsee lakiapua, on olemassa menettelytapa lainopillisia neuvoja varten.

”Onko se sitten innostavaa, että kehitetään tällaisia hyviä toimintatapoja?” kysymme. Juha vastaa kyllä ja kertoo, että se on hyvä, että tuodaan aktiivisesti tarjolle uusia toimintatapoja, joita voi kokeilla ja katsoa toimivatko ne vai eivät.

Kysymme vielä, että onko se myös innostavaa, että näitä toimintatapoja oikeasti hyödynnetään? Juha vastaa: ”Joo ja kansainvälisyys antaa kulttuurillisestikin mahdollisuuden tutustua erilaisten lähestymistapojen hyviin puoliin. On liian pientä olla nyky maailmassa ainoastaan tässä yhdessä yksikössä.”

Juha selittää: vaikka Suomessa Rambollissa työskennellään kymmenen hengen porukassa, niin samalla seurataan, mitä muissa maissa tapahtuu. Se mahdollistaa luovuuden. Yritys tukee rahallisesti sitä, että alan asiantuntijat tapaavat pääkonttorilla esimerkiksi kerran vuodessa. Esimerkiksi, kun konsultit ja tiehallinto Suomesta, Ruotsista ja Norjasta ovat kaksi päivää samassa huoneessa, he huomaavat helposti, että kaikilla on samat ongelmat, mutta kaikki tekee työtä vähän eri tavoin. Tuloksena saadaan, että kaikki saavat uusia mahdollisuuksia tehostaa ja tehdä paremmin työtä. Kun käytetään samoja mittareita ja muuttujia, on helpompi verrata tilanteita maiden välillä. ”Se on vielä mahdollisuus, joka tulee tärkeämmäksi”, Juha päättää keskustelun. Kiitämme häntä haastattelusta.

6 Pohdinta

Luovuutta työpaikalla voidaan edistää monella tapaa. Parhaimmat keinot liittyvät siihen, miten luodaan työympäristö, joka kannustaa luovaan työskentelyyn. Toisissa organisaatioissa tunnistetaan luovan työskentelyn vaatimukset paremmin, toisissa organisaatioissa taas huonommin. On selvä, että riippuen alasta luovuutta vaativan työn osuus on suurempi tai pienempi. Kuitenkin kaikilla työpaikoilla olisi hyvä tiedostaa luovuuden edistämisen

edellytykset ja kannustaa työntekijöitä luovaan työskentelyyn, koska sillä varmistetaan organisaation jatkuva kehitys ja uudistuminen. Mikäli ei aktiivisesti pyritä tekemään asioita paremmin, on vaarana, että organisaatio menettää kilpailuetua.

Ensimmäisenä tässä luvussa käsittelemme kvantitatiivisen kokeellisen tutkimuksen tuloksia liittyen rahalliseen kannustimeen ja palkkaukseen. Sen jälkeen analysoimme kvalitatiivisten teemahaastatteluiden tuloksia. Luvussa 7, Yhteenveto, tiivistämme analyysin molemmista tutkimuksista.

6.1 Kokeellinen tutkimus

Kokeellisen tutkimuksen tulokset vahvistivat oletuksen, että rahallisilla kannustimilla voidaan tehostaa mekaanista työtä.

Painallustehtävässä oli huomattavissa jo kokeen aikana, että toisella suorituskerralla tulokset paranivat harjoituksen johdosta. Oli myös huomattavissa, että moni osallistuja kilpaili itseään vastaan toisella kierroksella, riippumatta palkitsemismallista. Osallistujat siis saivat sisäistä motivaatiota halusta parantaa omaa tulostaan. Näitä vaikutuksia olisi voitu vähentää tekemällä harjoituskierroksia ennen varsinaista testiä. Myös suoritusajan pidentäminen kahdesta minuutista neljään minuuttiin olisi tehnyt tehtävästä tylsistyttävämmän, jolloin tehtävä vastaisi paremmin rutiinistyötä. Tästä huolimatta tilastollisella analyysillä pystyttiin havaitsemaan merkittävä ero kilpailusuorituksen ja suorituksen ilman kilpailua välillä, mikä tarkoittaa, että palkitsemismallin vaikutus oli yksiselitteinen ja koetta voidaan pitää luotettavana.

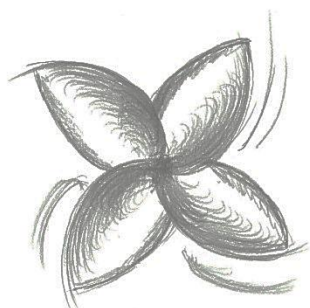
Tämän lisäksi tutkimus osoitti selkeästi, että pienellä rahallisella kannustimella voidaan myös edistää luovuutta vaativaa työtä. Monet luovuustutkijat ovat todenneet, että ulkoinen motivointi ei edistä luovuutta yhtä hyvin kuin sisäinen motivointi. Ihmiset työskentelevät siis luovemmin, kun he tekevät mielekästä työtä omasta halusta ja mielenkiinnosta, kuin työskennellessä pelkästään rahan tai pakon takia. Tästä syystä on oletettu, että rahallinen palkitseminen ei edistä tai jopa haittaa luovuutta. Kuitenkin Toivanen päätyi tutkimuksessaan (2012) siihen, että luovuutta voidaan lisätä rahallisella kannustimella. Tutkimuksemme vahvistaa tämän havainnon. Olennaista on, että tutkimuksessa käytettiin riittävän pientä rahallista palkkiota, joka ei aiheuta pakonomaista yrittämistä.

Tutkimuksemme kannustimet annettiin kilpailun muodossa, jossa parhaista suorituksista palkittiin pienellä rahallisella palkkiolla. Jatkotutkimuksilla voisi selvittää, mikä palkitsemismalli toimii parhaana kannustimena luovuuden lisäämiseksi, kokeellisessa ympäristössä sekä käytännön kokeilla työpaikoilla.

