

Mikä motivoi työntekijän luovuutta ja mitä hyötyä luovuudesta on organisaatiolle?

Siiri Laaksonen



Tekijä Laaksonen <u>Siiri</u> Anna	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö ja kielet / Tradenomi	
Opinnäytetyön otsikko Mikä motivoi työntekijän luovuutta ja mitä hyötyä luovuudesta on organisaatiolle?	Sivu- ja liitesivumäärä 46
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii luovuutta työelämässä työntekijän näkökulmasta, sekä työntekijän luovuuden tuottamia hyötyjä yritykselle tai organisaatiolle. Tutkimuksen tarkoitus on löytää ja esitellä niitä asioita, jotka tukevat työntekijän luovuutta ja vaikuttavat siihen jokapäiväisessä työelämässä. Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä yritysten sopeuttamisessa nykyajan muuttuvaan työelämään. Luovuuden merkitykseen ollaan heräämässä ja luovuuden ilmapiirin tärkeys kasvaa. Koneellistuvassa yhteiskunnassa luovuus on sellainen ihmisaivojen ominaisuus, jota koneet eivät ole-tettavasti pysty saavuttamaan.</p> <p>Tutkimus vaatii merkitysten tulkintaa ja inhimillisen toiminnan syvällistä tutkiskelua. Tutkimus on täten kvalitatiivinen ja se sisältää tietoperustaosuuden sekä laadullisen tutkimuksen haastatteluiden referaatit ja tulokset. Tietoperustaosuuden alussa kerrotaan luovuuden ilmiön ja tutkimuksen historiasta ja kehitysvaiheista. Tietoperustaosuus esittelee myös keskeisimmät työntekijän luovuutta motivoivat tekijät, kuten esimiehen roolin, kommunikaation, flow-kokemuksen, tunteet, empatian, palkitsemisen sekä työajat. Empiiristä osuutta varten tehtiin neljä ajallisesti noin tunnin mittaista keskustelutyylisiä haastattelua, joista ilmenneet tulokset lopuksi vertautuvat tietoperustaosuudessa esiteltyihin teorioihin. Haastateltavat olivat eri aloilla työskenteleviä luovuutta työssään hyödyntäviä henkilöitä.</p> <p>Luova toiminta onnistuu ympäristössä, jossa yksilön ei tarvitse tuhlaata energiaa psyykkisten puolustusmekanismien käyttämiseen. Luovuus ja motivaatio aiheina kulkevat käsi kädessä. Tärkeimmiksi työntekijän luovuutta motivoiviksi tekijöiksi nousivat arvostus, merkityksellisyden kokemus, työyhteisön ja kollegoiden tuki ja kannustus, joustavasti säädeltävät työajat ja työympäristö, sekä yksilöllisten tarpeiden huomiointi. Toimiva kommunikaatio ja ongelmien viestintä muodostuivat tärkeäksi motivaatiota ylläpitäväksi tekijäksi. Palkitsemisen työyhteisössä voi jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemismuotoihin. Tärkeimmiksi palkitsemismuodoiksi nousivat erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot. Tärkein palkitsemisen merkitys työntekijälle on arvonnannon ja huomioimisen viestiminen.</p>	
Asiasanat Luovuus, yrityskulttuuri, motivaatio	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuskysymys ja työn tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusraportin rakenne.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Luovuuden ilmiö ja työelämän luovuuden motivoivat tekijät	5
2.1	Luovuustutkimuksen lyhyt historia.....	5
2.2	Työympäristön olosuhteet, jotka tukevat työntekijän luovuutta	6
2.2.1	Esimiehen rooli	7
2.2.2	Kommunikaatio	8
2.2.3	Mikä motivoi eniten?.....	9
2.2.4	Flow	9
2.2.5	Tunteet.....	10
2.2.6	Empatia	11
2.2.7	Palkitseminen.....	12
2.2.8	Työajat	14
2.3	Luovuuden ilmapiirin edut organisaatiolle.....	15
3	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen.....	16
3.1	Tutkimusaineisto.....	17
3.1.1	Luovuus markkinointisuunnittelijan työn kulmakivenä.....	17
3.1.2	Positiiviset tunteet valokuvaajan luovuuden lähteenä	21
3.1.3	Luokanopettajan luovuus on arkipäivän ongelmanratkaisua	25
3.1.4	Vaatemyyjä hyödyntää luovuutta asiakaspalvelutyössä	28
3.2	Tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	32
3.2.1	Esimies luovuuden motivaattorina.....	32
3.2.2	Työyhteisön ja hyvän kommunikaation merkitys	33
3.2.3	Positiiviset tunteet, uudet haasteet ja oppiminen motivaation lähteenä.....	33
3.2.4	Ergonominen työympäristö motivaation tukipilarina	35
3.2.5	Negatiivisten tunteiden vaikutus.....	35
3.2.6	Arvonanto palkitsemisen lähtökohtana	35
3.2.7	Työaikojen järjestelyn merkitys.....	36
4	Pohdinta.....	37
4.1	Tutkimuksen onnistuminen ja tulosten luotettavuus	37
4.2	Oman oppimisen ja työprosessin arviointi	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Työskenneltyäni monessa erilaisessa työtehtävässä kaupan alalla ja suorittuani työharjoittelun markkinointitoimistossa olen monta kertaa löytänyt itseni pohtimassa luovuutta. Mistä se syntyy, miten sitä voi ruokkia? Ovatko vain jotkut ihmiset luovia ja toiset taas käytännöllisiä puurtajia? Mihin kaikkeen toimintaan liittyy luovuus? Milloin ihminen on luovimmillaan? Miten syntyy flow-tila? Halusin tutkia aihetta tarkemmin ja se kiinnosti minua siinä määrin, että päätin tehdä siitä tämän opinnäytetyön.

1.1 Tutkimuskysymys ja työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys kuuluu siis seuraavasti: ”Mikä motivoi työntekijän luovuutta ja mitä hyötyä luovuudesta on organisaatiolle?” Itselläni oli uskomus, että luovuus on herkkä ja suhteellisen henkilökohtainen asia, mutta parhaimmillaan luova työntekijä voi tuottaa yritykselle valtavan määrän erilaisia hyötyjä. Luovuus vaikuttaisi olevan aika usein melko toissijainen asia työympäristössä. Voisiko se silti olla jopa avainasemassa kaikkeen tuottavuuteen? Tätä asiaa tutkin opinnäytetyössäni. Tutkimukseni tavoite oli löytää ja esitellä niitä asioita, jotka tukevat työntekijän luovuutta ja vaikuttavat siihen jokapäiväisessä työelämässä. Tutkin siis työntekijöiden erilaisuutta ja yksilöllistä luovuutta, mutta myös sitä, millainen on luovuuteen kannustava työympäristö ja työnantaja sekä ilmapiiri.

Uskomukseni oli, että luovuuteen pätee jokseenkin samanlainen resepti kaikilla elämän osa-alueilla. Tästä syystä haastattelin opinnäytetyötäni varten eri alojen ammattilaisia. Tämä oli mielestäni kiinnostavaa, sillä tavoitteenani oli luoda liiketalouden aloille sellainen luovuuden resepti, joka parantaa yritysten luovuuskulttuureita ja uusien innovaatioiden tuottamista ja jossa on mausteita erilaisten alojen luovuuskäsityksistä.

Luovuuden ja sen ruokkimisen merkitykseen ollaan jollain tapaa heräämässä ja se kiinnostaa työnantajia. Yrityskulttuurit ovat muuttumassa ja niitä on alettu kyseenalaistaa, sillä monet nykyiset toimintatavat juontavat juurensa aivan erilaisesta Suomesta, jo maatalousyhteiskunnasta. Samanlaiset säännöt eivät välttämättä enää päde tässä ajassa, vaan uusia toimintatapoja tulisi löytää sen mukaan, kun maailma muuttuu. Tämän vuoksi aihe on erittäin ajankohtainen niin liike-elämässä kuin yhteiskunnassa.

Halusin tutkia aiheitani syvällisesti. En siis halunnut jumittaa totuttuihin kaavoihin vaan halusin esimerkiksi tehdä toteamuksia rohkeasti erilaisten yleisten käyttäytymismallien toimimattomuudesta. Vallankumouksellisetkin ajattelutavat kiinnostavat minua, sillä mielestäni niitä tarvittaisiin, jotta Suomen vähän pysähtyneessä tilassa oleva talous ja yleinen ilmapiiri saataisiin korjattua ja liikkeelle.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusraportin rakenne

Aiheeni ja tutkimukseni vaativat merkitysten tulkintaa ja inhimillisen toiminnan syvällistä tutkiskelua. Aihe on melko humaani ja omalla tavallaan abstrakti eikä siitä voi saada paljon tietoa numeerisessa muodossa. Täten valitsin tutkimukselleni luonnollisesti sopivimmaksi tutkimusmetodiksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Tein tutkimusta varten neljä haastattelua, jotka muistuttivat tyyliltään keskustelua. Haastateltaviksi valitsin eri aloilla toimivia henkilöitä, joista jokaista haastattelin noin tunnin ajan. Kaksi haastateltavista työskentelevät perinteisessä mielessä luovalla alalla, ensimmäinen heistä työskentelee stylistinä ja sisällöntuottajana ja toinen valokuvaajana. Kolmas haastateltava on ala-asteen ensimmäisen luokan opettaja ja neljäs työskentelee kaupan alalla vaatemyyjänä. Haastateltavat tulevat siis jokseenkin erilaisista luovuuden lähtökohdista ja heitä haastatteleamalla sainkin laajan arkipäivän luovuutta käsittelevän aineiston. Jokainen haastattelu on referoitu omana osanaan. Haastattelujen tiivistelmien jälkeen tein niistä koosteen, jossa kokosin haastattelujen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

Tutkimusraporttini etenee perinteisen raportin tapaan. Raportin alussa määrittelen tärkeimmät käsitteet, jotka nousevat raportissa usein esille. Seuraavana esittelen aiheen tietoperustan. Aiheesta löytyy jo olemassa olevia tutkimuksia. Esittelen aiheen teoriaa artikkeleita, erilaisia kirjallisuuden lähteitä sekä muita dokumentteja lähteinä käyttäen. Tietoperusta käsittelee luovuuden tutkimuksen historiaa ja luovuusajattelun erilaisia vaiheita. Tietoperustan esittelyssä kerron myös luovuuden nykykäsityksistä ja siitä, miten aihe on kietoutunut lähes kaikkeen tekemiseen ja miksi sen pitäisi olla yrityskulttuurin keskiössä. Tietoperustan esittelyn jälkeen raportti etenee empiirisen tutkimukseni esittelyyn ja tulosten ja johtopäätösten raportointiin. Viimeisessä pohdintaosuudessa kerron opinnäytetyöprosessistani, tulosten luotettavuudesta ja tutkimuksen eettisistä näkökulmista. Esittelen myös jatkotutkimusehdotuksia sekä reflektoin omaa oppimistani.

Lähtökohtaisesti luovuuden käsitteestä ja sen ilmenemisestä on olemassa oletuksia. Omat näkökulmani aiheesta ovat myös tutkimuksen toimeenpaneva voima. Kuitenkin tavoitteeni oli olla avoin kaikille löydöksille, jotka haastatteluissa tulivat ilmi. Pääasiassa päättely on siis abduktiivista. Raportin edetessä yhdistelin haastatteluista tehtyjä päätelmiä erilaisiin teorioihin, mutta olin jatkuvasti valmis raportoimaan kaikkia esiin tulevia näkökulmia.

1.3 Keskeiset käsitteet

Yrityskulttuuri –termillä viitataan usein niihin tapoihin, uskomuksiin, arvoihin ja odotuksiin, joihin työyhteisön yhteinen tekeminen perustuu. Useimmiten yrityskulttuuria ei ole määritelty, kirjoitettu ylös eikä yhteisesti sovittu, vaan se muodostuu ajan kanssa ja riippuu valtavasti siitä, millaiset ihmiset työyhteisö tuo yhteen ja millaisia uusia työntekijöitä yhteisöön palkataan. (Investopedia 2016.) Usein tällaiset käyttäytymisen mallit ja tavat eivät edes ole työyhteisön sisäisesti havaittavissa, vaan ne ovat pitkälti tottumukseen perustuvia malleja. On yleistä, että nämä vallitsevat toimintatavat ja –mallit tulevat kyseenalaistetuiksi vasta konfliktitilanteissa. Yhteisön ulkopuoliselle tarkastelijalle yrityskulttuurin määrittely on usein helpompaa kuin yhteisön sisäiselle toimijalle. Yrityskulttuuriin liittyvät läheisesti myös esimerkiksi työtilat, pukeutumiskoodi, brändi, logo, missiot, visiot, tavoitteet, käytöstavat, säännöt sekä esimiesroolin merkitys. Joihdenkin koulukuntien edustajien mukaan yrityskulttuuri on keskeisessä asemassa myös yrityksen strategian luomisessa ja siihen vaikuttavat vahvasti yritysjohtajien asenteet ja arvomaailma. (Rantanen 2015)

Työyhteisö tarkoittaa sitä yhteisöä, jonka muodostavat yrityksen henkilökunta ja muut siihen läheisessä suhteessa olevat toimijat. Työterveyslaitoksen mukaan hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi toimiva tiedonkulku, kannustava ilmapiiri, ongelmien avoin kommunikointi ja ratkaiseminen, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet sekä sopiva työkuorma. (Työterveyslaitos 2015)

Työympäristö –termi tarkoittaa sitä ympäristöä, jossa työntekijät päivittäin tekevät työtään. Työterveyslaitoksen mukaan turvallinen työympäristö on avainasemassa työntekijän hyvinvointiin. Työympäristön turvallisuuteen vaikuttavat esimerkiksi sisäilma, siisteys, melu, lämpötila ja valaistus. (Työterveyslaitos 2015)

Luovuus määritellään usein kyvyksi tuottaa jotakin uutta. Luovuus voi olla itsensä toteuttamista ja onnellisuutta tuottavaa harrastamista tai se voi olla esimerkiksi ongelmanratkaisua. Yleisesti toiminnan ajatellaan olevan luovaa, jos sen tuloksena syntyy produkti, kuten jokin uusi ratkaisu, joka sisältää yksilölle uusia elementtejä. Luovuus voi olla myös tiedostamatonta kykyä tuottaa uutta: prosessin tuloksena voi olla esimerkiksi taideteos, uusi ajattelutapa tai vaikkapa matemaattisen ongelman ratkaisu. (Uusikylä 2012, 59)

Innovaatio viittaa usein kaupallisuuteen tai organisaation toimintaan. Innovaatio voi olla uusi tuote, palvelu tai organisaation toimintatapa, joka syntyy luovan prosessin tuloksena. Organisaation innovatiivinen toimintatapa myös tukee työntekijöiden luovia prosesseja ja innovaatioiden luomista. (Uusikylä 2012, 57)

Motivaatiolla tarkoitetaan yleensä niitä kokemuksia, jotka johtavat yksilön intohimoon, yritteliäisyyteen ja sisukkuuteen tavoitella tiettyä päämäärää. Motivoituneena ihminen jaksaa työkennellä tarpeeksi pitkään saavuttaakseen tavoitteensa. (Judge & Robbins 2013. 236)

Visio tarkoittaa organisaation täsmällistä näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Visio on julkinen ja organisaation on itse muodostettava se. Tehokas visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille sekä uskottavasti mitattavissa. (Lindroos & Lohivesi 2004. 26)

Strategia tarkoittaa niitä keinoja, toimintatapoja ja prosesseja, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa määritellyt tavoitteet. Strategiaa voidaan kutsua organisaation toiminnan juoneksi. Organisaation strategia on julkinen ja se voi olla hyvin monitasoinen. (Lindroos & Lohivesi 2004. 27-29)

2 Luovuuden ilmiö ja työelämän luovuuden motivoivat tekijät

Tässä osassa esittelen tutkimukseni tietoperustan ja tietyt oletukset, joihin empiirisen tutkimuksen tulokset vertautuvat.

