

Johtaminen ja luovuus organisaatiossa

Miten työntekijöiden luovuus valjastetaan yrityksen käyttöön?

Antti-Alexi Stolt

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), Liiketalous Tiimiakatemia

Tekijä(t) Stolt, Antti-Aleksi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Luovuus ja johtaminen organisaatioissa Miten työntekijöiden luovuus valjastetaan yrityksen käyttöön?		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi, Liiketalous, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Timo Lehtonen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Luovuuden roolia työelämässä pidetään tärkeänä. Sitä pidetään yrityksen menestymisen kannalta elinehtona. Siitä puhutaan paljon, mutta mitä sen eteen oikeastaan tehdään, miten se ilmenee työelämässä ja mikä on johtajien vastuu sen suhteen? Mitä pitäisi tehdä, jotta työntekijät pystyisivät toimimaan mahdollisimman luovasti?</p> <p>Tutkimuksella pyrittiin selvittämään luovuuden merkitystä organisaatioissa sekä johtamisen roolia ja vastuuta suhteessa luovuuteen. Tutkimusongelma oli: miten ja millä keinoin johtajat voivat valjastaa työntekijöiden luovuuden yrityksen käyttöön sekä mikä on johtajien rooli ja vastuu suhteessa tähän?</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyn 2019 aikana. Tutkimus oli laadullinen ja aineistonkeruu menetelmänä toimi teemahaastattelu. Teemoina toimivat luovuuden ja innovoinnin merkitys organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa, luovuuteen rohkaiseminen, mahdolliset ongelmakohdat luovuudessa, yksilön ja tiimin luovuus sekä mistä luovuus rakentuu ja mitkä asiat haittaavat sitä. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä. Haastateltavat toimivat Jyväskylän alueella johto- tai valmennustehtävissä. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, ja sen jälkeen niitä analysoitiin. Analysointiin käytettiin teemoittelutyökalua nimeltä Affinity Diagram.</p> <p>Tuloksissa korostui oppimisen ja jatkuvan kokeilun tärkeys suhteessa luovuuteen. Haastateltavat kokivat, että luovuuden edistämiseen työpaikoilla tarvitaan matalia hierarkioita sekä vastuun ja vapauden antamista työntekijöille. Johtajan rooli ja tehtävä on toimia mahdollistajana työntekijöille, jotta he voisivat pyrkiä parhaimpaan mahdolliseen potentiaaliinsa. Tämä kaikki mahdollistetaan luomalla luovuuteen kannustava ja luovuudelle otollinen työympäristö ja yrityskulttuuri, jossa mahdollisia häiriötekijöitä on pyritty minimoimaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Luovuus, innovaatio, johtaminen, oppiminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Stolt, Antti-Aleksi	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication Leadership and Creativity in Organizations How Can Employee Creativity Be Harnessed for the Organization's Use		
Degree programme Bachelor's programme in Business and Administration		
Supervisor(s) Lehtonen, Timo		
Assigned by		
Abstract <p>The role of creativity in working life is considered important. It is seen as a vital condition for an organization's success. There is a lot of talk about it but what is really being done about it, how does it appear in the working life and what is the responsibility of leaders in relation to it? What should be done to make employees work as creatively as possible?</p> <p>The study's aim was to research the significance of creativity in organizations and the role and responsibility of leadership in relation to creativity. The main research question was: how can leaders harness the creativity of employees for the organization's use and what is the role and responsibility of leaders in relation to this.</p> <p>The research was conducted during the autumn of 2019. The method for the data collection was done with thematic interviews thus making the methodology of the research qualitative. The themes used in the interviews were the significance of creativity and innovation in organizations now and in the future, encouraging creativity, likely problems in creativity, the creativity of individuals and teams and what builds creativity and what disturbs it. A total of four interviews were conducted. The interviewees work in the Jyväskylä area in management or coaching positions. The interviews were recorded, transcribed and then analyzed. An analysis tool called Affinity Diagram was used for the analysis.</p> <p>The results emphasized the importance of learning and continuous experimentation in relation to creativity. The interviewees felt that promoting creativity in the workplace requires a low hierarchy and giving responsibility and freedom to employees. It is the role of the leader to act as an enabler for employees to reach their best potential. This is made possible by creating a work environment and a corporate culture that encourages and favors creativity while minimizing potential distractions.</p>		
Keywords/tags (subjects) Creativity, innovation, leadership, management, learning		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Luovuus ja innovaatio	7
2.1	Luovuuden käsite	7
2.2	Luovuus yksilöissä ja tiimeissä	7
2.3	Luovuuden edistäjät ja tappajat	12
2.4	Innovaatio ja luovuus yrityksen kilpailukeinona	16
3	Johtaminen	18
4	Tutkimusasetelma	21
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	21
4.2	Tutkimusmenetelmä	22
4.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	22
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	23
4.5	Tutkimuksen analysointi	24
5	Tutkimustulokset	25
5.1	Oppiminen	25
5.2	Yrityskulttuuri ja työympäristö	28
5.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	30
5.4	Tiimit ja yksilöt	32
6	Johtopäätökset	34
6.1	Oppiminen ja uuden kokeilu turvallisessa työympäristössä	35
6.2	Motivaation merkitys	36
6.3	Erilaisista yksilöistä muodostuva tiimi	37
6.4	Hierarkioiden ja pelon ilmapiirin madaltaminen	37
6.5	Johtajan rooli	38
7	Pohdinta	39
	Lähteet	42

Kuviot

Kuvio 1. Yksilön luovuuden osatekijät	8
Kuvio 2. Dialogin neljä taitoa.....	12
Kuvio 3. Luovuutta myrkyttävät asiat	13
Kuvio 4. Innovaatio	15
Kuvio 5. Yksilön ja tiimin tehokkuus innovatiivisessa ja yrittäjähenkisessä organisaatiossa	17
Kuvio 6. Affinity Diagram	25
Kuvio 7. Työntekijöiden luovuutta edesauttavat tekijät.	35

1 Johdanto

Luovuutta pidetään toisinaan pelkästään taiteilijoiden ja perinteisesti luovien alojen etuoikeutena. Luovuus on kuitenkin paljon muutakin kuin maalaamista, säveltämistä tai kuvaamista. Luovuutta esiintyy muillakin aloilla, se on myös arkipäiväisempää. Mitä tapahtuisikaan, jos kaikki organisaatiossa hyödyntäisivät luovuuttaan työnkuvasta riippumatta? Mitä jos organisaation jokainen työntekijä tekisi työtään toteuttaen itseään tai etsisi parempia ja tehokkaampia keinoja työnsä tekemiseksi? Entäpä millä keinoin johtaja voi edesauttaa tämän toteutumista?

Viime aikoina luovuuden tutkiminen on laajentunut tutkimaan luovuutta yksilölähtöisestä asetelmasta yhteisölliseen näkökulmaan, jossa korostuvat viestintä ja vuorovaikutus (Malmelin & Poutanen 2017, 64-66). Samalla maailma muuttuu ja työelämään halutaan tasa-arvoisempia hierarkioita, vapautta, informaatiota kaikkien saataville, avoimempia työyhteisöjä sekä äänensä kuuluviin saamista. Tästä syystä myös johtamisen suuntaviivoja ja malleja pitää miettiä uudelleen. (Tienari & Piekkari 2011, 22.)