Ariely ym. tutkivat (2005) palkitsemisen vaikutusta luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja keskittymiskykyä vaativien tehtävien suorittamiseen ja huomasivat, että suuret kannustimet heikentävät suorituskkyä liiallisen yrittämisen seurauksena. He ehdottivat, että pienillä ja keskisuurilla kannustimilla voisi kuitenkin olla positiivinen vaikutus suoritukseen. Tutkimuksemme vahvisti tämän puhtaasti luovuutta vaativan tehtävän osalta. Ariely ym. esittivät myös, että on olemassa ihanteellinen taso kannustimen koolle, jonka jälkeen palkkion kasvattaminen ei enää paranna tuloksia. Jatkossa voisi selvittää, että minkä kokoiset kannustimet ovat parhaat kustannusten ja hyödyn suhteen optimoimiseksi.

Tämän perusteella voimme ehdottaa, että työpaikoilla kannattaa käyttää pieniä rahallisia kannustimia luovuuden lisäksi. Kannustimet voidaan antaa kilpailumuodossa, esimerkiksi haettaessa ratkaisua tiettyyn ongelmaan: ”Keksikää uudelle tuotelinjalle nimi, paras ehdotus voittaa palkinnon”. Kannustin voi olla myös jatkuvasti voimassa esimerkiksi: ”Toteutuneista kehitysehdotuksista palkitaan” ja sen voi suhteuttaa hyötyyn: ”Toteutuneista merkittävästä kehitysehdotuksista palkitaan enemmän”.

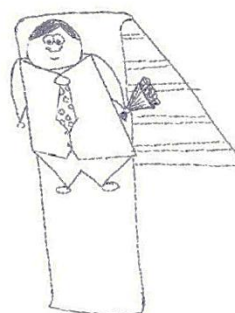
Pöörre



Kiire



Jouppo lietusmäessä

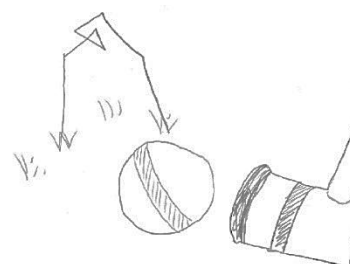
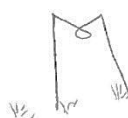


Suomen runin maanviljelijä

Papukaija Birtilla



"Tärähtänyt keraattipeli"



Kuva 3: Rahallisella kannustimella pystyttiin edistämään luovuutta. Kuvissa on luovuuskokeen tuotoksia.

6.2 Yhteenvetoa teemahaastattelusta

Teemahaastattelut antoivat meille hyvin tietoa eri tekijöistä, jotka vaikuttavat käytännön työn luovuuteen. Seuraavaksi analysoimme perinteisesti mekaanisena pidettävän tarjoilijan työn ja luovuutta vaativan projektijohtajan haastatteluista saatua tietoa.

6.2.1 Ilmapiiri

Lauran haastattelussa kävi ilmi, että huono työilmapiiri ja heikko johtaminen haittaavat työn tekoa ja myös luovuutta työssä. Juhan haastattelussa korostui se, että heidän organisaatio pyrkii luomaan hyvät edellytykset asiantuntijatyölle. Juha arvioi, että noin puolet hänen työstään vaatii luovuutta. Lauran työssä taas päivittäiset työtehtävät eivät vaadi luovuutta, vaan organisointikykyä. Kuitenkin työn ja työympäristön kehittäminen vaatisi luovuutta, mutta kehittämiseen ei ole yrityksessä annettu hyviä mahdollisuuksia, mm. johtamistapa ei tue luovuutta. Siitä lisää myöhemmin.

Luovuustutkija Torrancen (Sydänmaanlakka 2009, 180 - 181) mukaan luovuus kehittyy parhaiten avoimessa ja luottavaisessa ilmapiirissä. Laura kertoi, että hänen työpaikallaan vuorovaikutus on heikentynyt huonon ilmapiirin vuoksi. Hän havaitsi myös, että luottamus ja epämuodollinen keskustelu ovat kadonneet huonon ilmapiirin myötä.

Työhallinnon julkaisussa (2005, 5) käy myös ilmi, että ajatusten vaihtaminen ja vapaa keskustelu edesauttaa luovaa ilmapiiriä. Juhan työpaikalla työilmapiiri on hyvä ja heillä on mahdollisuus epämuodolliseen keskusteluun. Kuitenkin Juha kokee, että epämuodollinen keskustelu on hyödyllistä lähinnä silloin, kun keskustelu käydään kollegojen kanssa, jotka työskentelevät samanlaisten tehtävien parissa. Keskustelua ei välttämättä tarvitse käydä kahvipöydässä, koska tietokonepuhelinjärjestelmä mahdollistaa helpon yhteydenoton kaikkiin yrityksen työntekijöihin. Työntekijöillä on myös itse mahdollisuus vaikuttaa fyysisten keskustelutilojen toimivuuteen.

Futurice -yrityksessä, josta kirjoitimme luvussa 3.7, on huomattu, että hyvällä työilmapiirillä ja työoloihin panostamalla, pystytään parantamaan työviihtyvyyden lisäksi myös intoa työn tekemiseen. Tämän seurauksena syntyvä luovuus tuo lisää kilpailuetua. Yritysten tulisi siis huomioida, että vaikka rahan tulo on ensiarvoisen tärkeää, niin myös työyhteisön ja -ympäristön hyvinvoinnin ja luovuuden edistämiseen käytetyt varat ovat hyödyllisiä liiketoiminnan kannalta.

Parasta on se, että luovuuden edistäminen ei välttämättä maksa mitään. Samaa mieltä on myös Futuricen henkilöstöjohtaja Nevanlinna (Kauppalehti 2012), kuten edellä kirjoitimme: ”Se, että esimies kuuntelee alaistaan ja antaa hänelle mielekkäitä työtehtäviä, ei maksa mitään. Tuottoa siitä saadaan. Kun ihmiset ovat tyytyväisiä, asiakkaatkin ovat.” Laura myös otti asian esille haastattelussaan. Hänen mukaansa korkein johto näkee vain, että rahaa tulee. Asiakkaita on paljon ja se riittää johdolle. Johto ei ole tietoinen ongelmista ja huonosta ilmapiiristä, jotka vallitsevat työpaikalla.

6.2.2 Johtaminen

Haastatteluissa tuli esille erilaisia johtamistyyplejä. Juhan esimies toimii lähinnä asiantuntijatyön mahdollistajana. Lauran työpaikalla entinen ravintolapäällikkö taas toimi ohjaajana ja valvojana. Tällä hetkellä Lauralla ei ole varsinaista johtajaa, joten hän joutuu itse vastaamaan työn suunnittelusta.