2.1 Luovuustutkimuksen lyhyt historia

Yhdysvaltalainen uraa uurtanut psykologi ja lahjakkuustutkija J.P. Guilford piti vuonna 1950 puheen yhdysvaltalaisille psykologeille koskien luovuuden keskeisiä piirteitä ja ongelmia. Tätä puhetta pidetään luovuuden tutkimuksen historiassa eräänlaisena merkkipaaluna. Guilford oli havainnut, että luovuuden merkitys teollisuudessa oli tunnustettu. Ensimmäisessä teollisessa vallankumouksessa ihmisen lihakset jäivät suhteellisen tarpeettomiksi, kun keksittiin erilaisia koneita tekemään ruumiillinen työ. Toisessa vallankumouksessa ennustetaan koneiden tekevän ihmisen aivot tarpeettomiksi. Kuitenkin sanotaan, että luovuus on juuri se ihmisen aivojen ominaisuus, jota koneet eivät voi korvata. (Uusikylä 2012, 18)

Aikaisemmassa luovuusajattelussa oli keskitytty lähinnä lahjakkuustutkimukseen ja luovuutta pidettiin eräänlaisena nerojen tai ”luovien hullujen” ominaisuutena. Kun luovuutta 1950-luvun jälkeen alettiin todella tutkia, huomattiin pian, että huippuälykkyys ei oikeastaan ole kuuluisia taiteilijoita ja tiedemiehiä merkittävästi yhdistävä tekijä. (Uusikylä 2012, 18) Guilford tutki uraa uurtavasti myös älykkyyttä, jonka totesi olevan monialaisempi ominaisuus, kuin aikaisemmin oli ajateltu. Yleisen ajattelun mukaan älykkyys käsitti mekaanisen osaamisen, kuten lukutaidon ja matemaattisen kyvykkyyden. Guilfordin mukaan tällaiset mekaanisen osaamisen osa-alueet kertovat yksilön älykkyydestä kuitenkin kovin vähän. Todellisuudessa ihmiset ovat älykkäitä monin eri tavoin ja on olemassa erilaisia älykkyyden osa-alueita. (Human Intelligence 2013.)

Muutenkin psykologinen ihmiskäsitys oli muuttumassa, eikä älykkyysosamäärän tutkimus enää riittänyt lahjakkuuden, saati luovuuden mittariksi. Kehitettiin eräänlaisia luovuustestistöjä, joiden avulla pyrittiin mittaamaan luovuutta. Huomattiin, että keskitason älykkyys riittää korkeatasoisen luovuuden edellytykseksi. Yleinen ajatus kuitenkin on, että luovuus on liian monisyistä testeihin mitattavaksi, ja että kuka tahansa voi olla luova. Antiikin filosofi Platonin mukaan luova taiteilija on irrallaan realiteeteista ja luovuus perustuu inspiraatioon. Platonin seuraajan Aristoteleen ja lukuisten myöhempien aikojen filosofien mukaan luova prosessi taas selittyy olosuhteiden perusteella. Heidän mukaansa luovuus vaatii tietyt olosuhteet. (Uusikylä 2012, 17-23)

Myöhemmässä luovuustutkimuksessa on esitetty, että luova käyttäytyminen ja niin sanotut uudet innovaatiot eivät ole alkuperäisiä, vaan lainaamme ne jostakin aiemmin oppimastamme. Luovuus ja ideat syntyvät ympäristöstämme ja kulttuuristamme. (Uusikylä 2012, 28) Tästä voidaan siis ajatella, että luovuuden pohtimisessa pitäisi keskittyä yksilön ominaisuuksien sijasta ympäristön muokkaamiseen luovuudelle otolliseksi. Luovassa toiminnassa olennaista on ennakkoluuloton havainnointi ja spontaani lapsenomaisuus. Luovien innovaatioiden ideointi ja toteuttaminen onnistuvat ympäristössä, jossa energiaa ei tarvitse tuhlaata psyykkisten puolustuskoneistojen käyttämiseen. (Uusikylä 2012, 42) Seuraavassa kappaleessa eritellään syvemmin sitä, millaiset asiat vaikuttavat luovuutta tukevan työympäristön syntymiseen.

2.2 Työympäristön olosuhteet, jotka tukevat työntekijän luovuutta

Viimeisen vuosikymmenen aikana on alettu tutkia sitä, mitkä tekijät vaikuttavat luovuutta tukevan ilmapiirin muodostumiseen työympäristössä. Luovuus aiheena on monialainen ja se kulkee läheisesti käsi kädessä esimerkiksi motivaation kanssa. Millainen työympäristön tulee olla, jotta se ruokkii työntekijän motivaatiota? Miten yrityksen kulttuuri ja esimerkiksi onnistumisten huomiointi liittyvät tähän? Mikä on esimiehen rooli luovan prosessin kehittämisessä? Monet tutkimukset tutkivat sitä, mikä tekee uusia innovaatioita pulppuavista yrityksistä niin menestyviä ja onko olemassa jokin yksinkertainen menetelmä, jolla menestys saavutetaan. Tällaista yksinkertaista menetelmää ei toistaiseksi ole löydetty, mutta luovuuden kulttuurista on löydetty tiettyjä lainalaisuuksia. Tärkein näistä luovuuden lainalaisuuksista vaikuttaisi olevan oikeanlaiset ihmiset oikeanlaisessa ympäristössä.

Yhteisöllä on merkitystä luovuuden synnyssä. Ollakseen luova ihminen tarvitsee yhteisön, joka on vuorovaikutuksessa keskenään. Tällainen yhteisö on rikastuttava; siihen kuuluvat henkilöt kannustavat toisiaan ja hyväksyvät epäonnistumisen. Epäonnistuminen on luovassa yhteisössä jopa suotavaa, sillä sen pohjalta saadaan arvokasta kokemusta. Onnistuminen taas on palkitsevaa juuri yhteisöllisesti. Yhteisössä on siis kannustavuutta ja arvonantoa, mutta myös intohimoihin pohjautuvaa kilvoittelua. (Himanen 2010, 77) Kun tutkitaan sitä, miksi maailman kehitystä johtavat tiiviit keskittymät, kuten Piilaakso tai Aasian suuret kaupungit, tärkeimmiksi kriteereiksi nousevat riittävä koulutus ja rahoitus, sekä luovuuden kulttuuri, joka yllyttää ihmisiä oman luovuuden toteuttamiseen. (Himanen 2010, 72) Yksi Piilaakson tärkeimmistä menestystekijöistä on Stanfordin yliopisto, jonka kupeeseen visionäärinen professori Frederick Terman aikoinaan vuokrasi uusille yrityksille toimitiloja yhden dollarin vuosivuokralla, edellyttäen erityistä innovaatiovetoisuutta. Perustettiin muutamia maailman menestyksekkäimpiä yrityksiä.

Piilaakson luovuuden kulttuuri yllytti ihmisiä toteuttamaan luovaa intohimoaan samalla kun alueella huolehdittiin rikastavasta vuorovaikutuksesta yrittäjien kesken. Arvonanto ja kohtaukset kasvatustien ovat olleet tärkeässä asemassa Piilaakson luovuuden kulttuurissa. Luovat intohimot ovat parhaimmillaan yhteisössä, jossa niitä arvostetaan merkityksellisinä. (Himanen 2010, 82)

Luova työympäristö koostuu moniulotteisesta yhdistelmästä sisäisiä ja ulkoisia motivaattoreita. Tässä kappaleessa perehdytään siihen, millaisia nämä motivaattorit ovat ja miten nämä olisivat sopivasti edustettuina.

2.2.1 Esimiehen rooli

Esimiehet rakentavat yrityksen kulttuuria ja opastavat työntekijöitä omaksumaan oikeanlaisen asenteen. Heidän tehtävänsä on saattaa työympäristössä yhteen oikeanlaiset ihmiset ja ruokkia heidät luovuuttaan ja tehokkuuttaan. Heidän asenteensa ja toimintatapansa vaikuttavat suoraan alaisten toimintaan. Monet tutkimukset ovat kuitenkin päätyneet siihen tulokseen, että liiallinen työnjohtaminen kiihdyttää innovaatioita. (Gobble 2012, 66–67)

Luovuuden ilmapiiriä rakentaessaan esimiehen tulisi perehtyä ulkoisten ja sisäisten motivaattoreiden tasapainottamiseen. Samalla, kun esimiehen on pidettävä yllä tehokkuutta ja kuria, hänen on osattava antaa tilaa sisäiselle motivaatiolle. Sisäinen motivaatio koostuu mm. ilosta ja uteliaisuudesta. Ulkoinen motivaatio on esimerkiksi palkitsemista, saavutusten huomiointia sekä toimintatapoja, joiden mukaan toimitaan, kun kohdataan epäonnistuminen. (Gobble 2012, 66–67)

Luovan työyhteisön esimiehen on tiedettävä, koska on oikea aika pysytellä niin sanotusti pois innovaation tieltä. Mary-Anne Gobble kirjoittaa innovaatioiden motivoimisesta kertovassa artikkelissaan, että yhä enemmän on alettu ajatella, että esimiehen tärkein tehtävä ei ole johtaa alaistensa työtä, vaan luoda heille oikeanlaiset olosuhteet työn loppuun saattamiseksi. Esimiehen tulee helpottaa prosesseja ja niiden kehitystä ja huolehtia, että toteuttamiselle löytyy oikeat työvälineet ja resurssit. Hän suojelee myös työntekijöitä erilaisilta arvaamattomilta muutujilta. Pääajatuksena Gobblen mukaan on se, että esimiehen tulee olla se, joka huolehtii yrityksen kulkemisesta oikeaan suuntaan kohti tavoitteita ja keskittyy kaikkien yhteisen toiminnan tarkoituksen, eikä niinkään yksilöiden toiminnan johtamiseen ja ohjailuun. (Gobble 2012, 66–67)

Gobble kirjoittaa artikkelissaan myös, että työntekijöiden tunne siitä, että työ etenee ja sillä on arvoa, nostaa työtyytyväisyyttä. Näin ollen siis myös yhdeksi tärkeimmistä motivaattoreista nousee kommunikaatio.

2.2.2 Kommunikaatio

Yksi tärkeimmistä motivoivan ilmapiirin luojista on kommunikaatio. Jotta työntekijä voi ylipäätään tehdä työtään, on hänen ymmärrettävä yrityksen tavoitteet ja kokonaiskuva. Asian kommunikoinnissa pääosaa näyttelee lähin esimies. Tärkeää on myös se, että työntekijöillä on tunne siitä, että heidän ideansa ja ajatuksensa kulkevat esimiehen kautta ”ketjussa ylöspäin”. (Gobble 2012, 66–67)

On siis tärkeää, että kommunikaatio yrityksessä kulkee kaksisuuntaisesti, eikä ns. ”ylhäältä alas”. Helsingin apulaiskaupunginjohtaja Pekka Sauri tunnetaan virkamiehenä, joka kuuntelee kaupunkilaisten valituksia väsymättä. Ammatiltaan psykologina hän uskoo kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen voimaan. Hänen mielestään kaupungin johtamisessa on kyse siitä, että yhteisön luovuus, tieto ja osaaminen saadaan valjastettua yhteiseksi eduksi. Tällainen ajattelu pätee myös yritysmaailmassa. Saurin mukaan entisaikaan saattoi pärjätä yksisuuntaisella kommunikaatiolla, käskyillä ja määräyksillä, mutta ei enää. Nykyisin jokaisella ihmisellä on käsiensä ulottuvilla kaikki maailman tieto ja sen julkaisumahdollisuudet. Yksisuuntainen viestintä näyttää tämän vuoksi Saurin mielestä vain tragikoomiselta. Keskustelun kulttuuri kasvattaa ymmärrystä ja edistää viisaita päätöksiä, mikä taas luo luottamusta työympäristöön. Usein Suomessa kuulee vähättelyä ruotsalaisten yrityskokousten ”diskuteeraamisesta”. Esimerkiksi Sick Oy:n yritysjohtaja Ari Rämön mielestä juuri tällaiset tavat saattavat olla syy siihen, miksi ruotsalaiset yritykset nähdään niin luovina, menestyvinä ja tuloksellisina. Juuri tällainen ”diskuteeraaminenhan” tarkoittaa henkilöstön näkökulmien kuuntelua ja siten heidän sitouttamistaan yritykseen ja sen päätöksiin. (Hammarsten 2016, 10-17)

Toimiva kommunikaatio siis motivoi ja tukee näin luovuutta. Kuulluksi tuleminen on tärkeä kokemus työntekijälle ja osallistaa tämän päätöksentekoon. Yritysjohtaja Ari Rämön mukaan hyvä johtaja ei kuitenkaan voi aina toimia kaikkia miellyttävästi. Kaikkia näkökulmia voi kuunnella, mutta päätöksenteossa oikeaan suuntaan auttaa kulkemaan yrityksen visio ja sen viestiminen tehokkaasti. (Hammarsten 2016, 10-17)

2.2.3 Mikä motivoi eniten?

Gobble viittaa artikkelissaan vuonna 2008 tehtyyn kyselyyn (julkaistu MIT Sloan Management Reviewissä vuonna 2009), johon osallistui 11 000 tiedealan ihmistä sekä insinööriä. Tutkimuksessa saatiin selville, että ne henkilöt, jotka kertoivat älyllisten haasteiden motivoivan eniten, olivat aikaansaavampia kuin ne henkilöt, jotka kertoivat työturvallisuuden olevan tärkeintä työympäristössä. Huomattiin siis, että työ, joka haastaa tekijäänsä älyllisesti, pitää yllä motivaatiota ja tehokkuutta. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että työtyytyväisyyttä nostaa työstä saatu asianmukainen hyvitys. (Gobble 2012.)

Motivaatiota lisää työntekijän tunne siitä, että hänen työnsä on arvokasta ja tarkoituksellista, ja että asiat liikkuvat eteenpäin. Teresa Amabilen yhdessä Steven Kramerin kanssa työntekijöiden motivaatiosta kirjoittamaa artikkelia varten 600 esimieheltä kysyttiin, mikä pitää työntekijöiden motivaatiota yllä. Tärkeimmiksi tekijöiksi esimiesten mukaan nousivat tunnustus ja palkkio. Kuitenkin kirjoittajien aikaisemmassa monivuotisessa tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden mielestä taas yksiselitteisesti tärkein motivaattori on juuri työn edistyminen. Tunne siitä, että tavoitteita lähestytään, on innostava, kun taas ”takapakki” syö motivaatiota. Erityisesti esimiehen epärointi ja autoritäärinen tavoitteiden muuttaminen aiheuttavat tällaista negatiivista vaikutusta. (Amabile & Kramer 2010.)

2.2.4 Flow

Mihály Csíkszentmihályi on yhdysvaltalainen psykologi, joka on urallaan tutkinut luovuutta ja onnellisuuden kokemusta. Csíkszentmihályi on kehittänyt jo arkikieleenkin juurtuneen termin flow. Flow tarkoittaa sitä innostuneisuuden ja nautinnon kokemusta, joka saavutetaan tietynlaisessa luovan tuottamisen tilassa, kun ajantaju katoaa ja keskittyminen on huipussaan. Tätä tilannetta kuvataan myös ilmaisulla optimaalinen kokemus. Optimaaliseen kokemukseen liittyy myös usein suoriutuminen haasteesta. Flow-tilaa ei useimmiten saavuteta, kun kyse on rentouttavasta, passiivisesta tilasta, vaan sen saavuttaminen vaatii vaivannäköä ja usein siihen liittyy kovaa työtä. Usein täyttymyksellisin flow-tila saavutetaan, kun ihmisen älyllinen tai ruumiillinen kapasiteetti on venytetty äärimmilleen ja tilanne todella haastaa kokijan. Tekemisen on myös oltava vapaaehtoista. Optimaalinen kokemus saadaan aikaan itse. (Csíkszentmihályi 1990, 3.)