Luovuudesta työelämässä on kirjoitettu paljon. Sitä pidetään tärkeänä, mutta miten se ilmenee yrityksissä ja mitä sen eteen oikeastaan tehdään? Entä mitä tulisi tehdä? Onko se yksilö- vai joukkuelaji? Miten luovuus ja tehokkuus liittyvät toisiinsa? Mitkä asiat ruokkivat luovuutta ja mitkä taas puolestaan syövät sitä? Tutkimuksen tekijä on jo kauan ollut kiinnostunut luovuudesta sekä sen hyödyntämisestä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijöiden luovuus saadaan valjastettua koko organisaation käyttöön sekä miten luovuus ilmenee yrityksissä yksilötasolla ja tiimitasolla sekä mikä on johtamisen rooli tässä kaikessa.

2 Luovuus ja innovaatio

2.1 Luovuuden käsite

Kielitoimiston sanakirja (2019) määrittelee sanan *luovuus* luomiskyvyksi. Sana *luoda* taas tarkoittaa sen mukaan (2019) muun muassa jonkin tuottamista, aikaansaamista, tai jonkin uuden keksimistä tieteellisen tai taiteellisen toiminnan avulla. Cambridgen sanakirja (Cambridge Dictionary) taas määrittelee sanan *luovuus (creativity)* kyvyksi tuottaa tai käyttää alkuperäisiä tai epätavallisia ideoita. Lisäksi luovuutta pidetään elintärkeänä ominaisuutena johtajalle (Proctor 2010, 9; Tucker 2018).

Lyhykäisyydessään perinteinen määritelmä luovuudesta on siis kyky tuottaa uusia ja ainutlaatuisia ideoita ja tuotteita (Malmelin & Poutanen 2017, 130). Tämän kaltainen näkemys luo luovuudesta vaikeasti saavutettavan tavoitteen ja ehkä myös osakseen näkemyksen taiteellisesta luomisesta. Luovuus ei kuitenkaan ole pelkästään tätä, vaan sitä on käytännöllisemmällä ja arkisemmalla tasolla. Esimerkiksi työelämässä kokonaan uudet ja ainutlaatuiset ideat, tuotteet tai palvelut harvoin edes ovat organisaation tavoitteita pelkästään jo sen takia, että niiden lanseeraaminen asiakkaille on haastavaa. Työelämän käytännön luomisessa kyseessä onkin jo olemassa olevien ideoiden ja tuotteiden jalostaminen, kehittäminen ja uudistaminen. Tämä voi puolestaan johtaa ennennäkemättömiin ja ainutlaatuisiin lopputuloksiin. Näin ollen luovassa työskentelyssä on tavoitteena löytää uusia näkökulmia ja lähestymistapoja sekä keinoja toteuttaa ideoita, eikä pelkästään synnyttää uusia ideoita. (Malmelin & Poutanen 2017, 130-131; Tuominen & Koski 2007, 24.)

2.2 Luovuus yksilöissä ja tiimeissä

Tony Proctor (2010, 18) mainitsee peräti 19 ominaisuutta henkilölle, joka osoittaa luovuutta:

1. Vallitsevan tilan haastaminen.
2. Oletuksien uhmaaminen.
3. Uteliaisuus.
4. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen.

5. Aloitekyky.
6. Merkittävä mielikuvituksellisuus.
7. Tulevaisuuteen suuntautuneisuus.
8. Visuaalisesti ajatteleminen.
9. Mahdollisuuksien näkeminen näennäisesti mahdottomassa.
10. Rohkeus riskienottoon.
11. Valmius virheiden tekemiseen.
12. Mukautuminen erilaisiin työympäristöihin.
13. Mukautuminen muuttuviin olosuhteisiin.
14. Kyky nähdä suhteita näennäisesti irrallisten elementtien välillä.
15. Kyky riisua epätavalliset ideat niiden peruseriaatteisiin.
16. Kyky yhdistellä erilaisia perusosia.
17. Kyky havaita tapahtumien taustalla vallitsevat kuviot.
18. Kyky tulla toimeen paradoksien kanssa.
19. Kyky nähdä ensimmäistä ”oikeaa ideaa” pidemmälle. (Proctor 2010, 18.)

Hisrich ja Kearney (2014, 32–33) puolestaan mainitsevat neljä osa-aluetta, joista yksilöllinen luovuus muodostuu. (Ks. Kuvio 1.) Nämä osat ovat tiedot, taidot ja asiantuntemus, luova ajattelu ja löytäminen, joustavuus ja tuki sekä into, motivaatio ja sinnikkyys. Näistä osasista erityisesti motivaation vaikutus on erittäin keskeinen luovuuden syntymiseen. (Satell 2018; Tuisku 2012, 24; Tuominen & Koski 2007, 54)



Kuvio 1. Yksilön luovuuden osatekijät (Hisrich & Kearney 2014, 31-33)

Luovat yksilöt ja luovuus eivät kuitenkaan automaattisesti ole organisaatiolle hyväksi. Yritykset tarvitsevat vakautta ja järjestelmällisyyttä ongelmanratkaisuun, mutta nämä

piirteet eivät suoranaisesti ole luovuudelle ominaisia. Luovuus voi päinvastoin luoda epäjärjestystä ja luovat ihmiset voivat osoittaa itsekeskeisyyden ja kiivaan temperamentin kaltaisia piirteitä. Lisäksi projektien viimeistely voi olla hankalaa. (Rehn 2010, 119–120.) Myös Proctorin (2010, 18) listaamista ominaisuuksista vallitsevan tilan haastaminen sekä oletuksien uhmaaminen voivat pitkälle vietyinä olla ristiriidassa yrityksen arvoja, tavoitteita ja yrityksessä vallitsevaa kulttuuria vastaan. Jos innovaatio nähdään yrityksessä pelkästään yksilölajina ja tiettyjen henkilöiden vastuuna, on myös vaarana, että muiden työntekijöiden potentiaalinen luovuus jää käyttämättä (Tidd, Bessant & Pavitt 2001, 44).

Luovuus ja tiimityöskentely

Jussi T. Koski mainitsee jo vuonna 2001 ilmestyneessä kirjassaan *Luova hierre*, että verkostoituvan tietoyhteiskunnan ja jakautuneen asiantuntijuuden kulttuurissa ryhmäluovuuden merkitys tulee tulevaisuudessa vain korostumaan (Koski 2001, 180).

Henkilöä, joka täyttää esimerkiksi Proctorin (2010, 18) kaltaisen listan jokaisen ehdon, voi olla vaikea löytää. Tämän takia tarvitaankin tiimejä, joiden sisällä on mahdollisimman paljon erilaista osaamista, vahvuuksia ja työskentelytyyliä. Tuotteliaimmat luovat tiimit saattavatkin tästä syystä ensisilmäyksellä vaikuttaa jopa hieman ristiriitaisilta. Tämänkaltaiset luovat tiimit tarvitsevat myös vapautta tehdä omia päätöksiä. (Harvard Business Review Staff 2015.)

Luovuus ja innovaatio tarvitsevat sisäistä motivaatiota. On vaikeaa olla luova, jos työtehtävä ei kiinnosta. (Satell 2018.) Luovuus tarvitsee myös ulkoista tukea, mutta suuret ryhmät eivät välttämättä ole luovuudelle suotuisia. On mahdollista, että suuressa ryhmässä yksilö ei uskalla ilmaista ideoitaan. (Tuominen & Koski 2007, 97–99.) Suuren ryhmän jäsenet passivoituvat helposti kuunnellessaan muiden ryhmän jäsenien ideoita, sillä muita kuunnellessa yksilön oma ideointi vaikeutuu tai ei onnistu (Malmelin & Poutanen 2017, 85). Lisäksi yksilöt saattavat muuttaa mielipiteitään ryhmäpaineen alla. Poikkeavia ajatuksia ei uskalleta esittää. (Tuominen & Koski 2007, 99.) Kukoistaakseen tiimeissä luovuus myös tarvitsee turvallisuuden ja luottamuksen tun-

netta (Tuominen & Koski 2007, 99; Satell 2018). Tarpeeton ideoiden arvostelu ja kritisointi eivät edesauta turvallisuuden ja luottamuksen rakentamista (Tuominen & Koski 2007, 99).