Työntekijöiden valtuuttamista pidetään luovuutta edistävänä ja motivoivana johtamiskeinona. Juhan työssä työryhmä on pitkälti itseohjautuva, esimerkiksi työn valvonnasta ei vastaa esimies, vaan ryhmä itse sekä asiakas. Juha kokee, että itsejohtaminen helpottaa luovaa työntekoa. Samalla kuitenkin luovuudelle tarvitaan kontrollia ja rajoja: ryhmän sisältä tai asiakkaalta, jotta työtä ei viedä väärään suuntaan.

Vaikka Laura itse vastaa työstään, hän kokee johtamistuen puuttumisen ongelmalliseksi ja tilannetta pahentaa se, että entinen esimies on syönyt koko henkilökunnan motivaation. Tästä voimme päätellä, että työntekijöille ja työryhmille kannattaa antaa mahdollisuus itsensä johtamiseen, mutta ei liian paljon vastuuta. Työtä pitää myös valvoa ja sen rajat tulee määrittää työyhteisölle sopivalla tavalla, kuten myös Auvinen on suositellut. Tämä mahdollistaa luovan vapauden tietyin rajoituksin.

Sekä Juha että Laura pitävät palautteen saamista erittäin tärkeänä. Juhan työpaikalla palaute on useimmiten rakentavaa ja kohdistuu itse työhön. Negatiivista palautetta annetaan todella harvoin, silloin jotain poikkeuksellista on täytynyt tapahtua. Esimies on lähinnä taustavaikuttaja eikä palaute ole kovin henkilökohtaista, vaan se on suoraa. Esimerkiksi, että jokin asia ei onnistu ja sen tekeminen olisi syytä lopettaa. Juha vahvistaa myös käsityksen, että jos saa usein negatiivista palautetta työstään, se todella haittaisi luovuutta ja innostusta: silloin ei montaa kertaa tulisi kokeiltua jotakin uutta.

Lauran entinen esimies puolestaan ei kyennyt antamaan rakentavaa palautetta, eikä myöskään itse ottamaan vastaan palautetta tai kehitysehdotuksia. Hän helposti puolusteli omia virheitään, vanhoja käytäntöjä ja valitti asioista. Esimies myös pahimmillaan saattoi

syöttää muita omista virheistään ja huutaa työntekijöille. Esimiehen kanssa ei keskusteltu normaalisti asioista. Laura ei myöskään saanut kannustavaa palautetta, joka olisi auttanut häntä kehittymään työssään. Ihmisläheiset johtamistaidot ja positiivinen palaute olisi varmasti ollut erittäin tärkeää vuorovaikutuksen ja onnistuneen työilmapiirin luomisessa. Hyvä työilmapiiri kuitenkin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden mielialaan ja useimmat tutkimukset viittaavat siihen, että hyväntuulisuus vaikuttaa rakentavasti luovuuteen ja sisäiseen motivaatioon (Amabile & Hennessey 2009, 574 - 575).

Tästä voimme päätellä, että johtamisen vaikutus on erittäin tärkeä luovuuden kannalta. Tärkeää on myös positiivinen palaute ja rakentava palaute, joka kohdistuu työhön eikä henkilöön. Negatiivinen palaute on haitallista luovuudelle, esimerkiksi ideointivaiheessa ei kannata esittää ollenkaan kritiikkiä. Muun muassa aivoriihi -luovuustekniikan ensimmäisessä vaiheessa hyväksytään kaikki ideat.

6.2.3 Organisaatio

Työilmapiirin ja johtamisen lisäksi myös organisaation rakenne vaikuttaa mahdollisuuteen tehdä työtä luovasti.

Ensimmäiseksi käsittelemme organisaation suhtautumista uusiin ideoihin ja kehitysehdotuksiin. Kehitystyössä organisaation kannattaa hyödyntää kaikkien työntekijöiden kokemuksia ja olla jatkuvasti avoinna uusille ehdotuksille.

Juhan työpaikalla uusiin ehdotuksiin suhtaudutaan mielenkiinnolla ja ne jätetään tai viedään jatkokehitykseen. Suuri organisaatio haluaa jatkuvasti tuoda kaikkien hyödyksi uusia hyviä toimintatapoja. Työntekijät voivat esimerkiksi kokeilla uusia työmenetelmiä ja -sovelluksia, sekä ottaa ne käyttöön tai antaa palautetta kehittämistä varten. Oman työn kehittäminen on pitkälti omasta aktiivisuudesta kiinni.

Laura on kokenut, että hänen on todella vaikeata viedä kehitysehdotuksia eteenpäin. Entinen esimies puolusteli vanhoja käytäntöjä, kuten edellä kerroimme, eikä itse tuntenut kaikkia työtehtäviä. Esimiehen puuttuessa ei ole ketään, jolle ideoita voisi esittää. Aluepäällikön vieraillessa työpaikalla, Laura näytti, miten huonosti tiskijärjestelmä toimii astioiden lojuessa lattialla, mutta siitä huolimatta asiaan ei puututtu mitenkään. Kun huomataan, että ehdotukset eivät johda käytännön toimenpiteisiin, se tappaa innon luovalle työn kehittämiselle. Johto on tyytyväinen siihen, että rahaa virtaa sisään yritykseen, eikä halua parantaa yrityksen toimintaa. Tämä on kuitenkin lyhytnäköistä, koska todennäköisesti jossain vaiheessa ongelmat tulevat heijastumaan myös talouteen.

Organisaatiot eivät voi tyytyä siihen, että nyt menee hyvin, vaan pitää pyrkiä jatkuvaan kehitykseen. Jatkuvalla parantamisella voidaan turvata menestys myös tulevaisuudessa. Kuten luvussa 2.6, Jatkuva uudistuminen, kuviossa 2 esitimme, kaikki kehitys alkaa luovuudesta, josta innovaatiot kumpuavat ja joiden ansiosta organisaatio pystyy jatkuvasti uudistumaan käyttäen oikeita johtamiskeinoja, joita edellisessä luvussa käsittelemme. Jatkuvassa kehityksessä kaikkien osallistuminen onkin tärkeää ja työntekijöitä tulisi kannustaa antamaan kehitysehdotuksia. Työntekijöiden motivaatio lisää myös luovuutta, jota käsittelemme seuraavaksi.