Flowin kokemuksen vallassa ihminen on valmis toteuttamaan tehtävänsä niin suuren keskittymisen vallassa, ettei melkein millään ympäröivillä tapahtumilla ole merkitystä. (Csíkszentmihályi 1990, 4) Optimaalinen kokemus tapahtuu järjestyneessä tietoisuuden tilassa. Sen saavuttamiseksi tekemisellä on oltava realistiset tavoitteet ja tekijän taitojen on täsmättävä muihin tehtävän suorittamisen edellytyksiin. Tutkimusten mukaan juuri tällainen haasteita asetettava tekeminen on ihmiselle kaikkein mieluisinta. Omien taitojen venyttämällä äärimmilleen ja haastavampien tavoitteiden etsimisellä ihmisellä on mahdollisuus kasvaa henkisesti uusiin mittasuhteisiin. (Csíkszentmihályi 1990, 6)

Csíkszentmihályi kirjoittaa työn olevan ihmiselle luonteenomaista ja se vaikuttaa olennaisesti siihen, onko ihmisen elämä nautinnollista vai ei. Myös Sigmund Freud kiteytti ihmisen onnellisuuden lyhyesti: ”Tee työtä ja rakasta.” Csíkszentmihályin mukaan ihmisen löytäessä flowin työelämässä, hän on matkalla koko elämänsä laadun parantumiseen. (Csíkszentmihályi 1990, 144)

2.2.5 Tunteet

Teresa Amabile kirjoittaa artikkelissaan *Affect and creativity at work* (2005) tunteiden vaikutuksesta luovuuteen työpaikalla. Aikaisemmin luovuuden tutkimuksessa negatiivisten tunnekokemusten tai tunne-elämän häiriöiden on ajateltu vaikuttavan luovuuteen positiivisesti ja olevan luonteenomaista luoville neroille. Esimerkiksi taiteilijoiden, kuten Vincent Van Goghin elämää ja töitä tarkastellessa tämän voisi kuvitella pitävän paikkansa. Kuitenkin eräät luovat nerot ovat ilmaisseet olevansa luovimmillaan positiivisen tunne-elämyksen vallassa. Esimerkiksi matemaatikko Henri Poincare on raportoinut parhaiden ideoiden syntyvän lomalla ja Mozart on luonnehtinut miellyttäviä tunteita luovien prosessiensa alullepanijoiksi. (Amabile, Barsade, Mueller, Staw 2005, 367–403)

Myöhemmässä psykologiantutkimuksessa on tutkittu sitä, miten työntekijän tunteet vaikuttavat luovuuteen työpaikalla. Kun luovuus määritellään esimerkiksi ongelmanratkaisukyvyksi ja uusien ideoiden löytämiseksi, millainen vaikutus siihen on ihmisen tavallisen arkipäivän aikana kokemilla tunteilla? Amabile referoi artikkelissaan uraa uurtavien psykologian tutkijoiden kuten B.L. Fredricksonin ja A.M. Isenin tekemiä tutkimuksia aiheesta. Yleinen oletamus on, että positiiviset tunteet vaikuttavat positiivisesti luovuuteen. Isenin mukaan positiiviset tunteet auttavat ihmistä löytämään enemmän ratkaisuja ja tietoisesti assosioimaan asioita ja ne laajentavat ihmisen havaintokykyä ja toiminnollisuutta. (Amabile yms. 2005, 367–403)

Isen tutki asiaa koehenkilöiden avulla. Hän loi koehenkilöille positiivisen tunnekokemuksen esimerkiksi antamalla heille pienen lahjan tai näyttämällä pätkän hauskaa komediasarjaa. Tämän jälkeen koehenkilöiden havaittiin tekevän epätavallisempia sana-assosiaatioita. Tutkimuksissa havaittiin koehenkilöiden myös pystyvän tehokkaampiin suorituksiin esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Fredricksonin mukaan positiivisten tunteiden kokeminen saa ihmisen hylkäämään automaattisia käyttäytymismallejaan ja löytämään siten uusia poluille luovissa prosesseissa. Amabilen mukaan tutkimukset osoittavat, että positiiviset tunne-elämykset voivat saada aikaan älyllisen prosessin, joka helpottaa ja vauhdittaa luovaa toimintaa huomattavasti. (Amabile yms. 2005, 367–403)

Myös negatiivisten tunnekokemusten vaikutusta luovuuteen on tutkittu. Monien tutkijoiden mukaan negatiivisilla tunteilla todella on vaikutusta luovuuteen. Esimerkiksi sairauden kokemuksella ja luovilla saavutuksilla on havaittu olevan yhteys. Kuitenkin tämä yhteys on löydetty erityisesti taiteelliseen luovuuteen, eikä niinkään tieteellisten ideoiden löytämiseen. Toisaalta tietyillä negatiivisilla kokemuksilla on todettu olevan myös yhteys luovien prosessien tehokkuuteen ja loppuunsaattamiseen. Joidenkin ihmisten on havaittu kokevan positiivisen tunnekokemuksen viittaavan siihen, että projekti on valmis ja tavoite saavutettu, eikä se kaipaa enempää panostusta. Tietty negatiivinen tunne taas laukaisee kokemuksen, että lisää luovuutta tarvitaan projektin loppuunsaattamiseksi. Tunteiden vaikutusta luovuuteen on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Yleinen ajatus kuitenkin on, että positiivisilla tunnekokemuksilla on paljon enemmän positiivista vaikutusta luovuuteen, tehokkuuteen ja projektien valmistumiseen, kuin negatiivisilla. (Amabile yms. 2005, 367–403)

2.2.6 Empatia

Vakuutusyhtiö Mandatum Lifen julkaiseman Life Magazine –lehden kevään ja kesän 2016 numerossa Heidi Hammarsten kirjoittaa artikkelissaan empatiasta yritysten uutena kilpailuetuna. Empatia tarkoittaa eri asiantuntijoiden mukaan myötätuntoa, tunneälyä ja luottamusta. Empatialla on pehmeä kaiku, mutta sen vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin, tehokkuuteen, asiakasrajapinnan hoitamiseen ja sitä kautta yhtiöiden menestykseen on jo näyttöä. Empatia on myös ominaisuus, jonka voi oppia ja avainasemassa siihen pyrittäessä on kuunteleminen. Artikkelissa on haastateltu eräitä Suomen tämän hetken menestyksekkäimpien yhtiöiden johtajia heidän näkemyksistään liittyen yrityskulttuurin merkitykseen. Johtajilla on melko yksimielinen näkemys siitä, että empatia ja kuunteleminen ovat nousemassa merkittävään asemaan yritysten strategioissa. Viestintätoimisto Kreabin toimitusjohtaja Mikael Jugner on linjannut vastikään, että yritysten pitäisi laatia jopa oma erityinen empatiastrategiansa. (Hammarsten 2016, 10-17)

Kansainvälistä Sick Oy:tä luotsaava Ari Rämö korostaa esimieskohtaamisten merkitystä joka päiväisten tunnetilojen muodostumisessa työpaikalla. Kuten aikaisemmin mainitsin, on kiistatonta, että työntekijän tunteilla on vaikutusta motivaatioon ja sitä kautta luovuuteen työpaikalla. Hyväksytyksi ja kuulluksi tulemisen kokemuksella on työntekijän tehokkuuteen ja motivaatioon positiivinen vaikutus. Ari Rämön mukaan esimieskohtaamisissa on paljon pelissä ja esimies vaikuttaa voimakkaasti siihen, millaisen tunnekokemuksen vallassa alainen lähtee tilanteesta. Myös professori ja myötätunnon tutkija Anne Birgitta Pessi vahvistaa käsitystä esimieskohtaamisten tärkeydestä. Hänen mukaansa esimies luo empatian ja positiivisen ilmapiirin kulttuuria joka kerta, kun ilmestyy neuvotteluhuoneeseen hymy huulilla, tai kun alainen kuulee hänen puhuvan kunnioittavasti toiselle alaiselle. (Hammarsten 2016, 10-17)

Alkon toimitusjohtaja Hille Korhonen kysyi pestinsä alussa vuonna 2013 henkilöstöltä miten tehdä Alkosta Suomen paras työpaikka. Näiden vastauksien pohjalta koottiin Alkon strategia, jonka tavoite oli kunnianhimoinen: olla Suomen vastuullisin palveluyritys ja tarjota paras palveluelämys. Korhosen mukaan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, tunneäly, toisten kuunteleminen ja toisten ymmärtäminen ovat tärkeä osa Alkon strategiaa. Henkilöstön kanssa on sovittu tärkeimmät johtamisen roolit: visionäärinen tavoitejohtaja, yksilöiden valmentaja ja aito ja inhimillinen johtaja. Tärkeätä on, että jokainen henkilöstön jäsen osaa hypätä näihin rooleihin. Alko on nimetty suuryritysten sarjassa Suomen parhaaksi työpaikaksi vuosina 2014 ja 2015. (Hammarsten 2016, 10-17) Suomi Tänään - Kansallisen asiakaspalvelupalautetutkimuksen mukaan Alko tarjosi Suomen parasta vähittäiskaupan palvelua vuonna 2014. (Alko 2015)

Maailmalla työelämän empatiaa on saavuttanut jo suuremmat mittasuhteet. Kirjailija ja Lady Geek –organisaation toimitusjohtaja Belinda Parmar on tehnyt empatiasta uran. Parmarin yritys Lady Geek mittaa maailman suurimpien yritysten empatiaa Global Empathy Index -työkalun avulla ja tarjoaa konsulttipalveluita empatian ilmapiirin luomiseen. Lady Geekin mukaan maailman johtavat yritykset sijoittuvat Global Empathy Index –tilaston kärkeen ja juuri empatia ja pehmeät arvot korreloivat menestyksen kanssa. (Lady Geek 2016)

2.2.7 Palkitseminen

Yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow on julkaissut yhden tunnetuimmista motivaatio-teorioista, psykologisen tarvehierarkian, joka tunnetaan nimellä Maslowin tarvehierarkia. Hierarkia on kuvattu yleensä pyramidin muotoon ja se kuvastaa eräänlaista motivaatioketjua; py-

ramidin alimmassa lokerossa on ihmisen perustavanlaatuisimmat tarpeet. Kun alemman tason tarve on täytetty, syntyy motivaatio seuraavan tason tarpeen täyttymiselle. Maslow ei itse kuvannut hierarkiaa pyramidin muotoon, mutta kun hierarkia ajatellaan pyramidina, sen alin lokero muodostuu ihmisen tarpeesta hengissä pysymisen fyysisiin edellytyksiin: ruokaan, juomaan ja hengitysilmaan. Seuraavissa ylemmissä lokeroissa on seuraavat tarpeet: turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve sekä arvostuksen tarve. Ylimmässä lokerossa on itsensä toteuttamisen tarve, johon motivaatio syntyy, kun kaikki alempien lokeroitten tarpeet on täytetty. (Judge & Robbins 2013, 237)

Miten tämä tarvehierarkia sitten liittyy palkitsemiseen ja siihen, miten palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja sitä kautta luovuuteen? Palkitseminen rahallisesti voidaan liittää Maslowin hierarkian alimpien tarpeiden täyttämiseen, kuten fysiologisten ja turvallisuuden kokemisen tarpeiden täyttämiseen. Työelämässä olevien ei useimmiten tarvitse välittömästi olla huolissaan näiden tarpeiden täyttymisestä, vaan motivaatio perustuu juuri hierarkian ylimpiin tarpeisiin: yhteenkuuluvuuteen, arvostukseen sekä itsensä toteuttamiseen. Näin ollen siis rahallisella palkitsemisella ei ole motivaatioon ja luovuuteen työelämässä niin suurta vaikutusta kuin näillä ylempien tasojen tarpeiden täyttämällä. (Haukola, Lempiälä, Moisio 2009, 40)

Aalto-yliopiston julkaisema artikkeli Palkitseminen ja hyvinvointi kokoaa yhteen Tilastokeskuksen vuonna 2008 tekemän työolotutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen mukaan 38 % kuntalalla työskennelleiden vastaajien mielestä rahallinen tulospalkitseminen vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen. Kuitenkin 10 % vastaajista koki tulospalkkion vaikuttavan kielteisesti sitoutumiseen. Yli 35 % vastaajista kertoi tulospalkkion nostavan työpainetta kuntatyöpaikoilla. (Aalto-yliopisto 2012) Työhön sitoutumisessa tulospalkkiolla voidaan siis katsoa olevan positiivisia, mutta myös huomattava määrä negatiivisia vaikutuksia.

Kahdessa virastossa oli otettu käyttöön pikapalkkiojärjestelmä: esimies palkitsi ajoittain pienellä raha- tai esinepalkkiolla tiimin tai työntekijän. Pikapalkkiot olivat tyypillisesti esimerkiksi lahjakortteja tai kukkakimppuja. Tällaisen pikapalkitsemisen työntekijät taas kokivat positiivisena ja työmotivaatiota nostattavina. Myös työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin työntekijät kokivat pikapalkkion vaikuttavan suotuisasti. (Aalto-yliopisto 2012) Kuvailun kaltaisella pikapalkkiojärjestelmällä voi siis olla positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Kuitenkin tutkimuksessa ilmeni, että ongelmana voi olla esimerkiksi se, ettei pikkupalkkion arvoisia suorituksia aina voida huomata, tai palkkioita jätetään välillä myöntämättä ristiriitojen pelossa. (Aalto-yliopisto 2012)

Aalto-yliopiston julkaiseman artikkelin tutkimustulokset tukevat Maslowin hierarkian ajatusta. Tutkittaessa aineetonta palkitsemista viidessä eri vanhustyötä tekevässä organisaatiossa saatiin selville, että tärkeimpinä palkitsemistapoina työntekijät kokivat mm. työaikojen järjestelymahdollisuudet, työsuhteen pysyvyyden, kouluttautumismahdollisuudet, oman työn sopivan haastavuuden sekä tunteen arvostetuksi tulemisesta työpaikalla. (Aalto-yliopisto 2012) Oikeudenmukainen rahallinen palkkio oli artikkelin esittämien tutkimustulosten mukaan ilman muuta tärkeä, mutta tällaiset aineettoman palkitsemisen muodot olivat vielä enemmän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuin rahallisen palkkion suuruus.

2.2.8 Työajat

Mervi Juusolan kirjoittama artikkeli luovuusguru ja yrittäjä Saku Tuomisen haastattelun pohjalta kertoo nykypäivän työaikakäytäntöjen epäloogisuudesta. Saku Tuominen mainitsee saman asian, kuin Teresa Amabile: työntekijä saa tyydytystä siitä, että hän kokee saavansa jotain aikaan. Tuomisen mielestä yksi tämän päivän työelämän vitsauksista on se, että työpäivät kontorilla kuluvat tyhjäänpäiväiseen säätämiseen. Tiukasti säädellyt työajat kellokortteineen juontavat juurensa tehdastyön aikakaudelta ja tällainen turhanpäiväinen käyttäminen tapahtuu luovuuden ja tehokkuuden kustannuksella. On epäloogista, että käytössä on edelleen tällainen työajan mittaaminen, vaikka valtaosa nykyajan työtehtävistä on tietotyötä, joka vaatii pohdiske-
lua ja luovaa tekemistä. (Juusola 2011)

Tuominen väittää, että saadakseen edistymisen kokemisen tarpeensa tyydytettyä työntekijät keskittyvät tehottomien palaverien pitämiseen ja oman tehokkuutensa todisteluun esimiehen suuntaan. Todellisuudessa päänsisäinen luova toiminta voisi tapahtua pikemminkin vaikkapa tauolla ulkona auringossa, kuin toimiston hämärässä. Tuominen esittää, että käyttämisen ja tyhjäänpäiväisen säätämisen sijaan keskityttäisiin siihen, että työntekijöillä, joiden läsnäolo työpaikalla ei ole välttämätöntä olisi kirkkaasti selvillä omat vastualueensa ja työtehtävänsä ja he saisivat itse päättää missä ja koska työnsä tekevät. Luopuisimme ajattelusta, että väsyneenä työpöytänsä ääressä miettivä ihminen on ahkera ja ulkona jäätelöllä istuskeleva työntekijä on lintsaja. (Juusola 2011)

2.3 Luovuuden ilmapiirin edut organisaatiolle

Massachusetts Institute of Technologyn professori Erik Brynjolfsson piti 29. elokuuta 2016 puheen Suomessa Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlan 70-seminaarissa aiheenaan automaatio ja koneoppiminen. Brynjolfsson esitti puheessaan, että mullistukset eivät kosketa vain työelämäämme vaan koko yhteiskuntaa: koneet oppivat pian tekemään ihmisen työt syöväntunnistuksesta ajoneuvojen kuljettamiseen. Hän kehottaa poliitikkoja mm. panostamaan opetusjärjestelmän muuttamiseen tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Hänen mukaansa tulevaisuuden osaajia pitäisi kouluttaa mm. luovuuteen ja elämänmittaiseen oppimiseen. Tulevaisuuden työelämässä Brynjolfssonin mukaan pärjäävät ne, jotka kykenevät kehittämään ja uudistamaan ajatteluansa ja toimintaansa. (Martela 2016)

Brynjolfsson esitteli puheessaan painavan yhteiskunnallisen syyn luovuusajattelulle: tulevaisuudessa pärjäävät ne, jotka kykenevät uudistumiseen ja luovaan ajatteluun. Yksinään tämä olisi jo riittävä syy tukea luovuuden ilmapiiriä työpaikalla. Motivaatio, kommunikaatio, positiivinen työilmapiiri, työhyvinvointi ja vapauden kokemus siis tukevat luovuutta. Luovuus tuottaa uusia innovaatioita ja hyvinvointi sitoutuneempia työntekijöitä. Luovan ja menestyvän organisaation tunnistaa valtiotieteiden tohtori Nando Malmelinin mukaan siitä, että niiden työntekijät ovat motivoituneita ja tuotteliaita. Menestyvillä organisaatioilla on ymmärrys siitä, miten ideat kehittyvät konsepteiksi ja konseptit menestyviksi tuotteiksi. Malmelinin mukaan luovuuden ja tuottavuuden yhteys on näissä yrityksissä vahva. Menestyäkseen luova yritys tarvitsee luovaa johtamista, uudistumaan pyrkivien ihmisten johtamista, inspiroivan päämäärän ja avoimen vuorovaikutuksen. (Malmelin 2015)

Filosofi ja kasvatustieteen professori Juha T. Hakalan mukaan yritysten tulisi omaksua luovuuden ilmapiiri. Hakala on huomannut luovuustutkimuksissaan, että aika ja kiireettömyys tuottavat parhaita ideoita. Alitajunta ei toimi valtavassa kiireessä. Tämä sotii nykyaikaista tehokkuusajattelua vastaan. Hakalan mukaan sadasta ideasta kaksi saattavat olla huippuideoita. Sadan idean keksimisessä kuluu aikaa. Jos ihmiset keskittyvät pitämään asemastaan kiinni ja kiireessä tärkein tavoite on saada asuntolaina maksetuksi, ei luovalle ajattelulle jää tilaa. Kiireessä ja kireän ilmapiirin vallitessa luovuuden kannalta tärkeitä pitkiä ja syviä ajatuksia ei synny. Hakalan mukaan Suomessa tulisi omaksua rentouden ja luovuuden ilmapiiri, jotta uusia Angry Birdsejä ja Nokioita keksittäisiin. (Maaranen 2013)

3 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni empiriaosuuden. Suoritin tutkimusta varten neljä haastattelua. Valitsin haastateltavakseni neljä erilaista henkilöä erilaisista yrityksistä ja erilaisista luovuuden lähtökohdista. Esittelen haastateltavien näkemyksiä raportissa anonyymisti ja kutsun haastateltavia nimillä Haastateltava A-D tai ainoastaan kirjaintunnuksella A, B, C tai D.