Adam Grant kertoo artikkelissaan *How to Build a Culture of Originality* (2016) löytäneensä byrokratian ja vanhanaikaisten perinteiden tyyssijan sekä omaperäisyyden ja innovatiivisuuden hautausmaan yhdestä paikasta: Yhdysvaltojen merivoimista. Merivoimille oli asetettu tehtäväksi muuttaa vallitsevaa ilmapiiriä ja menetelmiä byrokraatiasta omaperäisemmiksi ja innovatiivisimmiksi. Muutosta alkoikin tapahtumaan, mutta ei johdosta päin, vaan alemmista upseereista. Monilla näistä nuorista upseereista oli historiaa niskoittelusta ja sopeutumattomuudesta ja muutos alkoikin kyseenalaistamalla perinteiset menetelmät ja tuottamalla uusia ideoita. Tämän jälkeen innovaatioosolua laajennettiin laittamalla merimiehiä, joita ei aiemmin ollut kiinnostanut haastaa vallitsevaa tilaa, tuottamaan uusia ideoita. Tiimi myös vieraili erilaisissa innovatiivisissa organisaatioissa kuten Googlessa. (Grant 2016.) Näin innovaatioosoluun luotiin monimuotoisuutta, joka sekin on olennainen osa luovuuden toimimiselle tiimeissä (Satell 2018).

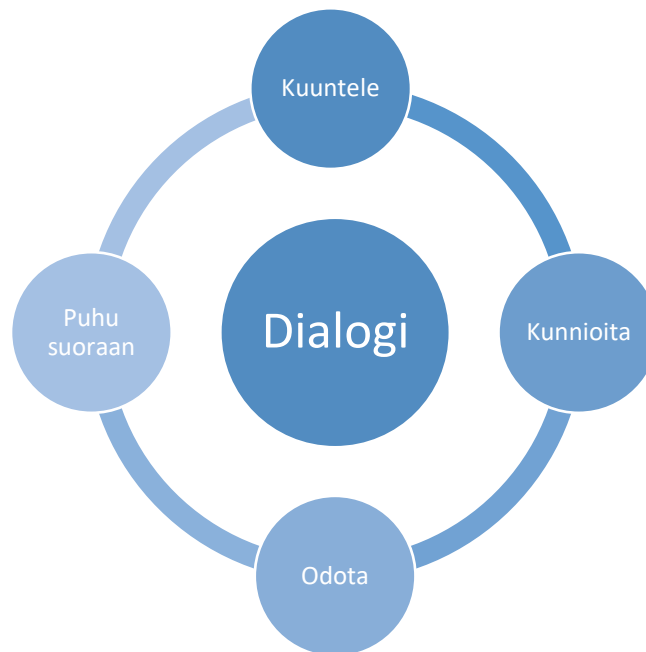
Nojaamalla ainoastaan niihin henkilöihin, jotka vastaavat romanttista näkemystä luovasta henkilöstä on lyhytaikainen ratkaisu. Tämän sijaan johtajien tulisi keskittyä valjastamaan koko työyhteisön luova voima. Useimmat ihmiset olisivat kykeneviä uudelleenlaiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun, jos organisaatiot tukisivat tätä enemmän. (Grant 2016.)

Grantin (2016) mukaan määrä synnyttää laadun, eli siis mitä enemmän ideoita tuotetaan, sitä todennäköisempää on, että joukossa on myös uudennlaisia ideoita. David Burkusin (2013) mukaan kyse ei ole varsinaisesti tästä. Useimmissa organisaatioissa ongelmana ei ole ideoiden tuottaminen vaan hyvien ideoiden tunnistaminen ja valitseminen. Organisaatiot eivät siis aina välttämättä valitse sitä omaperäisintä tai innovatiivisinta ideaa. (Burkus 2013.)

Dialogin merkitys

Myös dialogin merkitys korostuu tiimityöskentelyssä. Dialogi muodostuu neljästä taidosta: kuuntelusta, kunnioituksesta, kärsivällisyydestä sekä suorasta puheesta. (Ks. kuvio 2.) Niin ryhmät kuin yksilötkin tarvitsevat jokaista taitoa, jotta dialogi voi toimia. (Isaacs 2001, 55.) Yksilöiden täytyy osata kuunnella muita sekä omaa itseään. Sanat täytyy osata ottaa vastaan ja hyväksyä ja samalla täytyy kuunnella niitä reaktioita mitä muiden sanat itsessä herättävät. (Mts. 98.) Dialogissa täytyy myös nähdä yksilöllisyyttä pidemmälle, eli nähdä yksilöt kokonaisina ihmisinä ja etsiä heidän kokemustensa alkuperää ja syitä, eli toisin sanoen kunnioittaa (mts. 2001, 122).

Odottaminen on myös tärkeä osa dialogia. Sillä tarkoitetaan oman mielipiteen muodostamisen sekä oman puheenvuoron lykkäämistä. Vaikka toisen mielipide olisi kuinka jyrkästi omaa mielipidettä vastaan, täytyy osata odottaa. Odottamisen tarkoituksena on siis toisen puheenvuoron kunnioituksen lisäksi myös omien mielipiteiden puntaroiminen ja pohtiminen, eli se miten ne saa tuotua parhaiten esille, niitä kuitenkaan tukahduttamatta. (Mts. 2001, 144.) Vaikka tarpeeton ideoiden kritisointi ei ole kehittävää, suora puhe on (Tuominen & Koski 2007, 99; Isaacs 2001, 168–169). Suorassa puheessa on kyse kuitenkin aidon itsensä ilmaisemisen lisäksi myös sen pohtimisesta, mitä kussakin tilanteessa on tarpeen ilmaista. Suorassa puheessa on tarkoituksena päästä omia tunneperäisiä reaktioita ja muiden odotuksia pidemmälle aitoon itseensä. Tämä vaatii itseluottamusta sekä rohkeutta ja onkin helpommin saanottu kuin tehty. (Mts. 2001, 167–168, 170.)



Kuvio 2. Dialogin neljä taitoa (Isaacs 2001, 55)

Luovien menetelmien hyödyllisyys?

Mutta ovatko luovat menetelmät aina parhaita mahdollisia menetelmiä ongelmanratkaisuun tai onko luovuus ylipäänsä aina yritykselle hyödyksi? Vastaus molempiin kysymyksiin on ei. Toisinaan yritykset tarvitsevat luovuuden tuomaa kaaosta, mutta eivät aina. Pidemmän päälle luovuuden aiheuttamalla kaaoksella ja vapaudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, sillä luovasta ideointivaiheesta siirtyminen toteutusvaiheeseen ja päinvastoin ei aina ole niin helppoa. Jos johto jumiutuu luovaan vaiheeseen, yrityksen tehokkuus saattaa laskea. Yritys ilman järjestelmällisyyttä ja vaikiintuneita menetelmiä olisi oletettavasti raskas ja epätuottoisa työympäristö. (Rehn 2010, 120–124.)