6.2.4 Motivaatio

Luovuustutkijat ovat vakuuttuneita siitä, että sisäinen motivaatio on edellytys luovuudelle, mutta ulkoinen motivointi saattaa haitata luovuutta.

Molemmat haastattelut tukevat luovuustutkijoiden väitettä. Lauran työssä motivaatio tulee pelkästään palkasta eli motivaatio työhön lähtee vain ulkoisesta tekijästä. Työntekijät haluavat hoitaa pelkästään oman työnsä. Kehittämistä ja sisäistä motivaatiota ei juurikaan ole, koska työntekijöillä ei ole uskoa yritykseen.

Juha puolestaan kokee, että on valinnut itselleen oikean alan ja työpaikan. Häntä innostaa hyvästä työstä saatu positiivinen palaute, joskus jopa riittää, että hän itse tietää tehneensä työn hyvin. Juhan motivaatio työhön on siis sisäistä, jossa painottuu työn merkitys ja mielekkyys.

Tämä Lauran ja Juhan vastakkainen suhtautumistapa työhön tuo hyvin esille sisäisen motivaation merkityksen luovuudelle työpaikalla. Jos työympäristö ei mahdollista sisäistä motivaatiota, niin kuin Lauran tapauksessa, luovuus työpaikalla tyrehtyy ja keskitytään vain työn tekemiseen, josta palkkiona saadaan palkka. Lisäarvoa työlle ja organisaatiolle tuo Juhan kokema sisäinen motivaatio, jota hän saa mielekkästä työstä. Organisaatio on mahdollistanut otollisen pohjan luovuudelle ja hyötyy motivoituneen työntekijän parantuneesta työpanoksesta.

Tiivistettynä voimme todeta, että sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio taas lisää työn pakonomaista suorittamista. Pienillä ulkoisilla motivointikeinoilla, kuten bonuksilla palkassa, voimme kuitenkin lisätä työntekijöiden ulkoista motivaatiota ja parantaa työn tuloksia, kuten kokeellinen tutkimus osoitti.

6.2.5 Palkkaus

Ulkoisen motivaation, kuten palkkauksen vaikutusta luovuuteen ei ole pystytty osoittamaan yksiselitteisesti, (Amabile & Hennessey 2009) kuten edellä luvussa 3.6 Palkkaus kirjoitimme.

Luovuustutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että on olemassa taso, johon asti palkkaus vaikuttaa motivoivasti luovuuteen (Ariely, Gneezy, Loewenstein ja Mazar 2005), mutta kuitenkin tason ylittyessä liian suuret palkkiot vaikuttavat heikentävästi luovuuteen, kun taas puolestaan mekaanisen työn tulokset paranevat. (Ariely ym. 2005).

Kokeellinen tutkimus, jonka analysoimme edellä, vahvisti luovuustutkijoiden käsityksen siitä, että pienillä rahallisilla kannustimilla voimme lisätä luovuutta työpaikalla, koska se ei aiheuta pakkoa tai ylyrittämistä. Vastaavasti teemahaastatteluiden tuloksilla vahvistimme tätä käsitystä.

Laura uskoo, että jos saisi tulokseen sidottua palkkaa, esimerkiksi bonuksia kokoustarjoiluista, hän olisi motivoituneempi tekemään niitä. Juha puolestaan uskoo, että jos heidän työryhmällä olisi tulospalkkiot omista projekteistaan, he mieltisivät enemmän, miten työn voisi tehdä paremmin. Tällä hetkellä fokus on tehokkuudessa: työt yritetään hoitaa sujuvasti alta pois. Juhan työssä korkealla työn laadulla ja innovatiivisuudella voitaisiin saada samat asiakkaat tilaamaan uusia projekteja, kun taas Lauran työssä kokoustarjoiluita kannattaisi yksinkertaisesti olla mahdollisimman paljon.

Tämä viittaa siihen, että tietyissä tapauksissa tulospalkkauksella voitaisiin edistää myös luovaa työtä. Riskinä on, että tulospalkkaus lisäisi aikapainetta ja saisi työntekijät suorittamaan työt mahdollisimman tehokkaasti, mikä voi haitata luovuutta.

6.2.6 Aika ja kiire

Kiirettä ja etenkin stressiä pidetään luovuutta haittaavan tekijänä. Stressi haittaa etenkin avomielistä ajattelua, jota tarvitaan luovassa työssä. Juha on huomannut saman käytännön työssään: kiireessä hän ei pysty etsimään ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin. Sen sijaan hän tekee helppoja ratkaisuja, esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmassa kopioimalla arvot suoraan funktion tekemisen sijaan: aivot eivät toimi kiireessä. Tämä voi kostautua, jos arvoja pitäisi muuttaa myöhemmin.

Kiire haittaa luovuutta ja kiireisissä työympäristöissä kannattaa järjestää aikaa, jolloin voi rauhassa ja ilman häiriöitä paneutua tiettyyn asiaan.

7 Yhteenveto

Tutkimuksillamme onnistuimme saamaan uutta tietoa luovuudesta ja pystyimme vahvistamaan aikaisempien luovuustutkimusten johtopäätöksiä. Lisäksi saimme empiirisiä kokemuksia luovuudesta työpaikalla teemahaastatteluiden avulla.

Kokeellisella tutkimuksella osoitettiin, että rahallisella kannustimella eli palkkauksella voidaan edistää luovuutta. Olennaista on, että kannustimet ovat pieniä, jolloin ne eivät aiheuta luovuudelle haitallista yliyrittämistä. Teemahaastatteluiden tulokset vahvistivat myös tätä käsitystä: Projektijohtaja uskoo, että tulospalkkaus antaisi uuden mahdollisuuden tehdä työ paremmin, eikä vain hoitaa se alta pois. Vastaavasti, jos tarjoilijan olisi mahdollisuus saada ekstraa tietyistä työtehtävistä, se kannustaisi panostamaan enemmän työntekoon.