Haastateltavien A ja B voidaan ajatella työskentelevän perinteisessä mielessä luovalla alalla. Haastateltava A työskentelee mainosalalla stylistinä ja B mainosvalokuvaajana. Heidän työnsä siis koostuu päivittäin uusien ideoiden luomisesta. Haastateltava C on ammatiltaan luokanopettaja ja hän työskentelee ensimmäisen luokan opettajana. C hyödyntää työssään myös päivittäin luovuutta, mutta sen ilmenemistavat ovat jokseenkin erilaisia kuin A:lla ja B:llä. Haastateltava D taas työskentelee vaatemyyjänä; asiakaspalvelijan työ on myös tiettyä luovuutta vaativaa. Haastateltavien arkipäiväisessä luovuudessa on siis eroja, mutta silti niissä on paljon samaa.

Valitessani haastateltavia mielessäni oli ennestään jonkinlainen kuva siitä, millainen luovuuden kulttuuri heidän työpaikoillaan vallitsee. Haastateltavien A ja B yritykset ovat molemmat luovien alojen yrityksiä, joten saatoinkin kuvitella, että näissä yrityksissä luovuutta on vaalittava ja siitä on pidettävä hyvää huolta. Luovuus on näissä yrityksissä selkeästi se voimavara, joka tuo eurot kassaan. Tämän vuoksi nämä yritykset olivat mielestäni kiinnostavia tutkimuskohteita. Kuitenkin kuten tutkimukseni tietoperustastakin jo voidaan ajatella, luovuutta löytyy jokaisesta ihmisestä ja sitä tarvittaisiin jokaisella alalla. Luokanopettajan ja vaatemyyjän työtehtävät vaativat myös valtavasti luovuutta, mutta koska opetusala ja kaupan ala eivät perinteisessä mielessä ole luovia aloja, halusin tutkia myös näitä ammatteja.

Opinnäytetyöni tutkii sitä, mitkä asiat ja työympäristön ominaisuudet motivoivat työntekijän luovuutta. Haastattelukysymykseni (Liite 1.) käsittelivät laajasti juuri näitä asioita, kuten työympäristöä, työyhteisöä, yrityskulttuuria, työaikoja, tunteiden käsittelyä, empatiaa, palkitsemiskäytäntöjä sekä työhön sitoutumista. Motivaatio ja luovuus kulkevat käsi kädessä ja monet kysymyksistä käsittelivät juuri työmotivaation muodostumista. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa kysymyksistä mieleen tulevia asioita. Mainittakoon, että haastattelukysymyksien alle merkityt lisäkysymykset kysyin vain, jos haastatteliija kaipasi tarkennusta. Halusin haastattelukysymyksillä valottaa sitä, mitä yhtäläisyyksiä eri alojen motivaation rakennuspalikoista löytyy, mutta myös sitä, mikä tekee toisista yrityksistä motivoivamman työympäristön kuin toisista.

3.1 Tutkimusaineisto

Kysyin kaikilta haastateltavilta samat kysymykset. Haastattelujen pyöriessä huomasin, että eri haastateltavat saattoivat ymmärtää kysymykset eri tavoin. Tämä kertoo myös työnkuvien erilaisuudesta ja erilaisista lähtökohdista ja lähestymistavoista. Tämä seikka teki vastauksista mielenkiintoisia, mutta kuitenkin eri henkilöiden vastausten vertailtavuus säilyi. Moni sanoi samoissa kohdissa samoja asioita, mikä vahvistaa tiettyjä premissejä ja tukee aikaisempia aiheista tehtyjä tutkimuksia.

Haastattelutilanteet hoidettiin pääasiassa kasvotusten. Luokanopettajan haastattelu tehtiin puhelimitse aikataulujen yhtensovittamisen vaikeudesta johtuen. Kaikki haastattelut olivat ajallisesti noin tunnin mittaisia ja tyyllisesti ne muistuttivat keskustelua. Haastattelujen keskustelutyylistä huolimatta tärkeää haastattelijan roolissani oli se, että minun oli pysyttävä keskustelussa taka-alalla ja minun oli vältettävä haastateltavan ajatusten johdattelua. Nauhoitin kaikki haastattelut. Kirjoitin kaikista haastatteluista laajat muistuinpanot. Yksityiskohtaista litterointia en suorittanut, sillä keskustelu oli hyvin polveilevaa ja samat ajatukset saattoivat toistua useasti. Sen sijaan koostin vastauksista tähän osioon tiivistelmät. Olen sisällyttänyt raporttiin myös suoria lainauksia. Tutkimusaineiston esittelyn jälkeen esittelen haastatteluiden tuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä kokoamalla yhteen erilaisia haastatteluissa esiin nousseita huomioita.

3.1.1 Luovuus markkinointisuunnittelijan työn kulmakivenä

Haastateltava A on 26-vuotias nainen, joka työskentelee digitaaliseen markkinointiin, sosiaaliseen mediaan ja sisältömarkkinointiin erikoistuneessa yrityksessä. Hänen työtehtäviinsä kuuluu kuvausjärjestely, sosiaalisen median julkaisujen suunnittelu, markkinointikonseptien suunnittelu sekä mainosten visuaalinen suunnittelu. Haastateltavan koulutustaustaan kuuluu lukio, vuoden liiketalousopinnot sekä vaatetusalan ammattikorkeakoulututkinto. Aikaisempi työkokemus on myös markkinointi- ja viestintätoimistosta. Hänen harrastuksiinsa kuuluu kulttuuri, kuten taide, elokuvat ja muoti. Yrityksessä työskentelee enimmäkseen nuoria, erilaisia koulutustaus-toja omaavia henkilöitä. Tyypillisiä ovat esimerkiksi viestinnän, valokuvauksen ja graafisen suunnittelun tutkinnot, mutta osalla on myös toimittaja- ja kauppar korkeakoulutaustaa.

Yrityksen ilmapiiriä A kuvaili rennoksi. Ihmisillä on yrityksessä vapaus olla omia itsejään, työtehtävät jaetaan mielellään työntekijöiden vahvuuksien perusteella ja myös kehitystoiveita otetaan huomioon.

Tosi silleen niinkun ei-hierarckinen. – Kuitenkin tavallaan jobtoon on ollu aina tosi sellaset niinkun tuttavalliset välit, et toimarin kaa pystyy juttelemaan oikeestaan mistä vaan. Et ei oo ollu semmosta hierarkiaa, ettei pystyis niinku puhumaan jollekki joka on vähä niinku ylempänä. Et tääl on kaikki aika silleen tasavertasi. Harkatki saa vastuuta kyl jos haluu.
(Haastateltava A)

Tiedonkulussa oli ollut ennen pieniä ongelmia, mutta toimitusjohtajan vaihduttua tilanne on parantunut huomattavasti. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia A kuvaili hyväksi. Hän ei maininnut työyhteisössä vallitsevan erityistä hierarkiaa, vaan johtoon ja esimiehiin on tuttavalliset välit. A:n mielestä työkuorma jakautuu eri työntekijöiden kesken jokseenkin tasaisesti, mutta hänen mukaansa työnkuvaan kuuluu se, että välillä työtä on enemmän, joskus vähemmän. Kuitenkin työkuorman ja kiireen kasvaessa suureksi apua saa helposti niin kollegoilta kuin työharjoittelijoilta.

Työympäristöä A kuvaili turvalliseksi. A mainitsi joitakin pieniä vikoja, kuten sen, että neuvotteluhuoneiden ilmanvaihto on joskus heikko ja tiloissa on välillä viileää. Nämä seikat eivät kuitenkaan olleet hänelle päivittäistä huolta aiheuttavia tekijöitä. Yrityksen tilat koostuvat erilaisista huoneista: tiloista löytyy mm. suuri avokonttori, pienempiä neuvotteluhuoneita sekä studio. Lisäksi avokonttorin melutason kasvaessa välillä suureksi on työntekijöillä mahdollisuus siirtyä työskentelemään hiljaiseen työtilaan tai jopa lepohuoneeseen, jossa on leposohvia ja vilttejä. Erilaisiin työasentoihin on tarjottu mahdollisuuksia; työpöytien korkeutta voi säädellä ja työtuoleja vaihdella. Avokonttorin melun häiritessä työntekijöiden on mahdollista käyttää myös kuulosuojaimia, jotka vaimentavat melua tehokkaasti. A:n mukaan ne ovatkin esimerkiksi hänellä kovassa käytössä. Työ yrityksessä on itsenäistä: työaikoja voi säädellä melko vapaasti. Etätyötä on mahdollista tehdä vaikkapa puoli päivää tai jopa kokonaisia päiviä. Työpaikalla tärkeintä on vain, että työ tulee tehtyä hyvin. A kokee tällaiset yksilölliset mahdollisuudet työmotivaatiota lisäävinä.

Puhuttaessa luovuudesta yleisellä tasolla A kertoi, että hän tuntee itsensä luovimmaksi lomalla.

Ehkä lomalla. Pakko sanoo. Must tuntuu et se on niinku semmonen että... Niinku joku viisas on sanonu varmaan, et luovuus vaatii joutilaisuutta, nii mä oon ihan samaa mieltä. Et tavallaan ehkä niinku hirveessä stressissä tai kiireessä ei pysty olee kaubeen luova. (Haastateltava A)

Erilaiset kulttuurielämykset toimivat hänen mukaansa tehokkaana luovuuden ärsykkeenä. Luovassa toiminnassa hän mainitsi tunnetilan olevan tärkeintä. Positiivisten tunteiden, kuten ilon ja ”hyvän fiiliksen” kokemukset motivoivat luovuutta, kun taas negatiivisten tunteiden, kuten surun tai liiallisen stressin kokemukset tekevät luovasta toiminnasta ja ajattelusta lähes mahdotonta. Eri ihmisten vaikutuksen A mainitsi myös luovuutta motivoivana tekijänä: mm. oman poikaystävän, kollegoiden ja ystävien luovuus inspiroi häntä. Luovan toiminnan ajankohdaksi vuorokauden aikana hän mainitsi iltapäivän ja illan. Väsyneenä tai aikaisin aamulla hän ei kokenut olevansa luovimmillaan. Myös kovassa melussa tai kovan paineen alaisena hänen oli vaikea kuvitella itseään luovaan toimintaan. Myös tietynlainen seura voi tehdä luovasta toiminnasta vaikeaa.

Haittaa myös sitä luovuutta, jos siin on vaik joku ihminen joka niinku tavallaan tyrää jotain niit ideoit tai silleen et se on parasta jos kukaan ei niinkun rajota sitä sun ajatteluu.

(Haastateltava A)

Arjessa A:ta motivoi eniten hyvät yöunet sekä arjen pienet ilot: hyvä ruoka, hyvät ystävät, kauniit maisemat ja esimerkiksi kauniit kuvat. Työelämässä A kertoi myös toimiston visuaalisen ilmeen olevan motivoiva ja inspiroiva tekijä. Hän on saanut myös itse vaikuttaa siihen.

Työssä A:ta motivoi eniten vastuu. Suuret projektit, joissa hän saa vastuuta ja pääsee haastamaan itseään motivoivat erityisesti. Uuden oppimisen hän mainitsi myös motivoivana tekijänä.

Nytki on tulossa ybet semmoset niinku kuvaukset, mitkä on ehkä isoimmat videokuvaukset missä mä oon päässy ole mukana, ni sit jotenki tuli ihan sikana uutta motivaatiota, et pääsee haastaan ittensä. Ja aina ku tavallaan pääsee tekeen jotain mitä ei oo aikasemmin tehny niin mun mielestä se on tosi siisti. (Haastateltava A)

Tärkeänä, ellei tärkeimpänä motivaattorina A mainitsi myös kollegat.

Kaikilla on mielenkiintonen tausta. Tosi monet tekee myös vapaa-ajallaan tosi mielenkiintoisia asioita. -- Et jotenkin tuntuu et nää ihmiset on parasta täällä. Ne kaikki niiden kaa käydyt keskustelut. Niistä saa semmosta inspiraatioo omaanki tekemiseen. (Haastateltava A)

Myös esimiehen A mainitsi olevan tärkeässä asemassa motivaation luomisessa. Esimies antaa palautetta, niin kehuja kuin kritiikkiäkin. Erityisesti onnistumisen kehuminen aiheuttaa positiivista vaikutusta motivaatioon. A kertoi oman esimiehensä kohtaamisen olevan aina positiivinen kokemus. Esimiehestä lähtee positiivinen tarttuva energia, minkä A näki merkityksellisenä.

Mulle itelle sopii ainaki sellanen läheinen subde. Mä pidän siitä, et ymmärretään et on se esimies-alainen –subde, mut pystytään ole ja jutteleen ihan mistä vaan, muistaki ku työasioita. Ja pystyy niinku kääntyy esimiehen puoleen, jos on sellanen tilanne. (Haastateltava A)

Empatian kokemuksesta kysyttäessä A kertoi, että työpaikalla saa avoimesti puhua mistä vaan aiheesta ja tunteita on lupa näyttää. A kertoi, että osa kollegoista on hänelle niin läheisiä, että hän voi puhua heidän kanssaan vaikeistakin asioista. Tämän hän koki hyvänä asiana.

A:n mukaan työpaikka kannustaa luovuuteen. Hänen mukaansa tilanteita, jossa luovuus olisi töissä täysin mahdotonta, ei juuri ole. Luovan toiminnan ja esimerkiksi ongelmanratkaisun motivoijana toimii A:n mukaan ilon ja ”hyvän fiiliksen” kokemukset myös työssä. Negatiivisista tunteista pienen stressin hän mainitsi välillä vaikuttavan työtä tehostavana tekijänä.

Palkitsemiskäytännöistä kysyttäessä A kertoi yrityksessä olevan aineettomia, mutta myös aineellisia palkitsemistapoja. Yrityksessä on käytössä esimerkiksi hauska kiertopalkintotaulu, jonka joku viikoittain voittaa itselleen onnistuessaan työssä erityisen hyvin. Joka perjantai työpäivän jälkeen järjestetään koko henkilökunnalle suunnattu ”skumppatilaisuus”, jossa palkinto jaetaan. Yrityksessä alettiin juuri pilotoida myös ”kiitoskaappia”, josta kenen tahansa on mahdollisuus antaa palkinto kollegalleen esimerkiksi hyvästä avunannosta tai onnistumisesta. Kaapissa on pieniä lahjoja, kuten karkkia, lahjakortteja tai leffalippuja. Yksi aineellisista palkitsemismuodoista on myös koko henkilökunnalle luvattu palkintomatka ulkomaille, jos tavoitteisiin päästään.

No, oishan se ihan mahtavaa päästä sinne reissuun, mut se on kuitenkin semmonen et sen myös helposti unohtaa. Ei se oo semmonen et mä joka päivä mietin sitä. -- Enemmänki tärkeetä on semmonen et, enemmänki sitä motivaatio pitää yllä muut asiat, tavallaan et työ on mielekästä ja et, ei mua siilleen niinku...ois se palkinto kiva lisä mut ei se oo riittävä pitämään sitä motivaatio yllä, jos muuten ei nappais. Et kyl se tulee muualta. (Haastateltava A)

A kertoi muiden asioiden kuten vastuun ja työn merkityksellisyyden kokemusten olevan motivaation kannalta palkintoja olennaisempia. Palkinnot olivat hänen mielestään kepeä asia, eikä niiden tavoittelusta koidu luovuuden kannalta minkään laisia paineita tai kilpailua. A kertoi tuntevansa sitoutumista työpaikkaan monella tapaa.