2.3 Luovuuden edistäjät ja tappajat

Luovuutta ja luovaa ilmapiiriä voi edistää monin keinoin. Samalla on kuitenkin myös paljon asioita, jotka haittaavat ja estävät luovuutta sekä luovan ilmapiirin syntymistä.

(Ks. Kuvio 3.)

Luottamuspula	Dominoivat persoonat (eivät usein siedä muiden mielipiteitä)	Luovan idean keksijän kunniaa jättäminen	Sirpaleinen aikataulu (ei tarpeeksi aikaa keskittyä yhteen asiaan)
Keskittyminen vain yhteen tapaan ajatella	Muiden jatkuva miellyttäminen	Pyrkimys ryhtyä miettimään toteuttamisen esteitä ennen kuin koko idea on edes valmis	Liian vähän tietopohjaa uusien ideoiden synnyttämiseksi tai perusasioiden ymmärtämiseksi
Ylimielisyys	Ideointityöskentelytilaisuuden käyttäminen politiikointiin tai oman edun tavoitteluun	Yliälyllistäminen ja yksinkertaisten asioiden monimutkaistaminen	Keskittyminen pelkkään perusteluun, jolloin tilaa ei jää intuitiiviselle ajattelulle

Itsensä kritisointi

Kuvio 3. Luovuutta myrkyttävät asiat (Hassinen 2008, 9-10)

Psykologista turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta tarvitaan. Jos tätä ei ole, luovan ja tuotteliaan ilmapiirin muodostuminen voi olla hyvin haastavaa. (Tuominen & Koski 2007, 99; Satell 2018; Zak 2017.) Samalla tavalla dominoivat persoonat voivat jyrätä muut alleen, ja etenkin jos luottamusta ja turvallisuutta ei ole, hiljaisempien mielipiteet ja ideat saattavat jäädä vielä helpommin kuulematta (Tuominen & Koski 2007, 99; Hassinen 2008, 9-10). Toki tiimityössä tarvitaan erilaisia ihmisiä (Tuominen & Koski 2007, 105). Ideointiin tulisi kannustaa sekä tunnustaa ja palkita luovan idean keksijä. Näin luodaan ilmapiiriä, jossa luovuutta arvostetaan. (Hassinen 2008, 9-10.) Palkitsemisessa ja ulkoisessa motivoinnissa on kuitenkin myös riskinsä. Se voi aiheuttaa keskinäistä kilpailua, joka liian pitkälle mentynä voi oireilla klikkiytymisenä ja eri leireihin jakautumisena. (Uusikylä 2012, 185.)

Asioille pitäisi varata riittävästi aikaa. Luovuutta voidaan myös ruokkia erilaisilla tavoilla ajatella. (Hassinen, 2008 9-10.) Tätä varten on olemassa erilaisia menetelmiä kuten esimerkiksi kuusi ajatteluhattua, jossa osallistujia ohjataan ajattelemaan jollakin kuudesta ajattelutyylillä eli hatusta, jolloin osallistuvat henkilöt miettivät ongelmaa eri näkökulmista sekä pystyvät tuomaan mielipiteitä ja näkökulmia helpommin

esille ajatteluhatun alla (mts. 63-65). Keskittyminen vain yhteen tapaan ajatella saattaa aiheuttaa sen, että käsiteltävää ideaa tai ongelmaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta. Myöskään muiden miellyttäminen ja pelkkä muiden mielipiteiden kuuntelu ei edesauta luovuutta. Luovien ideoiden parissa saattaa jopa joutua silloin tällöin kestävästi vastarintaa sekä eriäviä mielipiteitä. Liiallinen negatiivisuus ja esteiden miettiminen eivät edistä luovuutta, vaan luovuus vaatii heittäytymistä. Yleensä liiallinen esteiden miettiminen ennen valmista ideaa onkin merkki siitä, että koko ideaa ei edes haluta toteuttaa. Samalla tavalla kuin liiallinen negatiivisuus ja esteiden miettiminen, myös liika perusteluiden etsiminen seisoo heittäytymisen ja intuitiivisen ajattelun tiellä. (Mts. 9-19.)

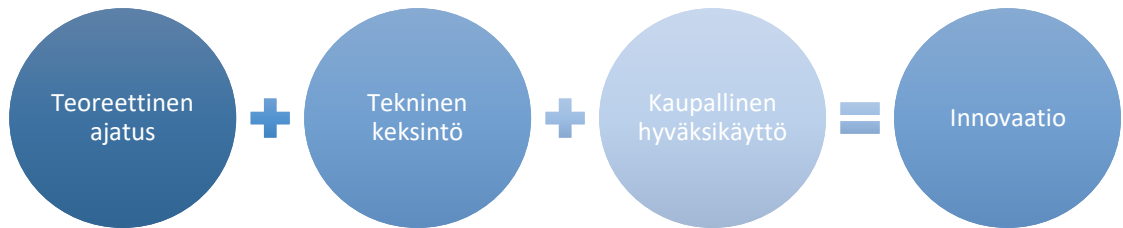
Pelkällä heittäytymisellä ei kuitenkaan pärjää, vaan kuten mihin tahansa muuhun, tietty tietopohja ja perusasioiden ymmärtäminen vaaditaan. Luovuudelle myrkyllistä ovat myös ylimielisyys, politikointi sekä oman edun tavoittelu. Ideointitilaisuudessa politikoinnissa ja oman edun tavoittelussa on kyse pelkästään siitä, että saadaan ajettua oma ajatus läpi esimerkiksi manipuloinnin keinoin. Nämä tulisikin jättää ideointitilaisuuden ulkopuolelle. Lisäksi yksinkertaisten asioiden monimutkaistaminen vaikeuttaa luomisprosessia. Itsensä liiallinen kritisointi kannattaa myös unohtaa luomis-työssä sekä etenkin ideointivaiheessa. (Mts. 9-10.)

Sisäiselle motivaatiolle ja luovuudelle ovat tärkeää kokemukset edistyksestä ja arvokkuudesta. Työntekijän kokemukset edistymisestä ovatkin tärkeimpiä motivaation lähteitä. Tunne arvokkaasta ja merkityksellisestä elämästä, jossa voi toteuttaa itseään ja potentiaaliaan, johtaa luovuuteen. (Amabile & Kramer 2010; Himanen 2010, 141.)

Innovaatio

Jos luovuus siis on, kuten Tuominen ja Koski (2007, 23) asian mainitsevat, uusien ajatusten ajattelemista ja asioiden tekemistä aiemmasta poikkeavalla tavalla, niin mitä innovaatio sitten on? Kielitoimiston sanakirja (2019) määrittelee innovaation uudenokseksi, uutuudeksi, uutuustuotteeksi, teolliseksi tai tekniseksi keksinnöksi. Innovaatio on siis luovuuteen verrattuna jotain konkreettisempaa ja käsin kosketeltavaa. Toki uutuustuote voi myös olla uutuuspalvelu, joka ei niinkään ole käsin kosketeltavissa. Tuomisen ja Kosken (2007, 36) mukaan luovuus on ajattelutyötä. Luovuus ei

kuitenkaan saa olla pelkästään ajattelua, vaan sen pitää johtaa aina tämän lisäksi toimintaan (Uusikylä 2012, 94). Jari Rinne (2009, 17) mainitsee myös innovatiivisen ajattelun merkittävimmäksi ominaisuudeksi sen, että se näkyy käytännössä. (Ks. Kuvio 4.)