Työpaikalla luovuuden edistämiseksi tulee kiinnittää huomio työyhteisön ja -ympäristön oloihin, joista tärkeimmiksi nousivat esille työilmapiiri ja johtaminen. Organisaation kyky uudistua jatkuvasti ja käyttää johtamisessa leadership -taitoja, mahdollistaa myös työntekijän luovuuden ja sisäisen motivaation, jonka ansiosta syntyy innovaatioita ja kehittämistä.

Luovuutta edistävä johtaja kiinnittää huomiota työpaikan fyysisiin oloihin ja henkiseen hyvinvointiin. Tärkeimpiä keinoja on palautteen antaminen, kannustaminen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen.

Seuraavaksi esittelemme oppaamme, jota niin yksilö, esimies kuin organisaatio voi käyttää hyödykseen matkalla edistämään luovuutta työpaikalla.

8 Luovan työnteon edistämisen opas

- Järjestä itsellesi kiireetöntä aikaa ja tee luovuutta vaativat työt silloin.
- Keskustele ja tee yhteistyötä muiden kanssa.
- Ajattele positiivisesti.
- Ole aktiivinen ja kokeile uusia toimintatapoja.
- Pyri itsenäisyyteen ja rohkeuteen, kuitenkin työn rajojen puitteissa.

Esimies

- Anna positiivista palautetta ja kannusta aina kuin mahdollista.
- Tue työntekijöitä ja toimi työn mahdollistajana - käytä leadership -osaamista.
- Pyri avoimeen yhteistyöhön, luottamukseen ja kannustavaan työilmapiiriin.
- Luo työympäristö, jossa on joustava mahdollisuus epämuodolliselle keskustelulle.
- Kiinnitä huomiota taukotiiloihin ja työviihtyvyyteen.
- Pyri vähentämään stressi-tekijöitä, kuten liian tiukkoja aikatauluja tai liian korkeita tulostavoitteita.
- Vältä liika rutinoituminen työtehtävien uudistamisella ja työnkierrolla.
- Käytä pieniä rahallisia kannustimia, kuten bonuksia, edistämään luovuutta.
- Anna työntekijöille mahdollisuus itse ohjata työtään - liiallinen kontrolli rajoittaa luovuutta.

Luovuutta edistävä organisaatio

- Mahdollistaa yksilön kehittymisen.
- Antaa aikaa kehittämiselle, suunnittelulle ja oppimiselle.
- On kiinnostunut kehitysehdotuksista ja kerää niitä säännöllisesti.
- Käsittelee tietoa monipuolisesti ja tehokkaasti: jakamalla, hankkimalla, jalostamalla ja yhdistelemällä tietoa.
- Välttää pelkästään kustannusten alentamiseen perustuvaa yksinkertaista kilpailustrategiaa ja tekee pitkäkatseisia päätöksiä.
- Voi saada kilpailuetua jatkuvalla organisaation uudistamisella.
- Pystyy tarjoamaan asiakkailleen entistä lisäarvoisempia tuotteita tai palveluita.

Lähteet

Kirjat ja vastaavat painetut julkaisut

Aaltola, J., Aarnos, E., Eskola, J., Grönfors, M., Hakala, J., Heikkinen, H., Niikko, A., Ropo, E., Saarela-Kinnunen, M., Saloviita, T., Siekkinen, K., Syrjälä, L., Valli, R., Vastamäki, J. & Åhlberg, M. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Csikszentmihalyi, M. 1997. Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins Publishers.

Gardner, H. 1999. Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint.

Myers, R. & Ray, M. 1986. Creativity in business. New York: Doubleday & Company.

Partanen-Hertell, M. 2002. Luova työyhteisö. Morenolainen lähestymistapa organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Piirto J & Uusikylä K. 1999. Luovuus. Helsinki: Atena kustannus WSOY

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Työministeriö. 2005. Luova työote - tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia.

Artikkelit

Amabile, T. & Hennessey, B. 2009. Creativity. Annual Review of Psychology 1/2010, 569 - 598.

Simonton, D. 1997. Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks. Psychological Review 1/1997, 66 - 89.

Ariely, D., Gneezy U., Loewenstein, G. & Mazar, N. 2005. Large Stakes and Big Mistakes. Working Papers 11/2005, 11 - 27.

Sähköiset lähteet

Akava. 2011. Luovuuden johtamisen seminaari. Tulostettu 19.2.2013.

<http://www.akava.fi/luovuudenjohtaminen>

Bonk, C. Creativity Test: Torrance Test of Creative Thinking (1962). Tulostettu 19.3.2013.

<http://www.indiana.edu/~bobweb/Handout/d3.ttct.htm>

Debonogroup. Six Thinking Hats. Tulostettu 20.2.2013.

http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Furice Blog. 2013. Thoughts from inside Furice. Tulostettu 6.2.2013.

<http://blog.furice.com/97703676>

Hurme, H. 2006. Teemahaastattelu: haastattelusta analyysiin. Tulostettu 20.3.2013

<https://www.jyu.fi/erillis/agoracenter/tutkimus/acprojektit/soca/ajankohtaista/Hurme.ppt>

Ideapakka. 2010. Perjantai-idea: Kuusi hattua. Tulostettu 20.2.2013.

<http://www.ideapakka.fi/2010/08/perjantai-idea.html>

Innokylä. 2012. Learning cafe eli oppimiskahvila. Tulostettu 20.2.2013.

<https://www.innokyla.fi/web/malli109421>

Jyväskylän Yliopisto. Koppa. Laadullinen tutkimus. Tulostettu 14.3.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän Yliopisto. Koppa. Tulostettu 19.3.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kauppalehti. 2012. Biljardipöytä on kiva, mutta parasta ovat kiinnostavat työt. Tulostettu

6.2.2013. <http://kulmahuone.kauppalehti.fi/kulmahuone/artikkelit/biljardipoyta-on-kiva-mutta-parasta-ovat-kiinnostavat-tyot>

Lehtonen, O., Marjamäki, M., & Wuori, O. 2011. Kuuden hatun menetelmä ajatuksien tuottajana. Menetelmän kokeilu kolmessa organisaatiossa. Tulostettu 18.5.2013.

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28960/Lehtonen_Marjamaki_Wuori.pdf?sequence=2

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Teemahaastattelu.

Tulostettu 31.3.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

STS Testing. Torrance Test of Creative Thinking (TTCT). Tulostettu 19.3.2013.