Kyl mä oon täl hetkellä kyl sitoutunu. Jotenki siis ihan semmosetki asiat vaan ku tuntuu et itteä arvostetaan siel työyhteisössä ja tuntee ittensä hyödylliseksi ja tietenki se, et tuntee et on hyvät välit työkavereihin. -- Ja se et otetaan huomioon mun toiveet et miten mä haluisin vaik kehitettyä ja myös se, et työ on vaihtelevaa. (Haastateltava A)

Jos A saisi muuttaa työssään jonkin asian, toivoisi hän vain lisää vastuullisia ja suuria projekteja ja sitä, että työtä tehtäisiin entistä enemmän tiimirajojen ulkopuolisten henkilöiden kanssa, eli ns. sekoitettaisiin pakkaa. Ideoiden ”pallottelun” uusien ihmisten kanssa hän koki luovuutta motivoivana ja innostavana. Hän toivoisi myös tilaa, jossa voisi välillä työskennellä kokonaan yksin. Pääasiallisesti hän oli työhönsä ja yrityksensä kulttuurin luovan toiminnan mahdollistamiseen tyytyväinen.

3.1.2 Positiiviset tunteet valokuvaajan luovuuden lähteenä

Haastateltava B on 25-vuotias nainen, joka työskentelee mainosvalokuvaukseen sekä mainosvideokuvaukseen erikoistuneessa tuotantoyhtiössä. Hänen työtehtäviinsä kuuluu valokuvaus, asiakashankinta, kuvausten suunnittelu ja valmistelu sekä kuvien käsittely. Koulutustaustaltaan B on johdon assistentti. Hän on valmistunut HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulusta. Ennen päätymistään nykyiseen työhönsä B ehti työskennellä mm. ohjelmistosuunnitteluyrityksessä sekä asianajotoimistossa markkinointiassistenttina. B:n harrastuksiin kuuluu mm. tanssi, valokuvaus, piirtäminen, kulttuuri sekä monipuolinen liikunta. Yrityksen muut työntekijät ovat valokuvaajia, tuottajia, assistentteja sekä IT-osaajia. Kaikilla ei ole alan koulutusta, vaan moni B:n tavoin on valokuvausalalla itseoppinut.

Yrityksen ilmapiiriä B kuvaili ilmaisulla ”hyvä meininki”. Yritys ei ole kovin iso; toimistolla työskentelee kymmenkunta työntekijää. Tämä B:n mukaan mahdollistaa sen, että kaikki tuntevat hyvin toisensa. Yritys on vielä nuori ja B:n mukaan se vielä etsii hyviä toimintatapoja. Kaikilla työntekijöillä on niihin vaikutusmahdollisuuksia ja uusia toimintatapoja otetaan mieluusti käyttöön ja kokeillaan. Työkuorma jakautuu, kuten alalla tyypillistä on, välillä epätasaisesti sen mukaan, millaisia projekteja parhaillaan toteutetaan. Yleisesti ottaen päätuottajan hartioille

kasautuu usein eniten töitä. Muuten B:n mukaan työkuorma on vaihteleva: välillä on koko päivän kestäviä raskaita, mutta antoisia kuvauksia, kun taas välillä päivät kuluvat rauhallisemmissa suunnittelutöissä.

Työympäristö on B:n mukaan turvallinen ja rauhallinen, joskin melua syntyy toisinaan. Yritys työskentelee avokonttorissa, mutta myös täysin hiljaisia erillisiä työtiloja löytyy. B:n mukaan kuvauspäivät ovat joskus pitkiä ja jokaisen on huolehdittava itse riittävästä unen saannista. Yrityksellä on linjaus, että auton rattiin ei saa lähteä, jos lepoa ei ole kertynyt vähintään 13 tuntia edellisen päivän kuvauksista.

B kertoi tuntevansa itsensä luovimmaksi aamuisin. Mieluiten hän heräisi aikaisin aamulla ja toteuttaisi luovuuttaan ennen lounasaikaa. Hän kertoi pystyvänsä luovaan toimintaan missä vain; luovuus ei ole hänen kohdallaan tiettyyn paikkaan sidottua. B kertoi esimerkiksi valokuvaavansa mielellään kävelylenkillä. Luovuus vapaa-ajalla ei hänen kohdallaan ole myöskään tunnetilasta riippuvaa. Aikaisemmin hän koki ammentaneensa luovuutta erityisesti negatiivisista tunteista ja muutenkin luova toiminta kumpusi usein tietystä tunnetilasta. Nykyään hän kertoi kuitenkin olevansa luova missä tahansa tunnetilassa ja kaikki on kiinni vain ryhtymisestä. Tunteilla on B:n mukaan hieman erilainen merkitys taiteellisessa ja työelämän luovuudessa. B kertoi nauttivansa tekemisestä; käytännön tekeminen tuottaa hänelle ”hyvää fiilistä”.

Kyl se silti melkein, vaik olis kuinka niinku viikonloppu vapaa niin silti melkein se hetki, kun sä pääset kääntämään sitä sun luovuutta joksikin oikeeks asiaks, niin silloin sul tulee sellanen iso fiilis et nyt mä on tosi luova. -- Pitää ratkasta joku ongelma sil luovuudella -- niin sit jotenki et saa sen koko paketin toimimaan ni kyl se ehkä palkitsee eniten. (Haastateltava B)

Hänen mukaansa positiivisista tunteista kannattaa ammentaa työelämässä. Työelämässä B:n mukaan positiivinen työilmapiiri motivoi eniten luovuuteen ja tehokkuuteen. Luovuus töissä on hänen mukaansa ongelmanratkaisua, mutta myös taiteellista luovuutta, jota valokuvauksessa tarvitaan. Kannustava ja vapaa yhteishenki ovat omiaan tukemaan luovuutta.

Mul on tosi vahva (tunne), et jos joku käskää jotain tulematta yhtään vastaan; et beti, jos käsketään ni mul menee jotkut jarrut päälle. -- Jos just täytyy tehdä jotain mitä ei ihan allekirjota tai on vaan sillai et tää ei vastaa mun arvomaailmaa. (Haastateltava B)

Toisaalta välillä, joskin harvemmin B koki tällaistenkin ristiriitatilanteiden kääntyvän hedelmällisiksi. Yleisesti kunnioitus toisia kohtaan ja tilan antaminen motivoivat luovuutta tiimissä. Luova prosessi lähtee hänen mukaansa liikkeelle itsenäisestä tekemisestä, mutta innostavan tiimin kesken ideat jalostuvat ja niistä voi syntyä taas jotakin uutta. Kova kiire oli B:n mielestä luovuutta tukahduttava tekijä. Hänen mukaansa luovuus vaatii hieman seikkailullisuutta ja erityisesti vapautta.

Ehkä sillon ei oo kovin luova, jos sä teet joka päivä samaa asiaa yhdeksästä viiteen. -- Ei liian orjallisia rutiineja, et ne ei ehkä ruoki sitä omaa luovuutta. (Haastateltava B)

B kertoi haasteiden ja kehittymisen motivoivan häntä eniten. Tieto siitä, että oma tekeminen saavuttaa uusia tasoja ja tuottaa samalla hyötyä, luo B:lle motivaatiota.

Tuntuu et asiat ei junnaa paikallaan vaan et koko ajan voi tulla uusia haasteita. -- Et sikshän tätä tehdään, et pystyis kehittämään omaa kuvaajuutta samaan aikaan kun sä tarjoot joillekin jotain. Jos sä tiedät et on hyvä kuvaus tulossa, sä kyl jaksat tehdä melkein mitä vaan --. (Haastateltava B)

Myös positiivisen palautteen työkavereilta ja esimieheltä B koki luovuutta ja motivaatiota tehostavana tekijänä. B tiesi myös kertoa, että hänen työkavereillaan ei ole tapana kehua turhaan, vaan sitä tarkoitetaan aina. Tällöin ne tuntuvatkin erityisen hyvältä. B:n mukaan hyvä esimies antaa vapautta itsensä toteuttamiselle, eikä siis tavallaan seiso luovuuden tiellä. Kuitenkin B:n mielestä oli tärkeää, että esimies tukee ja opastaa, eikä jätä pulaan.

Kyl meil on tääl (esimiehen kanssa) tosi hyviä keskusteluja et mitä mä tääl teen ja why! (Haastateltava B)

Esimies myös vaatii tiettyjä asioita hyvässä hengessä. Tällaisia asioita on esimerkiksi oman portfolion ylläpitäminen ja sen lähettäminen potentiaalisille asiakkaille keikkojen saamiseksi. Työpaikalla vallitsee B:n mukaan kollegoiden kesken myös positiivinen kilpailu, joka motivoi. Esimerkiksi yhden lanseeratessa uudet henkilökohtaiset nettisivut, saatetaan ehdottaa, että ”pitäisiköhän teidän muidenkin?”. Näin koko tiimi kulkee eteenpäin ja kehittyä.

Myös palautetta osataan antaa. B kertoikin kuulevansa mielellään kollegoilta kehitysehdotuksia. Kuitenkin luovalla alalla on hyvä pitää oma linjansa. On osattava olla ottamatta liikaa vaikutteita muilta. Tasapaino tässä asiassa on siis tärkeää. B:n mielestä hänen työpaikallaan on keskustelulle hyvä ilmapiiri: puhuttaessa empatiasta B kertoi, että työyhteisössä saa näyttää tunteita vapaasti. Hänen mukaansa töissä kannustetaan kertomaan heti, jos mieltä painaa jokin. Asiat halutaan selvittää aina heti ja tilanteisiin tartutaan mielellään.

Aika sellanen aito meininki, et ku on kivaa, ni on kivaa. Ja jos ei oo kivaa niin sit kaikki tietää, et kohta on taas kivaa. Aika sellanen syvä yhteisymmärrys on tyyppien välillä. (Haastateltava B)

B:n yrityksessä luovaan toimintaan kannustetaan. B kertoi, että firmassa ymmärretään, että valokuvaajan on tärkeää tietää esimerkiksi viimeisimmistä trendeistä ja on hyvä seurata aktiivisesti mitä ympärillä tapahtuu. Työntekijät saavatkin käydä mm. elokuvissa ja erilaisissa näyttelyissä yrityksen piikkiin. Työaikoja on myös mahdollista järjestellä oman mielen mukaan. Käytössä on liukuva työaika ja riittävästä levon saannista voi huolehtia niin kuin parhaaksi näkee. Töihin ei tarvitse siis tulla aina samaan aikaan ja töitä voi tehdä myös kotoa tai vaikka kahvilasta käsin. Ainoa vaatimus on, että työt tulee tehtyä.

Työ yrityksessä on B:n mukaan aika itseohjautuvaa. Erilaisista uusista palkitsemiskäytännöistä on puhuttu, joskaan sellaisia ei ole käytössä vielä. Toisaalta B:n mukaan aineellinen palkitseminen ei vaikuttaisi ainakaan hänen työskentelynsä millään tavalla. B kertoi saavansa riittävän onnistumisentunteen jo pelkästään omasta työstä. Hänelle tärkein motivaatio on päästä tekemään ja luomaan. B mainitsi tuntevansa, että jonkinlainen rahallinen palkinto saattaisi luoda painetta, eikä se olisi otollista luovalle tekemiselle. B kertoi myös kollegoidensa tuntevan jokseenkin samalla tavalla.

Kaikki on sellasia itseohjautuvia, et eniten mielihyvää saa, kun oma duuni edistyy. (Haastateltava B)

Kaikki yrityksen työntekijät toteuttavat intohimoaan, kuvien tekemistä ja työ ja siinä kehittyminen ovat parhaita motivaattoreita. Yritys panostaa kuitenkin yhteiseen tekemiseen: yhdessä järjestetään vaikkapa saunailta tai bileet. Sen voi ajatella myös palkintona saavutuksista.

Yleisesti ottaen B koki olevansa hyvin tyytyväinen työympäristöönsä ja -yhteisöönsä. Motivaatiota lisää myös uusien työvälineiden ja laitteiden hankinta. B:n mielestä on positiivista, että yritys pyrkii usein ottamaan käyttöön uusia työtapoja ja viimeisintä teknologiaa. Muutoskohteista kysyttäessä B kertoi, että haluaa perustaa työpaikalleen jumppanurkan, jonne hankitaan taukojumppavälineitä.

3.1.3 Luokanopettajan luovuus on arkipäivän ongelmanratkaisua

Haastateltava C on 27-vuotias mies, joka toimii ala-asteen ensimmäisen luokan opettajana. Hän on koulutukseltaan kasvatustieteen maisteri. Hän toimii luokanopettajan työn ohella myös liikunnan- sekä teknisen työn opettajana. Lisäksi hän harrastaa musiikkia, bändin kanssa soittamista, sekä monipuolista liikuntaa. Tavallisen työviikon ohjelmaan kuuluu 24 tuntia ensimmäisen luokan opetusta sekä kolme tuntia oppituntien suunnittelua. Työpaikan yhteydessä on myös esikoulu; työyhteisöön kuuluu saman koulutustaustan omaavia opettajia, lasten hoitajia, lastentarhan opettajia sekä koulunkäynnin ohjaajia. C on tällä hetkellä työyhteisön nuorin luokanopettaja. C:n työpäivä alkaa tavallisesti 45 minuuttia ennen oppituntien alkua. Ensimmäisellä oppitunnilla vaihdetaan oppilaiden kanssa päivän kuulumisia, seuraavalla tunnilla ennen lounasta opiskellaan lasten keskittymistä vaativia oppiaineita, kuten matematiikkaa ja äidinkieltä. Lounaan jälkeen on pitkä välitunti, jonka jälkeen on vielä oppitunti. Päivärytmi pysyy ekaluokkalaisilla suunnilleen samana joka päivä. Aamu on päivän tärkein aika koulussa.

C kuvaili työyhteisön tämänhetkistä ilmapiiriä kollegoiden kesken hieman monimutkaiseksi. Pääasiallinen koulurakennus on parhaillaan remontissa ja tällä hetkellä opetus tapahtuu väliaikaisessa tilassa. Olosuhteet ovat vaativat ja tieto kulkee huonosti. Parhaillaan käynnissä olevan lukukauden alussa C koki, että työnteko on vaikeaa ja yhteistyö kollegoiden kanssa ei toimi. Väliaikainen tilanne yhdistettynä ensimmäisen luokan hektiseen arkeen tekee työstä vaativaa, mutta C:n mukaan tilanne on paranemaan päin. Tilannetta vaikeuttaa olennaisesti se, että väliaikaisissa tiloissa ei ole henkilökunnalle yhteistä kahvihuonetta tai ns. ”pakopaikkaa”. On yritetty sopia viikoittaisista opetusaikojen ulkopuolella pidettävistä tiimipalavereista, jota kuitenkin aina ei ehditä pitää.

Erityisopettajan kanssa tehtiin havainto, et me tarvittais joku sellanen yhteinen kahvipaikka tai mun, missä me voitais sopia sellasista pienistä arkisista asioista ilman et meidän pitää koota kaikki jobonki yhteiseen palaveriin. (Haastateltava C)

C kertoi, että aikaisemmassa työpaikassa pidettiin yhteisiä illanviettoja ja tilaisuuksia, joissa suunniteltiin yhteisiä juttuja. Näissä tilanteissa hän koki ideoiden syntyvän. Hän toivoisi myös nykyiseen työpaikkaansa enemmän tällaisia käytäntöjä. Hän toivoisi enemmän yhteistyötä ja kohtaamisia työkavereiden kesken, koska kokisi sen tärkeänä uusien ideoiden syntymiselle.

Vallitsevan tilanteen vuoksi C kertoi, ettei saa riittävää työrauhaa. Kohtalaisen uutena opettajana C kertoi, että tilanne tuntui aluksi todella vaikealta, kun hän sai kontolleen ensimmäisen luokan uudessa keskeneräisessä ympäristössä ja uuden, tuntemattoman työporukan keskellä.

Luovuudesta kysyttäessä C kertoi tuntevansa itsensä luovaksi silloin, kun on vastuussa jostakin asiasta. Esimerkkeinä hän käytti tilanteita, jolloin saa olla tekemisissä jonkin tärkeän mielenkiinnonkohteensa, kuten musiikin parissa. Tai kun tulee tilanne, joka vaatii luovaa ongelmanratkaisua, kuten vaikkapa miten keikkalava rakennetaan. C koki, että luovuus kukkii, kun hänellä on tunne, että hän haluaa suoriutua erityisen hyvin jossakin häntä kiinnostavassa asiassa.

Mä haluan selviytyä jostain asiasta mahdollisimman hyvin, -- mut nimenomaan semmosessa asiassa, mikä mua kiinnostaa ja missä mä haluan auttaa. Ja sitten ne tilanteet, missä mä oon vastuussa, niin silloin mä oon mielestäni kaikista luovimmillani. (Haastateltava C)

Tämän kaltainen luovuus näyttäytyy C:n mukaan erityisesti töissä ja bänditreeneissä. Vuorokaudenajoista luovuudelle parhaimmaksi C mainitsi aamut. Kuitenkin selviytymistä ja ongelmanratkaisua vaativan tilanteen tullen ei ole väliä, mitä kello on: ratkaisu keksitään kyllä. Tunnetiloista luovimmaksi C nimesi innostuneisuuden ja sen tunteen, että on tosipaikan edessä. Jonkinlainen stressitila oli siis C:n mielestä omiaan luoville ideoille. Luovuutta rajoittavaksi tilanteeksi C kertoi tilanteen, jossa hän ei tunne hyvin tiimiä, jonka seurassa pitäisi löytää luovia ideoita. Myös oikein kovan stressin C kertoi lamaannuttavan luovuuden.