Kuvio 4. Innovaatio (Trott 2012, 15)

Innovaatiostrategia

Innovaatiolla tulee olla selkeä visio ja tavoitteet. Innovaatiostrategia määrittelee, miten ja millä yrityksen osa-alueilla yritys pyrkii uudistamaan visiotaan. Sen tulisi antaa tarkat ohjeet kaikelle innovaatioon liittyvälle toiminnalle. Innovaation tulisi olla tärkeä osa yrityksen strategiaa, mutta innovaatiostrategia voi myös puolestaan vaikuttaa yrityksen strategiaan ja visioon. Innovaatiota pitää tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: Nykyisestä, lähitulevaisuudesta sekä tulevaisuuden näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2014, 129.)

Innovaatiokulttuuri

Osana yrityskulttuuria ja heijastellen yrityksen arvoja innovaatiokulttuuri määrittelee innovaation ja luovuuden roolin yrityksessä. Yhteinen sitoutuminen arvoihin sekä inspiroiva yhteinen visio ovat tärkeää yrityksille. Ne antavat toiminnalle suunnan ja vauhtia. Ne voivat edesauttaa työntekijöitä löytämään sisäisen motivaationsa. Inno-

vaatiokulttuurille on tyypillistä rohkaisu kyseenalaistamiseen sekä virheistä oppimiseen. Hyvässä innovaatiokulttuurissa virheet nähdään epäonnistumisien sijaan mahdollisuuksina oppia. Tietoa ei myöskään pitäisi hamstrata itselleen vaan päinvastoin jakaa aktiivisesti muillekin. Tämä tietenkin vaatii luottamusta. (Sydänmaanlakka 2014, 129-130.)

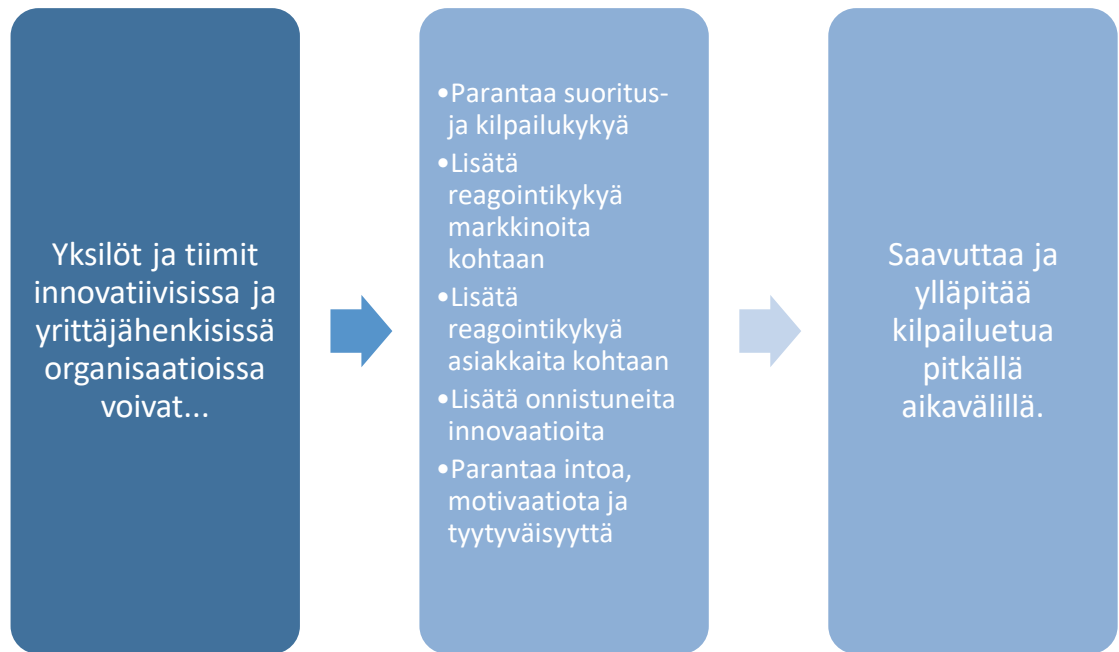
2.4 Innovaatio ja luovuus yrityksen kilpailukeinona

Miten luova yritys sitten eroaa ei-luovasta yrityksestä? Jossain määrin luovuus ja innovaatio ovat jo perusluonteeltaan ristiriidassa organisaation tehokkuuden kanssa. Tehokkuuden jokapäiväinen ylläpitäminen ja parantaminen vaatii vakaita rutiineja lähtökohtaisesti vakaassa ja jokseenkin kontrolloidussa ympäristössä. Uudet palvelut ja tuotteet tarvitsevat luovuutta ja tilaa uusien ideoiden kokeiluun rennossa ja joustavassa ympäristössä. (Trott 2012, 84-85.) Liika keskittyminen tehokkuuteen voi tappaa luovuuden, mutta luovuuden avulla voidaan kehittää keinoja toimia aikaisempaa tehokkaammin (Tapio 2015; Malmelin & Poutanen 2017, 133).

Luovuutta voidaan edistää erilaisilla organisaatiokäytännöillä. Tällaisia käytänteitä ovat esimerkiksi luovuutta kuvastavien tulosten ja tekojen näkyvä arvostaminen, tiedonvaihto ja avoin keskustelu, sidosryhmiltä oppiminen ja aktiivinen toimintaympäristön tarkkailu, liikkuvuus osastojen, toimintojen ja tiimien välillä, luovuutta kannustava palkitsemisjärjestelmä sekä johtaminen, joka aktivoi kehittämään ja osallistaa henkilöstöä. (Viitala & Jylhä 2019, 297.)

Miksi innovaatio ja luovuus ovat sitten organisaatioille tärkeitä tekijöitä? Jo 1970-luvulta asti sosiologit ja taloustieteilijät ovat tutkineet muutosta teollisuusyhteiskunnasta yhteiskuntaan, jossa korostuu henkisen pääoman, tiedon ja tietotaitojen kaltaisten aineettomien resurssien merkitys aineellisia resursseja korkeammalle (Styhre & Sundgren 2005, 1). Yleisesti ottaen kaikki menestystarinat liiketoiminnassa perustuvat jonkinlaiseen innovaatioon, oli kyseessä sitten uudenlaisen tai pidemmälle vievän tuotteen, palvelun tai prosessin tuominen markkinoille. (Sydänmaanlakka 2014, 126.) Hisrichin ja Kearneyn (2014, 46) mukaan kyky innovaatioon ja yrittäjämäinen asenne ovat tärkeitä organisaatioille, sillä juuri näiden taitojen avulla organisaatiot

säilyttävät kilpailukykyä ja sinnikkyytensä epävarmassa tai myllertävässä taloudellisessa ympäristössä. Yksilöiden ja tiimien panos innovatiivisessa organisaatiossa voi olla erittäin merkittävä. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Yksilön ja tiimin tehokkuus innovatiivisessa ja yrittäjähenkisessä organisaatiossa (Hisrich & Kearney 2014, 90)

Innovatiivisuus ei kuitenkaan ole pelkästään kilpailukeino. Useimmille yrityksille se on menestymisen ja hengissä pysymisen edellytys. Jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla pärjäävät vain ne yritykset, jotka kykenevät uudistumaan jatkuvasti. Innovaatiokykyä tarvitaan tarjoamaan uudenlaisia tuotteita ja palveluita asiakkaiden muuttuville odotuksille. (Viitala & Jylhä 2019, 114.) Tiedon ollessa nykyään tärkein resurssi, on äärimmäisen tärkeää, että organisaatiot löytävät uusia keinoja hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa sekä luoda uutta tietoa, joka edistää innovaatiota (Hisrich & Kearney 2014, 46).