<http://ststesting.com/ngifted.html>

Taloussanomat. 2012. Suomessa Euroopan paras työpaikka. Tulostettu 6.2.2013.

www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2012/06/20/suomessa-euroopan-paras-tyopaikka/201231903/137

Uotinen, P. 2002. Nokia innovoi jazzorkesterin tapaan. Viitattu 18.1.2013.

<http://www.kauppa-lehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/trindex.jsp?xid=22955&date=2002/11/14>

VirtuaaliAMK. Tutkimusasetelma. Tulostettu 2.4.2013.

<http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/index.htm>

Virsta. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tulostettu 19.3.2013.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Wikipedia. Aivoriihi. Tulostettu 20.2.2013. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Aivoriihi>

Wikipedia. 2013. Laadullinen tutkimus. Tulostettu 20.3.2013.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus

Wheeler, R. 2012. Alex F. Osborn: The Father of Brainstorming. Tulostettu 19.2.2013.

http://russellwheeler.com/resources/learning_zone/alex_f_osborn/

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2003. KvantimOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Tulostettu 19.3.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Julkaisemattomat lähteet

Bagans, L. 2013. Kokoustarjoilijan haastattelu. 1.4.2013. Helsinki.

Pink, D. 2012. Dan Pink: The puzzle of motivation. Viitattu 4.4.2013.

http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html

Toivanen, T. 2012. Luovuuden lisääminen palkitseamalla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Äijö, J. 2013. Projektipäällikön haastattelu. 6.4.2013. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Piirustustehtävän kuviot.....	34
Kuva 2: Esimerkki piirustuksesta	35
Kuva 3: Rahallisella kannustimella pystyttiin edistämään luovuutta. Kuvissa on luovuuskokeen tuotoksia.....	59

Kuviot

Kuvio 1: Luovuuden tasot Amabilen ja Hennessey'n mukaan (2009, 571)	10
Kuvio 2: Luovuus, innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen (Sydänmaanlakka 2009, 232)..	14
Kuvio 3: Luovuus hyödyntää yksilöiden aikaisempaa tietoa.	18
Kuvio 4: Piirustustehtävän suoritusten jakauma (n=68).....	43
Kuvio 5: Kannustimen vaikutus luovuuteen.	43
Kuvio 6: Kannustimen vaikutus luovuuteen piirustuskohtaisesti.	44
Kuvio 7: Suoritusten jakauma koeryhmän ja vertailuryhmän välillä.	45
Kuvio 8: 10 parhaan suorituksen jakauma.	45
Kuvio 9: Kannustimen vaikutus mekaaniseen työhön.	46

Taulukot

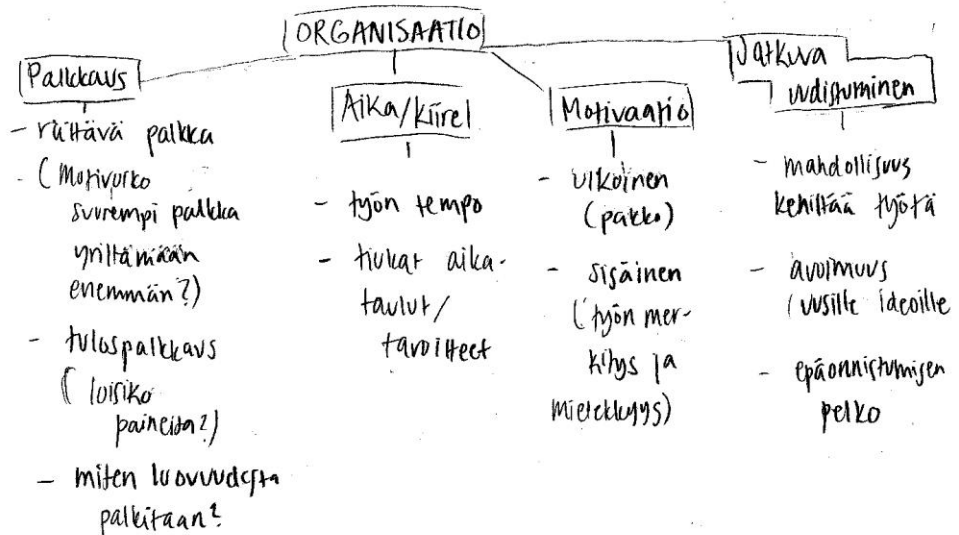
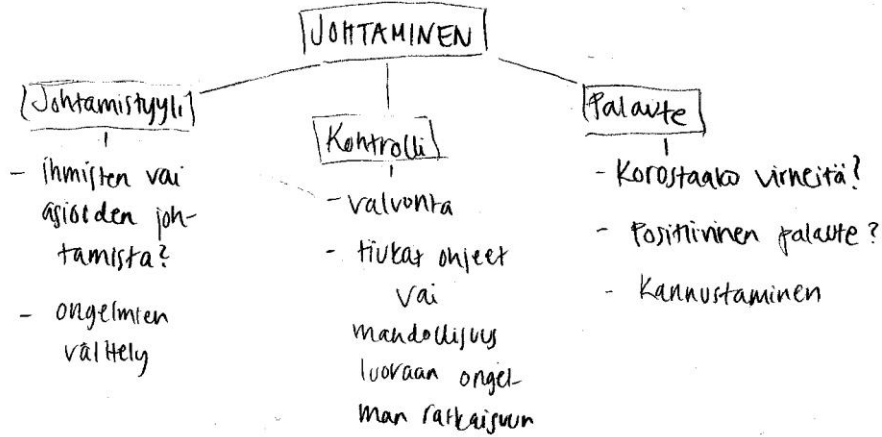
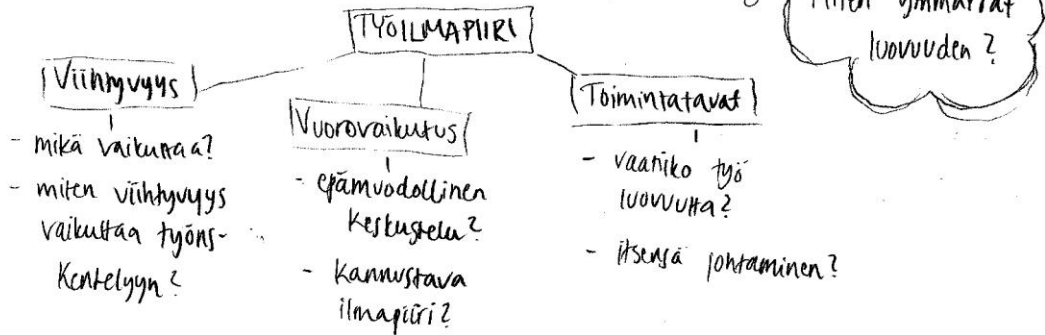
Taulukko 1: Piirrustusten keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys	44
Taulukko 2: Tehtävien väliset korrelaatiot.....	47