En mä oikein nyt keksi mitään muuta... Eiku joo! Silloin jos stressaa oikein paljon. Ni silloin ei oikein tuu mistään mitään. Et jos on liikaa asioita mielessä, niin silloin on jo vaikea lähteä purkamaan sitä. (Haastateltava C)

Arjessa C:tä motivoi toisten auttaminen ja se, että jollakin tapaa saa helpottaa toisten elämää. Työelämässä motivoi eniten onnistumisen ja oman tekemisen huomiointi muiden suunnalta. Se harmittaa, jos kukaan ei huomaa tai pitää itsestään selvyytensä sitä, mitä olet tehnyt. Yleisesti palaute ja huomatuksi tuleminen motivoivat. Aineellisesta palkitsemisesta kysyttäessä C kertoi,

että se ei niinkään vaikuta. Parhaillaan C saa vaativan työn lisää väliaikaisesta remonttitilanteesta johtuen. Hän koki, että tärkeintä vaativan työn lisässä on tunne siitä, että joku on ottanut huomioon ja ajatellut sitä, että hänellä on meneillään vaativa tilanne. Raha ei niinkään ole tärkeä tekijä. Hän ei usko, että ylimääräinen rahallinen palkkio muutenkaan motivoi työssä.

Hyvä esimies on C:n mielestä kiinnostunut ja huomioonottava. Hyvä esimies kiinnittää huomiota olennaisiin asioihin. C ei niinkään kaipaa varsinaista ohjaamista työssään. Oman esimiehensä kanssa C koki voivansa puhua siitä, jos jokin ei toimi. Yleisesti ottaen kohtaaminen esimiehen kanssa tuntuu aina positiiviselta kokemukselta. Tavallisen arjen toiminnoissa on hyvä olla yhteiset säännöt, mutta esimiehen on jätettävä tila jokaisen omalle luovalle ongelmanratkaisulle. Luovuutta rajoittavat tekijät työssä liittyvät nimenomaan siihen, että on olemassa totuttuja sääntöjä. Kaikki vanhat käytännöt ja sovitut aikataulut eivät aina C:n mielestä toimi pienillä ekaluokkalaisilla. Tällaiset olosuhteet eivät tee luovuutta mahdottomaksi, mutta C:n mielestä vaikeuttavat sitä. Toisaalta aikataulujen puitteissa C kertoi käyttävänsä jatkuvasti arkipäivän luovuutta, jonka avulla selvittää esimerkiksi tilanteessa, jossa ekaluokkalaisten on vaikea keskittyä koulun käytäntöjen mukaiseen pitkään oppituntiin.

C:n mielestä luovuus on avainasemassa opettajan työssä. On oltava joka päivä tilanteen mukana ja keksittävä luovia ratkaisuja. Ekaluokkalaisten oppitunteja ei voi suunnitella minuutin tarkkuudella, vaan on osattava mukautua tapahtumien ja tunteiden muutoksiin. Positiiviset tunnekokemukset ovat C:n mukaan aina eduksi töissä. Hyvä tuuli ja innostuneisuus tarttuvat oppilaisiin ja työn tulokset ovat parempia. Negatiivisista tunteista C:n mukaan ei ole hyötyä varsinkaan opettajan työssä. C:n mielestä työkavereiden kanssa voi puhua tunteista ja myötätunnon osoittaminen ja kuuntelu ovat tärkeitä töissä.

Se kyl vaatii vähän myös sitä, että tuntee sitte sen työporukan. Et mä nyt en tunne tuolta kehtään muuta, kun sen mun vanhan opiskelukaverin, mut sille mä voin kyllä sitte puhua tunteista. Vanhassa työyhteisössä tunsin sen porukan niin hyvin jo, että kyllä siellä sit tuli kerrottua kaikki omatkin jutut. Mut et ne ei oo enää sitte niinku työkavereita, et osa on myös ystäviä siellä. (Haastateltava C)

C koki olevansa sitoutunut työhönsä opettajana, mutta tämänhetkiseen työpaikkaan sitoutuminen oli vaikeampi kysymys. Vallitseva väliaikainen tilanne vaikuttaa sitoutumiseen. Itse työhön sitoutumiseen vaikuttaa työstä nauttiminen, työn onnistuminen sekä osaamisen kokemus.

Myös onnistumisten huomiointi ja palaute sitouttavat. Merkityksellisyyden tunne vaikuttaa myös sitoutumiseen.

Et mulle on jotain merkitystä. Toisin sanoen et mä välitän siitä mitä mä teen niin sillon mä oon sitoutunu siihen. Et jos mulle ois ihan sama tai muille ois ihan sama, miten se menee ni ei mua kiinnostais tehdä sitä. (Haastateltava C)

C kertoi, että kaikille opettajille maksetaan sama palkka riippumatta siitä, käyttääkö oppituntien suunniteluun aikaa budjetoidut kolme tuntia vai kauemmin. Toisin sanoen joku saattaa tehdä töitä huomattavasti kauemmin kuin joku toinen, mutta palkka on sama. C kertoi, että asia ei vaikuta hänen motivaatioonsa työtä kohtaan. Työajoista puhuttaessa C koki, että hän on tarpeeksi vapaa suunnittelemaan itse, koska tekee suunnittelutyön. Hän voi mielellään käyttää siihen aikaa enemmän kuin kolme tuntia, joista maksetaan, koska hän haluaa tehdä työnsä hyvin. Hän kertoi, että luovuuden ja tehokkuuden kannalta vallitseva työaikajärjestely on sopiva.

3.1.4 Vaatemyyjä hyödyntää luovuutta asiakaspalvelutyössä

Haastateltava D on 23-vuotias mies, joka opiskelee muotoilua ja työskentelee vaate- ja sisustusliikkeessä. D harrastaa vapaa-ajallaan laajasti taidetta, maalausta, piirustusta ja liikuntaa. Hänen työnsä sisustusliikkeessä on opiskelun ohella tapahtuvaa ja se on hänen ensimmäinen pestinsä vaatemyyjänä. Haastateltava D:n pääasialliset työtehtävät koostuvat myynnistä, kaupan toimintojen ylläpitämisestä, varaston hoitamisesta sekä asiakaspalvelusta. Hänellä on ollut myös lomakausina vastuutehtäviä, kuten esimerkiksi osastovastaavana toimiminen. Työyhteisöön kuuluvat myyjät ja kaksi esimiestä. Porukka koostuu muista opiskelun ohella työskentelevistä sekä muutamasta päätoimisesta työntekijästä. Ikäluokka vaihtelee nuorista aikuisista keski-ikäisiin. Liike on vastikään avattu, joten yhteisö on suhteellisen nuori ja käy edelleen läpi erilaisia kehitysvaiheita.

Ilmapiiriä D kuvaili vaihtelevaksi. Ilmapiiri on käynyt läpi hyviä vaiheita, mutta on D:n mukaan viime aikoina muuttunut melko huonoksi ja stressaavaksi.

Sellanen paljon niinkun stressaavampi ku ennen ja semmonen jotenki, semmosta hyvää fiilistä on pakko jotenki hakemalla hakee enemmän. (Haastateltava D)

D:n mukaan muutos johtuu henkilöstön vaihtumisesta. Myös liikkeen toiminnot hioutuvat koko ajan, eikä homma pyöri niin hyvin kuin pitäisi. Se luo stressiä ja heijastuu yhteisöön. D kertoi, että ongelmista pystytään puhumaan ja hän voi mennä kertomaan esimiehelleen niistä. Kuitenkin kiireen keskellä tuntuu siltä, etteivät ajatukset saa vastakaikua, eikä asioille tehdä mitään. Sekin lisää yhteisön stressitilaa. Työkuorma tuntuu usein suurelta, koska henkilökunta joutuu tekemään paljon ylimääräistä työtä toimimattomien prosessien korjailussa.

Kun D:ltä kysyttiin, milloin hän tuntee itsensä luovimmaksi, hän vastasi, että silloin kun hänellä on jokin tehtävä: ongelmanratkaisu tai suunnittelutyö. Luovuus on hänelle iso osa elämää, koska hänen on myös opiskelussaan ja työssään pakko olla luova. Luova prosessi lähtee usein inspiraatiosta ja se on saatava liikkeelle heti. Konkreettinen tekeminen tuo luovan fiiliksen. Luovinta tunnetilaa D ei osannut tarkkaan kuvailla, koska luova tekeminen on hänelle arkipäivää. Kuitenkin hän kertoi, että negatiivinen tai surullinen tunnetila ei ole omiaan luovalle toiminnalle. D kertoi, että hänelle aamu ja aamupäivä ovat vuorokaudenajoista parhaita luovuudelle. Silloin hän saa eniten aikaiseksi. Oman luovuuden motivaation ylläpitämisessä D kertoi, että erityisesti koti ja kodin laittaminen ovat hänelle tärkeitä. Lisäksi kaverit ja hyvä seura motivoivat.

Negatiivisten tunnetilojen lisäksi D kertoi, että luovuudelle eniten hallaa tekee uupumus. Silloin ei jaksakaan tehdä mitään ylimääräistä vaan ainoastaan välttämättömän. Hän lisäsi, että kevät on hänelle henkilökohtaisesti ”epäluovinta” aikaa. Luovuudelle haitallista on myös tilanne, jossa muut ihmiset aiheuttavat luovuudelle painetta erilaisilla odotuksilla. Jos toiset odottavat häneltä jotakin erityistä luovaa ideaa, sen keksiminen voi muodostua vaikeammaksi. D kertoi myös työyhteisössä tapahtuneista ikävistä tapahtumista, jotka tunnetasolla johtivat siihen, ettei luova tekeminen onnistunut hetkeen lainkaan. Tilanne oli hetken pysähtynyt.

Kysyttäessä parhaasta työhön motivoivasta tekijästä, D nimesi onnistumisen tunteen. Onnistuneet myyntitilanteet, joista asiakas lähtee iloisena, ovat parhaita motivaattoreita. Onnistuneeseen asiakastilanteeseen liittyy usein tunne siitä, että heidän välillään ”synkkasi”. Lisäksi hyvä fiilis työkavereiden kesken motivoi.

Kaikki työkaverit sillee kannustaa – jos on sellanen hyvä pöhinä et jutellaan muistaki ku työasioista välillä, ja on semmosta kannustavaa fiilistä, niin ne on jotenki parhaita päiviä, ja sellasia motivoivimpia. (Haastateltava D)

Esimieheensä D kertoi luottavansa. Esimiehelle voi jutella mistä vain ja kohtaamisista jää hyvä fiilis. Kuitenkin välillä tuntuu, että esimiehen omien esimiesten suunnalta kohdistuu tähän paineita, jotka myös heijastuvat sitä kautta D:hen liikaa. Se haittaa kanssakäymistä joskus. Esimiehen D koki kuitenkin kaverilliseksi.

Kun D:ltä kysyttiin, millainen olisi täydellinen esimies, hän kertoi, että esimiehen on oltava juuri kaverillinen, mutta kuitenkin jämpä. Kun on esimerkiksi myyntitavoitteet, on niitä varten oltava vahva asenne. Liika rentous ei ole hyvä, mutta kaikista asioista on pystyttävä puhumaan. Hyvä esimies ei kuitenkaan johda tai ohjaa työtä liikaa.

Tos pisteessä siitä ei oo mitään hyötyä. (Ohjeiden) pitää olla sellasen ohjenuoran muodossa enemmänki. (Haastateltava D)

D kertoi, että hän ei pidä ollenkaan siitä, jos häntä jatkuvasti neuvotaan ja ohjataan. Silti esimiehen on osattava tarvittaessa ottaa ohjat. Esimiehen on oltava myös reilu ja tasa-arvoinen kaikkia kohtaan. D kertoi pitävänsä palautteen saamisesta. Tärkeää palautetta on sekä positiivinen, että negatiivinen ja sitä on hyvä saada henkilökohtaisesti ja kasvotusten.

Haastateltava D kertoi, että hän ei koe oppivansa uutta nykyisessä työssään. Hän kuvaili työtä enemmänkin rutiininomaiseksi. Hänellä ei ole etenemisen tunnetta työssään. Hän koki, että on vaatemyynnin alalta oppinut sen minkä voi, eikä koe enää kehittymistä. Syitä saattaa löytyä myös siitä, että hän opiskelee toista ammattia varten.

D kertoi tykkävänsä aineellisesta palkitsemisesta. Hän tykkää, jos saa jonkin pienen palkinnon, kuten karkkipussin. Hänestä se palkitsee enemmän, kuin vähän sivumennen sanottu keuhut. Tärkeä pointti palkinnossa on tunne siitä, että tekeminen ja onnistuminen on todella huomattu ja sitä on arvostettu. Tällainen palkitsemiskäytäntö ei kuitenkaan ole hänen työpaikallaan käytössä. D kertoi, että työpaikalla on käytäntö, että onnistuneista kaupoista otetaan kuittikopio ja se laitetaan taukotilaan ilmoitustaululle esille. D ei kokenut, että tällainen palkitsemistapa olisi innostava, sillä täynnä lappuja olevaa ilmoitustaulua ei huomioida työporukassa eikä sitä koeta erityisen hienona juttuna. Tapa on pikemminkin vain jäänyt. Yritys järjestää myös myyntikilpailuja, joista on mahdollisuus voittaa hienoja tuotepalkintoja. D kertoi, etteivät kilpailut motivoi häntä, sillä ne järjestetään koko ketjun kesken ympäri Suomea ja niitä on siis todella vaikea voittaa. Ne eivät siis tunnu konkreettisilta motivaattoreilta. D sanoi, että kisat saattaisivat inspiroida tekemiseen entistä paremmin, jos niitä olisi helpompi voittaa.

D ei koe, että hän voisi olla työpaikalla luova. Ei voi luoda uutta, kun kaiken pitää olla tietyn konseptin mukaista. Ongelmanratkaisukin on enemmän selkäytimestä tulevaa. Esimerkiksi asiakkaan asukokonaisuuden suunnittelu kuitenkin vaatii luovuutta. Se onnistuu töissä jotenkuten. Yleisesti työpaikalla luovuutta ”juhlitaan”. Luovuus ja asiakkaan inspiroiminen ovat yrityksen tärkeimpiä ajatuksia. Työpaikalla saa olla oma itsensä. Saa sanoa rohkeasti oman mielipiteensä. Lisäksi työpaikalla luovuutta kannustetaan käyttämään esimerkiksi siten, että saa itse miettiä esimerkiksi tuotteiden esillepanoja. Kannustetaan ajattelemaan inspiroitumista asiakkaan näkökulmasta. Luovuuden ajatellaan olevan suuri osa työtä. D kuitenkin koki, että tällainen luovuuteen kannustaminen kuitenkin jää ajatuksen tasolle, sillä luovan tekemisen ilmapiiriin luomiseen ei keskitytä juurikaan.

Ei siihen kaubeesti silleen keskitytä. Ainakaan et sitä jotenki kannustettais sitä positiivista ilmapiiriä. Muutaku sanomalla, että olkaa positiivisia. (Haastateltava D)

Mun mielestä tuol se (luovuus) on tosi tärkeätä, koska se on niin oleellinen osa tota työtä mitä tuol tehdään ja just sitä tulosta, et siel on semmonen luova fiilis kaikilla. Must tuntuu et tonne valikoituu tyyppejä jotka on aidosti vähän luovia, -- muuten toi ei varmasti toimis yhtiään. (Haastateltava D)

D ei näe, että luovuus aidosti olisi kuitenkaan yrityksen strateginen työkalu, jota käytettäisiin nostattamalla yhteistä fiilistä ja vaalimalla vaikka sen sanotaankin olevan tärkeä osa tekemistä.

D kertoi kaikesta huolimatta olevansa jokseenkin sitoutunut työhönsä. Hänelle työ on enemmän kuin pelkkä ”palkka”. Kuitenkin hän tuntee sitoutumista enemmänkin vastuuntunnosta, sillä kaupan ala ei ole se ala, johon hän tähtää. D mainitsee myös yrityksen brändin olevan hänelle tärkeä, sillä se liittyy alaan, jota hän opiskelee. Tämä vaikuttaa myös sitoutumisen tunteeseen. Lisäksi se seikka, että työpaikalla työajat voidaan järjestää opiskeluaikoihin sopiviksi, on tärkeää ja vaikuttaa tyytyväisyyden tunteeseen.