3 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa. Johtamisen tavoite on saavuttaa haluttu päämäärä ja sovitut tavoitteet. Johtamiseen toimintana liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat mitä tavoitellaan, ja miten tehdään se mitä halutaan tehdä. Tärkeää on miettiä resursseja, tuloja sekä erityisesti sitä, miten johtaa, jotta työntekijät saadaan työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2019, 11.) Professori Alf Rehnin (2018) mukaan johtaminen on yhtä lailla luovuutta kuin määrätietoisuutta. Johtaminen on myös ammatti, ja onkin syytä erottaa toisistaan johtaminen sekä esimiestyö. Johtaminen ei kuitenkaan kuulu pelkästään niille henkilöille, joiden työtehtävänkuvaan se kuuluu. Jokainen joutuu joskus tilanteeseen, jossa täytyy vaikuttaa muihin tavoitteiden saavuttamiseksi, eli ottaa johtajan roolia. Jokainen myös johtaa itseään jossain määrin. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Vastuu, valta ja vaikuttaminen

Johtajuuden ytimessä on kolme keskeistä tekijää: vastuu, valta ja vaikuttaminen. Vastuu ja valta ovat jossain määrin sidoksissa toisiinsa. Vastuuta on kolmea erilaista tyyppiä. Tilivastuussa kyse on rangaistuksen uhasta eli esimerkiksi esimiehen tai työntekijän työtehtävien laiminlyönnin rankaisemisesta. Kompetenssivastuu tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työntekijä hoitaa tarvittavat asiat parhaansa mukaan tietämyksensä sekä osaamisensa perusteella. Välittämisvastuussa kyse on huolehtiminen erilaisista asioista. Esimerkki välittämisvastuusta ja yhteiskunnan huolenpidosta on nuoren palkkaaminen kesätöihin. Jaettu vastuu on myös ilmiö, joka nousee käytännön tilanteissa aika ajoin esiin. Jaetusta vastuusta on erilaisia näkemyksiä. Joidenkin mielestä jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuulla. Tämä näkemys on korkeiden hierarkiarakenteiden mukainen. Joka tapauksessa tärkeää jaetussa vastuussa ovat selkeät odotukset sekä vastuullinen toiminta. Kun osapuolilla on kirkaat odotukset siitä mistä kukin vastaa jaettu vastuu on mahdollista. (Pohjanheimo 2012, 52-54.)

Valtaa käytetään ihmisten välisissä suhteissa. Valtaa ei ole yksin. Myös valtaa on kolmea erilaista tyyppiä: asemaan, asiantuntijuuteen tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvaa. Näistä asema perustuu hierarkkiseen näkemykseen. Asemaan perustuvassa vallassa kyseessä siis on, että jos työntekijä ei toimi työnantajan ohjeiden

mukaisesti tai toimii näitä uhaten niin työntekijän oma työ saattaa olla uhattuna. Monesti kuitenkin oma osaaminen tai asiantuntijuus muodostuu asemaa tärkeämmäksi vallaksi. Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa kyse taas on karismasta. (Pohjanheimo 2012, 54-55.)

Vaikuttaminen on myös tärkeä johtajan tehtävä. Vaikuttamista on esimerkiksi, kun johtaja käskää työntekijää tekemään jotain, mutta nykyaikaisissa organisaatioissa se on tämän lisäksi monitahoisempaa ja demokraattisempaa. Vaikuttaminen onkin myös vastavuoroista vuorovaikuttamista ja keskustelua. (Pohjanheimo 2012, 57-58.)

Innovaatiojohtaminen

Innovaatiojohtamisen tehtäväalueita ja päämääriä ovat innovaation syntymisen perusedellytykset. Jotta innovaatiota voi syntyä tarvitaan laajaa tietämystä tuotteista ja markkinoista. Lisäksi tarvitaan innostusta kehittämiseen ja ilmapiiri, joka edistää luovuutta. Tähän pystytään vaikuttamaan juurikin esimiestyöllä ja kokeiluun ja ideointiin kannustavalla viestinnällä. Tarvitaan myös kykyä ja kanavat tehokkaalle kommunikaatiolle. Näin varhaisetkin ideat saadaan esille ja jatkokehittelyyn koko organisaation – ja sen ulkopuolisenkin – tietopääoman voimin. (Viitala & Jylhä 2019, 114-115.)

Luovuutta pidetään yhtenä tärkeimmistä johtajan taidoista (Tucker 2018). Jeffrey H. Dyerin, Hal Gregersenin ja Clayton M. Christensenin (2009) tekemä kuuden vuoden tutkimus paljasti viisi kykyä, jotka erottavat luovan johtajan muista. Nämä kyvyt olivat assosiointi, kyseenalaistaminen, havainnointi, kokeilu sekä verkostoituminen. Luovemmat yrittäjät ja johtajat käyttivät näihin kykyihin 50 prosenttia enemmän aikaa kuin muut johtajat. (Dyer, Gregersen & Christensen 2009.)

Mutta kenen vastuulla on innovatiivisuuden johtaminen? Erilaisia ratkaisuja on olemassa ja se riippuu paljon siitä, minkälainen organisaatio on kyseessä. Tuotelähtöinen innovaatio tapahtuu tyypillisesti tutkimus- ja tuotekehitysyksikössä. Nähtäessä innovatiivisuus ensisijaisesti organisaatiota koskevana tai siihen kuuluvana asiana, innovatiivisuuden vastuu on luontaisesti henkilöstöjohdolla. Teknologisuuden korostuksessa yrityksen strategiassa, innovatiivisuus voidaan löytää esimerkiksi liiketoimintojen yksiköstä. Tietenkin on myös mahdollista, että yrityksen innovatiivisuudella ei ole

omistajuutta eli sitä ei varsinaisesti ole määrätty jonkin vastuualueeksi. Tämä voi olla niin hyvä kuin huonokin asia. Se saattaa tarkoittaa, että innovatiivisuus on kaikkien vastuulla ja kaikki innovoivatkin tai sitten sitä, että sitä, että innovaatiota ei tapahdu tai sitä ei pidetä ollenkaan tärkeänä. (Antola & Pohjola 2006, 25.) Tällöin kyseessä ei ole innovaatio-ongelma, vaan johtamisen ongelma. Innovaatiota ei voi vaan odottaa tapahtuvan. (Anthony 2013.)

Johtamisen innovaatio

Siinä missä innovaatio ja luovuus tarvitsevat johtamista, tarvitsee myös johtaminen innovaatiota. Johtamisen innovaatiolla tarkoitetaan johtajien ja päälliköiden työtapojen muuttamista niin, että muutokset parantavat organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia (Hamel & Breen 2009, 35-37). Työterveyslaitos mainitseekin yhdeksi hyvän johtamisen kriteeriksi uudistumisen (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d). Se keskittyy muiden yritysinnovaatioiden – kuten asiakaspalvelun, hankinnan, markkinoinnin tai valmistuksen – sijaan johtamisprosesseihin. Johtamisprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, projektijohtaminen, sisäinen viestintä, koulutus ja kehittäminen, arviointi- ja palkkausasiat sekä henkilöstön työhönotto ja urakehityksen hallinta. (Hamel & Breen 2009, 35-37.)