Liitteet

Liite 1 Mind map -kaavio	75
Liite 2 Kvantitatiivisen tutkimuksen tulostaulukot	76

Liite 1 Mind map -kaavio

Luovuus työelämässä



Liite 2 Kvantitatiivisen tutkimuksen tulostaulukot

Piirustusten pistesummien vertailu koeryhmän (1) ja vertailuryhmän (2) välillä.

Group Statistics										
Ryhmä		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
P_Summa	1	36	6,1944	2,58368	,43061					
	2	32	5,0000	2,07908	,36753					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
P_Summa	Equal variances assumed	,921	,341	2,083	66	,041	1,19444	,57341	,04959	2,33930
	Equal variances not assumed			2,110	65,389	,039	1,19444	,56613	,06392	2,32497

Erillisten piirustusten vertailu koeryhmän (1) ja vertailuryhmän (2) välillä.

Group Statistics					
VAR00010		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P_Eva	1	36	2,28	1,111	,185
	2	32	1,97	,967	,171
P_Kroketti	1	36	2,44	1,182	,197
	2	32	1,66	1,096	,194
P_Salmiakki	1	36	1,56	1,319	,220
	2	32	1,31	1,061	,188

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
P_Eva	Equal variances assumed	1,026	,315	1,216	66	,228	,309	,254	-,198	,816
	Equal variances not assumed			1,226	65,974	,224	,309	,252	-,194	,812
P_Kroketti	Equal variances assumed	,170	,681	2,840	66	,006	,788	,278	,234	1,342
	Equal variances not assumed			2,853	65,873	,006	,788	,276	,237	1,340
P_Salmiakki	Equal variances assumed	2,553	,115	,831	66	,409	,243	,293	-,341	,827
	Equal variances not assumed			,841	65,381	,403	,243	,289	-,334	,820

Painallustehtävän tulosten vertailu miesten (m) ja naisten (n) välillä.

Group Statistics

S_puoli		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eik	m	29	547,7931	150,02747	27,85940
	n	37	581,7297	62,42802	10,26310
k	m	29	590,7931	133,06856	24,71021
	n	37	605,7297	71,36746	11,73274

Independent Samples Test

		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
eik	Equal variances assumed	4,846	,031	-1,247	64	,217	-33,93663	27,21307	-88,30098	20,42772
	Equal variances not assumed			-1,143	35,605	,261	-33,93663	29,68969	-94,17328	26,30003
k	Equal variances assumed	1,741	,192	-,585	64	,561	-14,93663	25,54870	-65,97602	36,10277
	Equal variances not assumed			-,546	40,449	,588	-14,93663	27,35419	-70,20239	40,32913

Korrelaatiot tulosten välillä

Correlations

		Painallus_Eik	Painallus_K	P_Summa
Painallus_Eik	Pearson Correlation	1	,821**	-,057
	Sig. (2-tailed)		,000	,648
	N	66	66	66
Painallus_K	Pearson Correlation	,821**	1	-,040
	Sig. (2-tailed)	,000		,750
	N	66	66	66
P_Summa	Pearson Correlation	-,057	-,040	1
	Sig. (2-tailed)	,648	,750	
	N	66	66	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frekvenssitaulukko piirustustehtävän suoritukselle, vertailu- ja koeryhmän mukaan eriteltyinä.

Statistics

		P_kilpailu	P_eik
N	Valid	36	32
	Missing	0	4

Frequency Table

P_kilpailu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	8,3	8,3	8,3
	3,00	1	2,8	2,8	11,1
	4,00	6	16,7	16,7	27,8
	5,00	3	8,3	8,3	36,1
	6,00	8	22,2	22,2	58,3
	7,00	3	8,3	8,3	66,7
	8,00	3	8,3	8,3	75,0
	9,00	7	19,4	19,4	94,4
	10,00	1	2,8	2,8	97,2
	12,00	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

P_eik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,8	3,1	3,1
	2,00	3	8,3	9,4	12,5
	3,00	4	11,1	12,5	25,0
	4,00	8	22,2	25,0	50,0
	5,00	3	8,3	9,4	59,4
	6,00	4	11,1	12,5	71,9
	7,00	5	13,9	15,6	87,5
	8,00	3	8,3	9,4	96,9
	9,00	1	2,8	3,1	100,0
	Total	32	88,9	100,0	
	Missing	System	4	11,1	
Total	36	100,0			

Frekvenssitaulukot taustamuuttujille

Frequency Table**Ryhma**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	36	52,9	52,9	52,9
	2	32	47,1	47,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Ika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19,00	5	7,4	7,7	7,7
	20,00	13	19,1	20,0	27,7
	21,00	16	23,5	24,6	52,3
	22,00	15	22,1	23,1	75,4
	23,00	2	2,9	3,1	78,5
	24,00	5	7,4	7,7	86,2
	25,00	5	7,4	7,7	93,8
	28,00	1	1,5	1,5	95,4
	37,00	1	1,5	1,5	96,9
	42,00	1	1,5	1,5	98,5
	44,00	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	95,6	100,0	
Missing	System	3	4,4		
Total		68	100,0		

S_puoli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	m	30	44,1	44,1	44,1
	n	38	55,9	55,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Frekvenssitaulukko, painallustehtävä ei kilpailua