Luovuuden ja motivaation parantamiseksi D toivoo enemmän yhteistä tekemistä työntekijöiden välille. Se johtaisi parempaan työilmapiiriin. Kuitenkin D kokee, että työkaverit eivät välttämättä ole yhteishengen kannalta riittävän saman henkisiä, jotta esimerkiksi yhteisiä illanviettoja olisi erityisen hauskaa järjestää. Lisäksi pienet arkipäiväiset käytännöt olisi hyvä muokata

loogiseksi, jotta ne tukisivat käytännön tekemistä. Pienet stressaavat asiat vievät aikaa ja ärsyttävät. Pitäisi varata aikaa konkreettisiin muutoksiin.

3.2 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Haastateltavien ajatuksista löytyi paljon yhteistä. Vaikka haastateltavat tulevat erilaisista työyhteisöistä ja organisaatioista, jokainen tuntui arvostavan samoja asioita esimerkiksi liittyen työyhteisön rakenteeseen, esimieheen, tunteiden merkitykseen luovuudessa sekä palkitsemiseen. Myös eroavaisuuksia löytyi. Tavallaan ei ole yllättävää, että nämä eroavaisuudet liittyivät usein erilaisiin yksilöllisiin mieltymyksiin, kuten työtapoihin ja työaikoihin. Ihmisten erilaisuus juuri tällaisissa asioissa näyttäytyi hyvin haastattelujen sisällöissä. Kuitenkin luovuuden ja motivaation lisäämiseen tuntuivat vaikuttavan samat lainalaisuudet.

Haastatteluiden tulosten ydin tukee kattavasti tietoperustaosuudessa esitettyjä teorioita luovuudesta ja motivaatiosta. Nykymaailmassa työelämä on muuttunut ja muuttumassa merkittävästi ja kuten mainittua, luovuus on ihmisen ominaisuuksista se, jota ei voida koneellisesti korvata. Haastatteluista kävi ilmi, että luovuuteen liittyy läheisesti motivaatio, työn haastavuus, vastuu, yhteisöllinen arvonanto ja huomioon ottaminen, empatia sekä työn merkityksellisyyden kokemus. Optimaalisinta luovuudelle olisi, jos työpaikalla olisi yhteen kokoontuneena joukko ihmisiä, jotka toteuttavat intohimoaan toistensa kannustamana. Työn etenemisen tunne, oppiminen ja jatkuva kehittyminen ovat motivaatiolle tärkeitä kokemuksia. Kaikki työntekijät ovat erilaisia ja juuri erilaisuuden huomioon ottaminen esimerkiksi työaikojen ja työympäristön suunnittelussa on tärkeässä asemassa. Tällaiset tekijät huomioonottamalla yritys voisi valjastaa luovuuden yhdeksi strategisista työkaluistaan ja olla siten edelläkävijä muuttuvassa työelämässä.

3.2.1 Esimies luovuuden motivaattorina

Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuului kaikkien haastateltavien mielestä samoja asioita. Haastateltavista jokainen ajatteli, että hyvä esimies ei johda liikaa, vaan sääntöjen ja ohjeiden tulisi olla enemmänkin ohjenuoran muodossa. Esimies jättäytyy sopivasti taka-alalle ja antaa jokaiselle tilaa toteuttaa itseään. Kuitenkin esimiehen puoleen tulisi voida kääntyä ja hän ei jätä puolaan vaan auttaa ja on kiinnostunut siitä, mitä työpäivän aikana tapahtuu. Kaikkien haastateltavien mielestä palaute on tärkeää. Palautteen tulee olla rehellistä ja myös negatiivista palautetta on osattava antaa. Esimiehen olemuksessa merkitykselliseksi katsottiin positiivinen tarttuva energia, joka kannustaa ja motivoi. Haastateltava B:n mukaan esimies myös kannustaa uralla oikeaan suuntaan. B kertoi, että hänen esimiehensä kannustaa häntä päivittämään portfolioita

säännöllisesti. Hyvän esimiehen katsottiin olevan myös kaverillinen ja tärkeäksi koettiin, että kaikista asioista pystytään puhumaan.

3.2.2 Työyhteisön ja hyvän kommunikaation merkitys

Hyvän työyhteisön ominaisuuksiin kuuluu haastateltavien mielestä yksiselitteisesti hyvä kommunikaatio. Jokainen mainitsi tärkeänä sen, että tieto kulkee mutkattomasti niin alaisilta esimiehille kuin toisinkin päin. Se koettiin haitallisena, jos ajatukset eivät tule kuulluiksi tai ideat ja ehdotukset eivät mene harkintaan. Hyvä työyhteisö on myös ei-hierarkkinen. Sitä pidettiin arvossa, jos kaikki työntekijät tuntuvat olevan samalla viivalla ja välit johtoon ja esimiehiin ovat hyvät ja tuttavalliset. Kaikkien haastateltavien mukaan arvokasta on myös, jos töissä pystyy puhumaan mistä tahansa. Myös työkuorman jakaminen toisia auttamalla ja huomioimalla oli hyvänä pidetty asia, tämän seikan mainitsi erityisesti luovassa toimistossa työskentelevä A. Työkaverit ja kollegat nousivat pääasiassa yhdeksi tärkeimmäksi motivaation ja luovuuden lähteeksi. Erityisesti luovilla aloilla kollegoiden ja työyhteisön tekeminen, ajatukset, ideat ja projektit koettiin inspiraationlähteeksi. Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että työkavereiden tuki ja kannustaminen, sekä yhteinen hyvä fiilis tekevät päivistä parhaita. Myös erilaisten kohtaamisten, tapaamisten, tapahtumien ja illanviettojen järjestäminen työporukan kesken koettiin hyvänä tiimihengen ja motivaation kannalta. Niillä, joiden työyhteisössä tällaisia ei juuri järjestetty, toivoivat niitä.

Tärkeä haastattelussa esiintynyt huomio oli myös työyhteisön liiallisen vaihtuvuuden aiheuttama negatiivinen vaikutus. Haastateltavat C ja D mainitsivat, että luovuutta ja motivaatiota syö, kun porukka on uutta ja tuntematonta. Toimimattomien prosessien korjailu vie energiaa. D mainitsi myös, että yhteisen tekemisen järjestäminen muodostuu nykyisessä porukassa haasteelliseksi, sillä hän koki ihmisten olevan liian erilaisia keskenään. Yhteensopivan työporukan muodostaminen koettiin siis tärkeänä motivoivana tekijänä.

3.2.3 Positiiviset tunteet, uudet haasteet ja oppiminen motivaation lähteenä

Kun kysyttiin, missä tilanteessa yleisesti haastateltavat tunsivat itsensä luovimmaksi, vastaukset liittyivät positiivisiin tunnekokemuksiin, kuten lomailuun. Tämä ajatus tuli esiin myös Teresa Amabilen artikkelissa *Affect and Creativity at Work*, jossa esitettiin positiivisten tunnetilojen olevan luovuudelle otollisinta. Matemaatikko Henri Poincare, sekä säveltäjäsuuruus Mozart olivat kertoneet, että miellyttävät tunteet laittavat alulle parhaimmat ideat. Hyvän fiiliksen merkitys nousi esiin myös kaikkien haastateltavien kohdalla. Kaikki kertoivat, että jos esimerkiksi

työkavereiden kanssa menee hyvin ja puhutaan välillä muustakin, kuin työasioista, työpäivät sujuvat parhaiten. A kertoi parhaiden ideoiden syntyvän, kun ideoita saa pallorella muiden kanssa, mutta jos porukassa on joku, joka tyrmää ajatuksia, niin silloin asiat eivät etene. A toivoi myös, että saisi työskennellä useammin tiimirajojen ulkopuolisten kanssa ja ideoita voisi pohtia uusien ihmisten kanssa. Toisaalta esimerkiksi C:n mielestä taas on vaikea olla luova ja tehokas jos joutuu toimimaan jatkuvasti uusien, varsinkin tuntemattomien ihmisten kanssa. Myös D koki työporukan suuren vaihtuvuuden olevan epäedullista luovuuden, motivaation ja hyvän fiiliksen kannalta. Kaikkien kohdalla nousi esiin myös ajatus: jos kokee toimivansa pakotettuna ja tilanteeseen sisältyy suuria odotuksia luovuudelle, silloin voi kokea jopa lamaannusta eikä luovia ideoita synny samalla tahdilla. Pakon tunne koettiin siis motivaation kannalta haitalliseksi: luovuuden pitäisi pitkälti olla vapaaehtoista ja kannustettua.

Puhuttaessa siitä, milloin haastateltavat tuntevat itsensä luovimmaksi, nousi esiin myös kokemus siitä, että saa siirtää omaa luovuutta käytännön tekemiseen. Ongelmanratkaisu, konkreettinen tekeminen ja itsen haastaminen liittyivät monen kohdalla luovuuden kokemukseen. Tämä ajatus liittyy läheisesti myös flowin käsitteeseen. Luovilla aloilla työskentelevät jopa kertoivat, että luovuus on heille niin arkipäiväistä, että edes erilaiset tunnekokemukset eivät enää horjuta luovuutta ja uusien ajatusten syntymistä. He tarvitsivat eniten juuri toimeen tarttumista ja säännöllisiä uusia haasteita. Myös vastuu ja sen lisääminen aika ajoin koettiin positiiviseksi motivaation kannalta. B:n kohdalla myös positiivinen kilpailu oli tekijä, joka kannustaa luovuuteen ja motivoi. Hän kertoi, että työpaikalla kollegat ja esimies luovat mielellään pienen kilvoittelun ilmapiiriä ja se koetaan motivoivana ja innostavana. Kilvoittelu esimerkiksi oman uran kehittämisessä oli tällaista positiivista kilpailua. Tämä ajatus on esitetty myös Pekka Himasen teoksessa Kukoistuksen Käsikirjoitus, jossa puhuttiin positiivisen kilpailun olevan yksi syy siihen, miksi Piilaakson teknologiayrityksissä menestytään ja uusia innovaatioita syntyy kovalla tahdilla.

Motivaatiota lisäävänä tekijänä kaikki haastateltavat pitivät myös kehittymisen ja oppimisen kokemusta. A ja B kertoivat kehittymisen ja uuden oppimisen olevan erityisen innostavia tekijöitä. Mainosvalokuvaaja B kertoi jopa, että kokee nykyisen työnsä tärkeäksi juuri siksi, että saa kehittyä kuvaajana ja samalla tuottaa hyötyä asiakkaalle. Vaatemyyjä D kertoi, että hänen työssään motivaatiota laskee se, että hän ei koe enää uuden oppimisen tunnetta. Luova suunnitteli ja A kertoi, että hänen työssään parhaita hetkiä ovat ne, kun hän pääsee tekemään jotain ihan uutta ja oppimaan lisää.

3.2.4 Ergonominen työympäristö motivaation tukipilarina

Luovuutta tukevan työympäristön ominaisuuksiin kuuluu selvästi muokattavuus yksilöllisiin tarpeisiin. Luovilla aloilla korostui erityisesti melun ja työtilojen säätelyn tärkeys. Pidettiin tärkeänä, että voi halutessaan keskittyä työskentelyyn hiljaisessa tilassa. Myös työergonomian huomiointi esimerkiksi säädettävillä työpisteillä oli tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Edistyksekköimmäksi nousi ensimmäisen haastateltavan luovan alan toimisto, jossa oli mahdollisuus hiljentyä tai työskennellä lepoahuoneessa. Tällaisten asioiden huomiointi vaikutti olevan työpäikällä erittäin tervetullutta ja oli käsi kädessä myös luovuuden ilmapiirin kanssa. On selvää, että esimerkiksi luokanopettajan tai asiakaspalvelijan työssä tällaisia asioita voi olla vaikeampi toteuttaa samalla mittakaavalla kuin vaikkapa toimistotyössä. Silti ergonomiaan on hyvä kiinnittää erityistä huomiota, sillä on haastattelujen pohjalta kiistatonta, että mitä paremmin työntekijä voi ja fyysiset häiitatekijät on minimoitu, sitä luovampaan ja tehokkaampaan tekemiseen hän kykenee.

3.2.5 Negatiivisten tunteiden vaikutus

Yksikään haastateltavista ei kertonut, että jollakin negatiivisella tunnekokemuksella olisi joskus ollut positiivinen vaikutus luovuuteen tai työn tehokkuuteen. Erilaiset huolet, konfliktit tai kommunikaatio-ongelmat vievät energiaa ja voivat aiheuttaa jopa hetkellistä lamaannusta. Tärkeänä koettiin, että kaikista asioista pitäisi saada puhua työpaikalla ja myös negatiivisten tunteiden käsittely on tärkeää. Poikkeuksen tekee ainoastaan kevyt stressin tunne, jonka A, B ja C mainitsivat positiivisena tekijänä. Kevyen stressin kokeminen positiivisena liittyy flowin käsitteeseen. Kun kokee toimivansa sopivassa paineessa niin, että kokee tekemisen sopivan haastavaksi, muodostuu aikaisemmin esitelty optimaalinen kokemus eli flow. Kuitenkin kaikkien haastateltavien mukaan liiallinen stressi ja huoli vie voimia ja on epäedullista luovuudelle.

3.2.6 Arvonanto palkitsemisen lähtökohtana

Kaikilla paitsi luokanopettaja C:llä on yrityksellä tietty tavoite, johon onnistuneesta pyrkimisestä voidaan palkita jollain tavalla. Palkitsemisen tapoja olivat pienet muistamiset, kuten erilaiset lahjat, mutta myös erilaiset ns. aineettomat palkitsemistavat olivat käytössä. Pääasiassa haastateluista voidaan todeta sama tulos, kuin Aalto-Yliopiston tekemissä tutkimuksissa: aineeton palkitseminen on yleisesti ottaen aineellista palkitsemista tehokkaampaa. Erilaiset kiitokset yhteisöltä tuntuivat haastateltavien mielestä palkitsevimmalta. Erilaiset aineelliset palkitsemismuodot koettiin kivana lisänä, mutta niiden tavoittelu ei millään tavalla lisännyt motivaatiota. Kuitenkin epäonnistuessaan aineellinen palkitsemismalli saattaa olla motivaatiota heikentävä.

Esimerkiksi D kertoi, että hänen yrityksessään järjestetään myyntikilpailuita, joiden tarkoitus on innostaa myymään tehokkaammin. Mutta koska kilpailu on niin laaja, koko maan kattava, se tuntuu käytännössä mahdottomalta voittaa. Epäonnistuessaan myös aineettoman palkitsemisen tavat voivat heikentää motivaatiota tai niiden merkitys on täysin neutraali. D kertoi myös onnistumiskuittien keräämisestä ilmoitustaululle, jota kukaan ei jaksa selata.

Tärkeimmäksi asiaksi koko palkitsemisen konseptissa, niin aineettomassa kuin aineellisessa nousi arvostus ja huomiointi. A kertoi hänen yrityksessään käytössä olevasta kiitoskaapista, josta kuka tahansa työntekijä voi antaa toiselle palkinnon onnistumisesta tai auttamisesta. Kiitoskaapin ajatuksen ydin on juuri arvostuksen ja huomioonottamisen näyttäminen. Luokanopettaja C kertoi saavansa työpaikan remontin keskellä poikkeuksellisista työoloista rahallista korvausta ja hänelle tärkeintä korvauksessa oli tunne siitä, että joku on huomannut tilanteen haastavuuden ja antanut hänen työpanokselleen arvoa. Palkitsemiskonseptin sijaan voitaisiinkin siis puhua arvostuskonseptista. Haastattelun tulos tukee myös ilmiselvästi aikaisemmin esitellyn Maslowin tarvehierarkian ydinajatusta: työelämässä olevien perustavanlaatuiset henkissä selviytymisen ja turvallisuuden tarpeet on yleensä täytetty. Rahan ja aineellisen hyvinvoinnin voidaan ajatella kuvastavan näitä tarpeita. Kun myös hierarkiapyramidin ylemmät tarpeet, kuten yhteisöllisyyden ja arvostuksen tarpeet on täytetty, syntyy motivaatio itsensä toteuttamiseen.

3.2.7 Työaikojen järjestelyn merkitys

Ajatukset luovuudelle otollisimmista vuorokaudenajoista sisälsivät variaatiota. Haastateltavat B, C, D kertoivat, että aamut ovat parasta aikaa luovuudelle. A taas kertoi, että iltapäivällä ajatus juoksee parhaiten. A:n ja B:n työpaikoilla oli mahdollista tulla töihin liukuvan työajan puitteissa, mikä helpottaa oman työn ajoittamista siihen hetkeen, kun itse kokee olevansa tuottavimmillaan. Myös osittaiselle tai koko työpäivän aikaiselle etätyölle oli annettu mahdollisuus. B kertoi, että jos työpaikalla hommat eivät tunnu luistavan, jopa kannustettiin menemään vaikkapa kävelylle tai siirtymään kotiin tai kahvilaan työskentelemään. Myös luokanopettaja C:llä oli mahdollisuus tehdä oppituntien suunnittelutyö silloin kuin itsestä tuntuu parhaalta. D koki tärkeäksi, että työpaikalla otetaan huomioon opiskelun ja työaikojen yhteensovittaminen ja hänestä tämä oli työhön motivoiva tekijä. Tärkeänä siis pidettiin, että omiin työaikoihin saa riittävästi vaikuttaa ja niitä on mahdollista järjestellä.