Hamel (Hamel & Breen 2009, 37-38) on johtamisen innovaation historian tutkimuksessaan yhdessä professori Julian Birkinshaw'n ja tohtori Michael Molin kanssa huomannut kiistattomasti sen, että huomattavat edistykset yrityksen johdon käytännön työssä johtavat usein kilpailuasetelman muuttumiseen koko toimialalla ja mahdollistavat uranuurtaville yrityksille pitkäaikaisia liiketoiminnallisia etuja. Näitä kilpailuetuja syntyy silloin kun uuden johtamisen periaatteen innovaatio sotii enemmän tai vähemmän perinteisiä siihen saakka voimassa olleita johtamisperiaatteita vastaan tai kun innovaatio on sen verran yleinen, että se koskee useampia menetelmiä ja prosesseja tai kun innovaatio on osa jatkuvaa ja nopeaa keksimis- ja uudistustoimintaa, joka edesauttaa koko organisaation edistystä (Hamel & Breen 2009, 43-44).

Ratkaisevaa on siis se, miten johto suhtautuu luovuuteen. Organisaation pitää pystyä kehittymään ja se on mahdollista työntekijöiden luovuuden kautta. Työntekijöiden luovuuden valjastaminen onkin nimenomaan johtamisen tehtävä. Mikäli luovuus ei

ole organisaatiolle tärkeää, tarvitaan johtamisen innovaatiota. (Malmelin 2015; Tapio 2015.) Suhteutettuna organisaation muuhun innovaatioon, johtamisen innovaatio onkin merkittävin (Hamel & Breen 2009, 49). Maailman muuttuessa johtajuudenkin pitää muuttua ja uudenlaisia johtamisen keinoja onkin esitelty. Puhutaan hierarkioiden madaltamisesta, erilaisuuden ymmärtämisestä sekä sen taidokkaasta käsittelystä ja epäjohtamisesta. Epäjohtamisessa on kyse johtamisen ”piilottamisesta” sekä – kuten johtamisessa yleensä – tavoitteiden sopimisesta, kehysten luomisesta, mutta myös vapauttamisesta sekä vastuun ja vallan jakamisesta. (Tienari & Piekkari 2011, 22-25.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Syy tutkimukselle oli kiinnostus luovuuden ja innovaation ilmiötä kohtaan sekä se miten luovuus ilmenee työelämässä. Johtamisen näkökulmaan päädyttiin aiheenrajauksessa.

Tutkimusongelmaksi muodostui: Miten valjastaa työntekijöiden luovuus yrityksen käyttöön? Tätä kysymystä pohdittiin erityisesti johtamisen näkökulmasta, miettien johtajan roolia ja vastuuta luovuuden suhteen. Tämä ongelma on jaettu teoriasta ja aiheenvalinnasta nousseiden teemojen mukaisesti tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. **Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen positiivisesti?/ Mitkä asiat auttavat rakentamaan työntekijöiden luovuutta?/ Mitä luovuus edellyttää?**
2. **Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen negatiivisesti?/ Mitkä asiat tappavat luovuutta?**
3. **Millä tavalla johtaja voi vaikuttaa näihin?**

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmien kokonaisuudella eli tutkimusotteella ratkaistaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Se millainen lähestymistapa ja millaiset menetelmät valitaan, riippuu tutkimusongelman luonteesta. (Kananen 2015, 63.) Tutkimusmenetelmät voidaan perinteisesti jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Kvantitatiivisessa menetelmässä pyritään yleistämään. Yleensä kvantitatiivisessa menetelmässä aineistonkeruumenetelminä käytetään kyselyitä ja valmiita tilastoja. Kyselyistä saadut tulokset esitetään usein tilastotai taulukkomuodossa. (Kananen 2015, 63-65, 73, 75.) Kvalitatiivinen menetelmä pyrkii menemään tutkimuksessa pintaa syvemmälle ja ymmärtämään sekä kuvailemaan ilmiötä. Kvalitatiivisessa menetelmässä yleisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja dokumentit, havainnointi sekä toimintatutkimus ja/tai tapaustutkimus. (Kananen 2008, 24, 57.) Kuten Kananen (2008, 24) asian mainitsee, kvantitatiivinen menetelmä perustuu lukuihin ja kvalitatiivinen menetelmä sanoihin ja lauseisiin.

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut. Syy miksi menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus johtui pääsääntöisesti siitä, että tutkimuksessa haluttiin päästä tutkimaan ilmiötä juurikin pintaa syvemmältä.

4.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelumuotona toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat lomakekyselyn kaltaisia, mutta kuitenkin avoimia kysymyksiä. Vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa on sovittu ennakkoon valitut teemat, jotka käydään haastateltavan kanssa läpi. Näin haastatteluihin saadaan kevyttä auttavaa runkoa, mutta kuitenkin myös tilaa ja väljyyttä tutkittavan ilmiön kaikille osa-alueille. Näin haastattelijalle jää vielä tilaa kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä, haastateltavan vastauksista riippuen. (Kananen 2008, 73.)

Haastatteluissa aihepiirinä olivat luovuus ja johtaminen organisaatiossa ja teemoiksi valikoituivat seuraavat:

- Luovuuden ja innovoinnin merkitys organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa.
- Luovuuteen rohkaiseminen johtajana.
- Johtajan rooli ja vastuu luovuudessa.
- Mahdolliset ongelmakohdat luovuudessa.
- Yksilön ja tiimin luovuus.
- Mistä luovuus rakentuu ja mitkä asiat haittaavat sitä.

Yhteensä haastatteluja tehtiin neljä. Haastateltavat olivat Jyväskylän alueella johto- tai valmennustehtävissä toimivia henkilöitä. Jokaisella haastatellulla henkilöllä oli myös yhteys Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiaan, jossa he olivat joko opiskelleet jotain koulutusohjelmaa tai valmentaneet. Henkilöt valikoituivat haastateltaviksi sillä perusteella, että he toimivat johto- ja/tai valmennustehtävissä ja työskentelivät luovalla alalla tai luovassa yrityksessä. Haastateltavat kontaktoitiin Linkedinin, sähköpostin tai WhatsApp-sovelluksen kautta ja haastattelut tehtiin vuoden 2019 syksyn aikana. Haastateltavat on nimetty anonyymisti nimillä haastateltava A, haastateltava B, haastateltava C ja haastateltava D.

Neljän haastattelun ja aineiston purun jälkeen katsottiin, että saturaatiota oli tapahtunut tarpeeksi. Vastauksista nousi säännöllisesti samoja tunnistettavia aiheita esiin. Saturaatiossa kyse on tutkimusaineiston keruusta niin, että varsinaista lukumäärällistä tavoitetta ei ole vaan, että saturaation voidaan katsoa tapahtuneen, kun haastatteluista ei nouse enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa vaan vastauksissa toistuu samoja aiheita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177).

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen on hyvin erilaista. Monet asiat vaikuttavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen. Prosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy virheen mahdollisuus, mutta tutkija pystyy vähentämään näiden vaikutusta tutkimukseen olemalla näistä tietoinen. Prosessin tiedonkeruussa tulee olla tarkkana, sillä tässä vaiheessa tehdyillä virheillä on pitkäkantoiset seuraukset. Väärin ja heikosti kerätystä aineistosta ei saa hyvää ja luotettavaa tulosta. Pelkällä muistiinpanotekniikalla jää helposti huomiotta

haastateltavan käyttämät tietyt painotukset ja sanavalinnat. Tämä vältetään haastattelun nauhoituksella, jota pidetäänkin perusedellytyksenä luotettavalle tiedolle. (Kananen 2008, 121-122.)