Painallus_eik					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13,00	1	1,5	1,5	1,5
	417,00	1	1,5	1,5	3,0
	441,00	1	1,5	1,5	4,5
	447,00	1	1,5	1,5	6,1
	449,00	1	1,5	1,5	7,6
	455,00	1	1,5	1,5	9,1
	460,00	1	1,5	1,5	10,6
	465,00	1	1,5	1,5	12,1
	471,00	1	1,5	1,5	13,6
	484,00	1	1,5	1,5	15,2
	497,00	1	1,5	1,5	16,7
	498,00	1	1,5	1,5	18,2
	501,00	1	1,5	1,5	19,7
	504,00	1	1,5	1,5	21,2
	505,00	1	1,5	1,5	22,7
	513,00	1	1,5	1,5	24,2
	514,00	1	1,5	1,5	25,8
	517,00	1	1,5	1,5	27,3
	519,00	1	1,5	1,5	28,8
	521,00	1	1,5	1,5	30,3
	532,00	1	1,5	1,5	31,8
	533,00	1	1,5	1,5	33,3
	534,00	1	1,5	1,5	34,8
	535,00	1	1,5	1,5	36,4
	543,00	1	1,5	1,5	37,9
	547,00	1	1,5	1,5	39,4
	548,00	1	1,5	1,5	40,9
	549,00	1	1,5	1,5	42,4
	550,00	1	1,5	1,5	43,9
	552,00	1	1,5	1,5	45,5
	558,00	1	1,5	1,5	47,0
	560,00	2	2,9	3,0	50,0
	574,00	2	2,9	3,0	53,0
	583,00	1	1,5	1,5	54,5
	584,00	1	1,5	1,5	56,1
	585,00	1	1,5	1,5	57,6
	587,00	1	1,5	1,5	59,1
	591,00	1	1,5	1,5	60,6
	605,00	1	1,5	1,5	62,1
	606,00	1	1,5	1,5	63,6
	612,00	1	1,5	1,5	65,2
	613,00	1	1,5	1,5	66,7
	614,00	1	1,5	1,5	68,2
	617,00	1	1,5	1,5	69,7
	619,00	1	1,5	1,5	71,2
	621,00	1	1,5	1,5	72,7
	622,00	1	1,5	1,5	74,2
	623,00	1	1,5	1,5	75,8
	624,00	1	1,5	1,5	77,3
	627,00	1	1,5	1,5	78,8
	628,00	2	2,9	3,0	81,8
	634,00	1	1,5	1,5	83,3
	645,00	1	1,5	1,5	84,8
	665,00	1	1,5	1,5	86,4
	666,00	1	1,5	1,5	87,9
	668,00	2	2,9	3,0	90,9
	676,00	1	1,5	1,5	92,4
	687,00	1	1,5	1,5	93,9
	702,00	1	1,5	1,5	95,5
	703,00	1	1,5	1,5	97,0
	714,00	1	1,5	1,5	98,5
	953,00	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	97,1	100,0	
Missing	System	2	2,9		
Total		68	100,0		

Frekvenssitaulukko, painallustehtävä, kilpailu.

Painallus_k				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,00	1	1,5	1,5
	466,00	1	1,5	3,0
	478,00	1	1,5	4,5
	485,00	1	1,5	6,1
	494,00	1	1,5	7,6
	498,00	1	1,5	9,1
	500,00	2	2,9	12,1
	501,00	1	1,5	13,6
	502,00	1	1,5	15,2
	530,00	1	1,5	16,7
	545,00	1	1,5	18,2
	548,00	4	5,9	24,2
	550,00	1	1,5	25,8
	553,00	1	1,5	27,3
	558,00	1	1,5	28,8
	559,00	1	1,5	30,3
	560,00	1	1,5	31,8
	562,00	1	1,5	33,3
	568,00	1	1,5	34,8
	573,00	1	1,5	36,4
	577,00	1	1,5	37,9
	578,00	1	1,5	39,4
	591,00	1	1,5	40,9
	592,00	1	1,5	42,4
	598,00	1	1,5	43,9
	603,00	2	2,9	47,0
	608,00	2	2,9	50,0
	612,00	1	1,5	51,5
	613,00	1	1,5	53,0
	616,00	1	1,5	54,5
	618,00	1	1,5	56,1
	621,00	1	1,5	57,6
	624,00	1	1,5	59,1
	629,00	2	2,9	62,1
	631,00	1	1,5	63,6
	632,00	1	1,5	65,2
	633,00	1	1,5	66,7
	635,00	1	1,5	68,2
	636,00	1	1,5	69,7
	654,00	1	1,5	71,2
	659,00	1	1,5	72,7
	664,00	1	1,5	74,2
	666,00	1	1,5	75,8
	667,00	1	1,5	77,3
	670,00	1	1,5	78,8
	672,00	1	1,5	80,3
	673,00	1	1,5	81,8
	676,00	1	1,5	83,3
	677,00	1	1,5	84,8
	687,00	1	1,5	86,4
	688,00	1	1,5	87,9
	698,00	1	1,5	89,4
	703,00	1	1,5	90,9
	706,00	1	1,5	92,4
	714,00	1	1,5	93,9
	718,00	1	1,5	95,5
	720,00	1	1,5	97,0
	758,00	1	1,5	98,5
	794,00	1	1,5	100,0
	Total	66	97,1	100,0
Missing	System	2	2,9	
Total		68	100,0	

Frekvenssitaulukot piirustuksille erikseen ja niiden summalle

Piirustus1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	1,5	1,5	1,5
	1,00	19	27,9	27,9	29,4
	2,00	28	41,2	41,2	70,6
	3,00	11	16,2	16,2	86,8
	4,00	8	11,8	11,8	98,5
	5,00	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Piirustus2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	4	5,9	5,9	5,9
	1,00	21	30,9	30,9	36,8
	2,00	19	27,9	27,9	64,7
	3,00	17	25,0	25,0	89,7
	4,00	4	5,9	5,9	95,6
	5,00	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Piirustus3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	17	25,0	25,0	25,0
	1,00	22	32,4	32,4	57,4
	2,00	16	23,5	23,5	80,9
	3,00	8	11,8	11,8	92,6
	4,00	5	7,4	7,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

P_Summa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9	2,9
	2,00	5	7,4	7,4	10,3
	3,00	6	8,8	8,8	19,1
	4,00	13	19,1	19,1	38,2
	5,00	6	8,8	8,8	47,1
	6,00	12	17,6	17,6	64,7
	7,00	7	10,3	10,3	75,0
	8,00	7	10,3	10,3	85,3
	9,00	8	11,8	11,8	97,1
	10,00	1	1,5	1,5	98,5
	12,00	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	