4 Pohdinta

Aloittaessani opinnäytetyöprosessia itselleni tärkein henkilökohtainen tavoite oli todistaa luovuuden merkitys työelämässä. Olen aina ollut mm. empaattinen, intuitiivinen, luova ja myös aistiyliherkkä. Olin aina ajatellut, että näistä ominaisuuksista ei juuri ole hyötyä kovassa työelämässä. Kuitenkin opinnäytetyöprosessin edetessä hoksasin, että juuri näistä ominaisuuksista voisikin löytää etuja. Niiden merkityksen tutkiminen olisi hyödyllistä, sillä en uskonut olevani maailman ainoa näin tunteva.

Tutkimukseni tärkein yhteisöllinen tavoite oli löytää ja esitellä niitä asioita, jotka tukevat työntekijän luovuutta ja vaikuttavat siihen jokapäiväisessä työelämässä. Ajatukseni oli, että erilaisilla aloilla työskentelevien henkilöiden kokemuksista voisi löytyä samoja ajatuksia ja voisin koostaa niistä työelämän luovuuden reseptin. Tutkimustuloksia voisi hyödyntää niin työntekijä kuin työnantajakin, sillä olettamukseni oli, että tutkimuksessa löytyy sellaisia tuloksia, joiden avulla myös työnantaja voisi paremmin ymmärtää, miten paljon ehkä tällä hetkellä vielä hyödyntämättömiä resursseja yrityksellä onkaan. Nämä resurssit tiedostamalla ja niitä hyödyntämällä voisi löytää itsestään omasta työyhteisöstään ihan uusia kilpailuetuja.

Uskon, että vaikka aihe on työelämässä aika uusi, siitä on tulossa trendi. Asiaan aletaan pikkuhiljaa kiinnittää huomiota. Vaikka luovuuden merkitykseen ei kiinnitettäisi huomiota, se on silti olemassa ja meistä jokainen voi uskoakseni samastua joihinkin raportissani esitettyihin asioihin, kuten tunteiden merkitykseen tai vaikkapa flowin kokemukseen. Toivon, että aiheesta tehdään jatkotutkimuksia. Mielestäni upea lähestymistapa aiheen uusille tutkimuksille olisi se, miten raportissani esiteltyjen luovuuden elementtien huomioonottaminen vaikuttaisi yrityksen tulokseen käytännössä. Millaista tulosta saataisiin aikaan yritystasolla, mutta myös valtion mitakaavassa, jos yritykset tiedostaisivat nämä luovuuden elementit ja ottaisivat käyttöön uusia strategioita ne huomioon ottaen?

4.1 Tutkimuksen onnistuminen ja tulosten luotettavuus

Tutkimus eteni perinteisen raportin tapaan: aluksi kirjoitin tietoperustaosuuden etsien aiheesta tietoa erilaisista lähteistä. Sain pian huomata, että aiheesta löytyy jo olemassa olevaa tietoa. Työelämän luovuuden aiheen tärkeimmiksi tutkijoiksi nousivat esimerkiksi Teresa Amabile sekä Mihály Csíkszentmihályi. Ymmärsin siis alusta asti, että en voi keksiä uudelleen pyörää. Oli mielestäni kuitenkin tärkeää tutkia aihetta nykyajan työelämässä, joka on haastava, mutta mielenkiintoinen yhdistelmä tuloksen tavoittelua ja innovaatioiden tärkeyttä.

Tietoperustaosuuden jälkeen suoritin haastattelut ja raportoin ne. Tein neljä haastattelua. Tiedostan, että määrä on pieni ja tutkimukseni voisi olla luotettavampi ja tulokset yksityiskohtaisempia, jos olisin tehnyt enemmän haastatteluja. Ennen haastatteluja pelkäsin, ettei keskustelua syntyisikään. Sain huomata olevani väärässä ja haastattelut olivatkin laajoja ja ilokseni huomasin, että kaikki haastateltavista innostuivat kysymyksistä ja löysivät uusia asioita jokapäiväisestä työelämästään. Hoidin haastattelijan osuuden tarkasti pyrkimällä olemaan johdattelematta haastateltavien ajattelua. Huomasin, että eri ihmiset saattoivat ymmärtää haastattelukysymykset eri tavoilla. Huomio oli mielenkiintoinen ja myös osaltaan tukee raportissakin esiteltyä ajatusta siitä, miten eri tavalla ihmiset voivat kokea asioita. Monet haastateltavista eivät myöskään olleet koskaan aikaisemmin lähestyneet aihetta tästä näkökulmasta ja kysyttävät asiat olivat melkein kaikille aikaisemmin tiedostamattomia. Kuitenkin tämä heikentää osaltaan tulosten luotettavuutta ja jos aikaa tutkimuksen tekemiselle olisi ollut enemmän kuin minulla oli tälle opinnäytetyölle, olisin voinut hioa haastattelukysymykset huippuunsa ja olisin voinut haastatella entistä enemmän eri alojen ammattilaisia. Silti mielestäni tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että monet haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin samalla tavalla ja ajatukset olivat huomattavan usein samoja, kuin tietoperustassa esitetyt asiat ja tutkimustulokset aiheesta.

4.2 Oman oppimisen ja työprosessin arviointi

Opin prosessin aikana myös tutkimuksen tekemisestä käytännössä: suoritin mm. elämäni ensimmäiset haastattelut ja huomasin, että olen siinä ihan hyvä ensikertalaiseksi. Haastatteluissa tärkeintä on kuuntelemisen taito ja keskeisen viestin löytäminen, tiivistäminen ja raportointi. Omien näkökulmien hiljentäminen prosessin ajaksi on yksi haastattelijan keskeisimmistä taidoista luotettavien ja eettisesti korkeatasoisten tieteellisten haastattelujen tekemisessä.

Tutkimusta tehdessäni erilaisten teknisten taitojen lisäksi opin valtavasti oman tekemisen aika-
tauluttamisesta. Opinnäytetyöprosessi osoittautui itsenäisemmäksi, kuin olin odottanut. Tärkeää oli, että suunnittelin etukäteen ne ajat, jolloin tutkimustani teen. Muille ajoille ajoitin muut asiat, kuten muut koulutyöt ja vapaa-ajan. Myös vapaa-ajalle oli tärkeää varata tilaa kalenterista ja ensimmäistä kertaa huomasin, että jos en sitä tee, tekisin tai ajattelisin vain koko ajan töitä. Uskoakseni tämä huomio on erityisen tärkeä tulevaa työelämää silmällä pitäen.

Opinnäytetyöprosessini oli kokonaisuudessaan antoisa. Koen, että olen sen pohjalta löytänyt paljon itselleni merkityksellistä ajateltavaa ja jatkossa tahdon työskennellä myös aiheen parissa jollain tavalla. Itsenäinen opinnäytetyöprosessi oli ammatillisen kehittymiseni kannalta tärkeä: huomasin, että oma ajatteluni ja osaamiseni kantaa jo. Erilaisissa HR-tehtävissä aiheen tunte-
muksesta on erityistä hyötyä. Olen oppinut aiheesta paljon ja aion oppia siitä vielä lisää.

Lähteet

- Aalto-yliopisto. 2012. Palkitseminen ja hyvinvointi. Luettavissa: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemisjarjestelmien_vaikuttavuus_kunta-alalla-tietopankki/palkitseminen_ja_hyvinvointi/#pikapalkkio. Luettu 31.8.2016
- Alko. 2015. Alko saavutti strategisia tavoitteitaan. Luettavissa: <http://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/2015/alko-saavutti-strategisia-tavoitteitaan/>. Luettu 3.10.2016
- Amabile T., Barsade S., Mueller J., Staw B. 2005. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 3, s. 367-403. Luettavissa: <http://asq.sagepub.com/content/50/3/367.full.pdf+html>. Luettu 22.4.2016
- Amabile T., Kramer S. 2010. What really motivates workers? The HBR List: Breakthrough Ideas for 2010. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2010/01/the-hbr-list-breakthrough-ideas-for-2010/ar/1>. Luettu 22.4.2016.
- Csikszentmihályi, M. 1990. *Flow. The psychology of optimal experience*. HarperCollins Publishers. New York.
- Gobble M. 2012. Motivating Innovation. *Research Technology Management*, 55, 6, s. 66-67.
- Investopedia. 2016. Corporate Culture. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>. Luettu 30.8.2016.
- Hammarsten H. 2016. Empatia kasvattaa korvat. *Life Magazine, Mandatum Life* 2016, s. 10-17.
- Haukola T., Lempiälä T., Moisio E. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 47, s.40. Luettavissa: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tem_47_2009.pdf. Luettu 31.8.2016
- Himanen P. 2010. *Kukoistuksen Kulttuuri*. WSOY. Jyväskylä.

Human Intelligence. 2013. J.P. Guilford. Luettavissa:
<http://www.intelltheory.com/guilford.shtml>. Luettu 30.8.2016.

Judge T., Robbins S. 2013. Organizational Behavior. Pearson Education Limited. Essex.

Juusola M. 2011. Saku Tuominen: ”Työajat pitäisi poistaa”. Kodin Kuvalehti. Luettavissa:
http://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat_sanat/saku_tuominen_tyoajat_pitaisi_pois
taa. Luettu 12.5.2016.

Lady Geek. 2016. Luettavissa: www.theempathybusiness.co.uk. Luettu 3.10.2016

Lindroos J., Lohivesi K. 2004. Onnistu Strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Maaranen E. 2013. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/lifestyle/tunteet/artikkeli/asiantuntija-luovuus-on-rohkeutta-luopua-tyopaikan-rutiineista/3306896>. Luettu 3.10.2016

Malmelin N. 2015. Työelämä kaipaa luovuuden johtamista. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/tyoelama-kaipaa-luovuuden-johtamista-6057339>. Luettu 3.10.2016

Martela F. 2016. Herätkää vallankumoukseen: älykkäät koneet vievät jo työt, mullistavat yhteiskunnan ja tekevät harvoista miljardöörejä. Luettavissa: <http://www.tivi.fi/blogit/heratkaa-vallankumoukseen-alykkaat-koneet-vievat-tyot-mullistavat-yhteiskunnan-ja-tekevut-harvoista-miljaridooreja-6578449>. Luettu 3.10.2016

Rantanen S. 2015. Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa? Emine. Luettavissa: <http://emine.fi/mita-yrityskulttuuri-tarkoittaa/>. Luettu 30.8.2016

Työterveyslaitos. 2016. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx.
Luettu 30.8.2016.

Työterveyslaitos. 2015. Työympäristö. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/Sivut/default.aspx>. Luettu 30.8.2016

Uusikylä K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Bookwell Oy. Juva.

Litteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuka olet?
 - ikä
 - koulutustausta
 - harrastukset

2. Mitä teet työksesi?
 - työnkuva
 - tavallinen työpäiväsi
 - vastualueet

Organisaatio

3. Mitä organisaatio tekee?
 - toimiala
 - mitä erilaisia työtehtäviä
 - minkälaisen koulutustaustan omaavia henkilöitä
 - mitä sidosryhmiä; jokapäiväinen kanssakäyminen

Yhteisö

4. Millainen työyhteisönne on?
 - tiedonkulku
 - ilmapiiri
 - ongelmien kommunikointi ja ratkaiseminen
 - työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, ”hierarkia”
 - työkuorma

Ympäristö

5. Millainen työympäristö on?
 - turvallisuus: sisäilma, melu, siisteys, valaistus

Luovuus ja motivaatio, yleisesti

6. Millaisessa tilanteessa tunnet itsesi luovaksi?
 - paikka: koti, työ, mökki, reissut
 - kellonaika: aamu, päivä, ilta, yö
 - äänet: musiikki, hiljaisuus
 - seura: yksin vai tietyssä porukassa, tutut / tuntemattomat
 - tunnetila: ilo, suru, innostuneisuus
 - miten luovuus näyttäytyy: tehokkuus töissä, taiteen tekeminen, ongelmanratkaisu

7. Millaisessa tilanteessa koet, että et ole luovimmillasi?
- paikka
 - aika
 - äänet: melu
 - seura: muiden käyttäytyminen, tietyt ihmiset
 - tunnetila: pelko, ahdistus, mistä johtuu?
8. Mikä motivoi sinua arjessa?
- paikka
 - aikataulut
 - seura
 - harrastukset

Organisaatiokulttuuri, luovuus ja motivaatio

9. Millaiset asiat motivoivat sinua töissä?
- yhteisö
 - aikataulut: rauhallisuus, kiire
 - onnistumiset: niiden huomiointi, tunnustus
 - epäonnistumiset: niiden huomiointi
 - oppiminen
 - kannustavuus
 - palkitseminen: aineellinen, aineeton
 - esimiehen rooli
 - arvokkuuden ja tarkoituksellisuuden kokemus
10. Millainen on hyvä esimies?
- johtamistyyli
 - kannustaminen
 - palkitseminen
 - epäonnistumisten huomiointi
 - palaute
 - ohjaaminen, työnjohtaminen
 - eri alaisten huomiointi
 - kommunikaatio
11. Onko töissä joskus hetkiä, jolloin koet luovan toiminnan mahdottomaksi? Mistä johtuu?
- ilmapiiri
 - huolet
 - tunnetilat
 - kiire

12. Huomioidaanko työpaikallasi luovuuden ruokkiminen? Miten?
- erilaisuuden huomiointi
 - vapauden kokemukset
 - tunteiden huomiointi
 - positiivinen työilmapiiri
 - uudet toimintatavat ja niiden käyttöönotto, uudistuminen
13. Oletko joskus huomannut voimakkaan positiivisen tunnekokemuksen vaikuttaneen positiivisesti työsi tulokseen? Millainen tunne oli, mistä se johtui ja miten se vaikutti?
- ilo
 - innostuminen
 - inspiraatio
14. Oletko joskus kokenut jonkin negatiivisen tunteen hyödyksi töissä? Onko jokin negatiivinen tunne joskus vaikuttanut positiivisesti työn tulokseen tai tehokkuuteen?
- kiire
 - suru
 - pelko
 - sairaus
15. Miten empatia ja tunneälykyys näyttäytyvät työyhteisössäsi? Voiko työpaikalla puhua tunteista?
- keskustelut: onko aiheita jotka ovat ns. tabuja
 - myötätunto
 - auttaminen
 - kuunteleminen
16. Miten kohtaaminen sinun ja esimiehesi välillä vaikuttaa kokemaasi tunteeseen?
- positiivinen
 - negatiivinen
 - neutraali
17. Millainen palkitsemiskäytäntö työpaikallasi on?
- onnistumisten tunnustaminen
 - aineeton
 - aineellinen: rahallinen korvaus, jokin muu palkinto
18. Millainen palkitseminen motivoi sinua työhösi?
- vaikuttaako rahallisen palkinnon tavoittelu tai voittaminen
 - miten aineeton palkitseminen ja tunnustus vaikuttavat
 - arvostus

19. Koetko olevasi sitoutunut työhösi ja työpaikkaasi? Mitkä asiat saavat sinut kokemaan sitoutumista?
- tunnetaso: ilo, onnistuminen
 - vastuu
 - palkitseminen
 - työtehtävät
 - koulutus, perehdytys, oppimiseen kannustaminen
 - joustavuus
 - haastavuus
 - arvostus
20. Millaisia erilaisia mahdollisuuksia työpaikallasi on työaikojen järjestelyyn? Onko yleinen työaikakäytäntö sinulle sopiva? Olisiko jokin toinen työaikakäytäntö mielestäsi parempi?
- vuorokaudenajat
 - miten vaikuttaa luovuuteen ja tehokkuuteen
21. Onko teillä työpaikalla jotain tiettyjä käytäntöjä, joiden koet vaikuttavan positiivisesti luovuuteesi ja työsi mielekkyyteen?
- yhteinen tekeminen
 - virkistys
 - tauot
 - erilaiset luovat käytännöt, hauskat perinteet
22. Miten luovuuden huomiointi mielestäsi vaikuttaa organisaationne tulokseen ja onnistumiseen? Mitkä asiat tekevät organisaatiostanne paremman kuin muut?
23. Haluaisitko muuttaa työpaikallasi jonkin asian? Mikä se olisi?

Haastattelun arviointi

24. Kysyttiinkö haastattelussa mielestäsi oikeita asioita? Onko jotain luovuuteen ja sisäiseen motivaatioon liittyviä asioita, joita haluaisit vielä mainita?