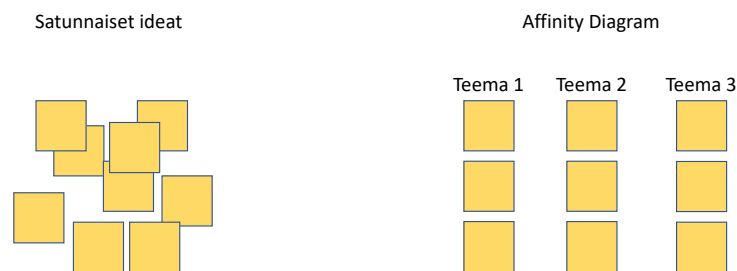
Haastatteluun voi pyrkiä luomaan otollista ja rentoa ilmapiiriä verryttelykysymyksien avulla, mikäli haastattelijan ja haastateltavan aikaisempi suhde on olematon tai satunnainen. Verryttelykysymyksien tarkoitus on pääsääntöisesti poistaa jännitystä ja täten saada haastateltava mahdollisesti puhumaan enemmän. Verryttelykysymyksiä voivat toimia esimerkiksi pyytäminen haastateltavaa kertomaan itsestään tai vaikkapa harrastuksistaan. (Grönfors 1982, 107.) Luotettavuutta tulokseen tuo myös pyytäminen haastateltavaa selventämään kertomaansa asiaa konkreettisilla esimerkeillä haastattelun aikana kuin myös analyysivaiheessa. Näin pyritään vähentämään todennäköisyyttä siihen, että tutkija tulkitsee tai ymmärtää aineistoa väärin. (Grönfors 1982, 107; Kananen 2008, 121-122.) Kun aihe on haastateltavalle mielekäs, on mahdollista, että reaktiivisuuden määrä pienenee. Reaktiivisuuden pienentämiseen voidaan siis vaikuttaa jo pelkällä asian tiedostamisella, ymmärtämisellä sekä mielenkiinnolla. (Kananen 2008, 121-122).

4.5 Tutkimuksen analysointi

Aineistonkeruu ja sen analysointi ovat osittain päällekkäisiä tapahtumia. Ne tapahtuvat jokseenkin yhtäaikaisesti, täydentäen samalla toisiaan. Laadullisen tutkimuksen analysointiosa muodostuu analyysistä ja synteesisistä. Analyysissä kerätty aineisto hajoitetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessissä osat kootaan uudelleen johtopäätöksiksi. Analyysin ja synteessin avulla kerättyä aineistoa tarkastellaankin juuri käsitteellisellä tasolla. Tätä tutkimuksen vaihetta sanotaan myös abstrahoinniksi, jonka tarkoituksena on siis käsitellä ja järjestää kerätty aineisto niin, että siitä tehdyt johtopäätökset ovat vaiheittain irrotettavissa esimerkiksi yksittäisistä lausumista tai henkilöistä ja siirrettävissä yleisemmälle tasolle. (Grönfors 1982, 145.)

Haastatteluja ryhdyttiin analysoimaan erittäin varhaisessa vaiheessa. Keruun ja litteroinnin jälkeen aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua. Tässä analyysitavassa vastauksista nousseita teemoja jäsennellään yleisellä tasolla ilman sen tarkempaa

analyysiä tai johtopäätöksiä. Kaikki vastaukset asetettiin Post-it-lapuille teemojensa alle. Vastauksia voitiin alkaa jäsentelemään vastausryhmiin aineiston ollessa esillä ja liikuteltavissa. (Ks. kuvio 6.) Tässä hyödynnettiin Affinity Diagram-työkalua, jonka avulla vastausryhmät nimettiin uudelleen ja niistä muotoutui uusia aihealueita. Affinity Diagram on antropologi Kawakita Jiron kehittelemä työkalu aineiston visuaaliseen käsittelyyn, jonka avulla voi löytää yhteyksiä sekä isompia kokonaisuuksia satunnaisilta ja sekalaisilta vaikuttavien ideoiden välillä. (Affinity Diagrams, n.d.)



Kuvio 6. Affinity Diagram (Affinity Diagrams - Organizing Information and Ideas into Common Themes, n.d.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Oppiminen

Haastattelussa korostui oppimisen rooli suhteessa luovuuteen. Luovuuteen ja uuden rakentamiseen tarvitaan tietty tietopääoma, mutta jatkuvan oppimisen merkitystä luovuuden suhteen pidettiin tärkeänä. Haastateltava A kuvailee oppimista ja luovuutta seuraavasti:

Tänä päivänä, et jos miettii, että oppiminen on yks megatrendeistä, nii oppiminen ja luovuushan liittyy jotenki tietyllä tavalla mun mielestä niin ku toisiinsa kuitenkin, aika tämmönen niin ku... niillä on semmonen connection, eli tota, jotta sä olisit niin ku luova ja pystyisit tuomaan, tuottamaan niin ku luovia ideoita ja olemaan innovatiivinen nii sehän vaatii niin ku oppimista ja aikamoisen tietopääoman. Monesti ajatellaan, että ideoidaan vaan ja nyt niitä ideoita, mut sit jos ei oo mitään niin ku viitekehystä että mistä, että ei tavallaan nää niitä ongelmia tai niitä haasteita mitä niin ku maailmassa on tai mitä yrityksissä on nii nii sit sulta niin ku puuttuu joku palikka.

Asia nähtiin toisinkin päin, eli ei pelkästään niin, että oppeja tarvitaan luovuuteen vaan luovuudesta saadaan myös oppeja. Tämä luovuudesta oppiminen nähtiin myös motivoivana tekijänä. Haastateltava B kertoo yleisistä IT-alalla järjestettävistä koodaus- ja pelijameista, joissa tarkoituksena on nimenomaan kokeilla uutta ja oppia. Haastateltava B kertoo jameista seuraavasti:

Eli siis Game Jamit on tota tämmönen... alan tapa niin kun nimenomaan tehä kaikkee hölmöö, kokeilla uusia teknologioita, kokeilla uusia juttuja. Eli järkätään tietyllä aikavälillä tämmönen jami, missä annetaan jotkut tietyt parametrit, et pitää tehä tämmöne ja tämmöne, tai se voi olla joku teema. The Global Games, niillä on joka vuosi sellanen kansainvälinen tapahtuma, ni siellä oli teemoja niin ku joku aallot, ja sit sä voit ihan mitä tahansa tehä siitä ja vähän niin ku venyttää jotain niitä sääntöjä... tai... siis yhen sanan voi tulkita tosi monella eri tavalla. Mut tota... tota tota... joo. Se on... sit jengi tekee niin ku ihan hölmöjä... ei viitti ees kertoo kaikista peleistä mitä on tehty... ne on... ku ei oo mitään muuta ku on se aikarajote, että pitää tehä jotain tässä ajassa. Se on kyllä hyvä tapa saada se luovuus esille.

Haastateltavat B ja C lähestyivät asiaa hieman eri näkökulmista. B:n mukaan luovuus on se mistä voi oppia asioita ja juurikin luovuudessa pääsee kokeilemaan asioita. B:n mukaan oppiminen itsessään saattaa olla monelle merkittävä motivoiva tekijä. Haastateltava C oli samaa mieltä, että luovuudessa oppii jatkuvasti lisää, mutta myös, että luovuus tarvitsee tietopääoman. Näin B ja C kuvailivat asiaa:

Mä nään sen ehkä enemmänkin niin ku toisin päin, tavallaan sillain, et se luovuus ensin ja sit siinä sä niin kun opit uusia juttuja ja pääset tekee vapaasti erilaisia siistejä juttuja. Joo ja siis kyllä toi oppiminen on aika iso motivaattori monelle et... jos noissa pelijameissakin niin tota... et "mä oon halunnu pitkään kokeilla tämmöstä juttua" ja sit sä pääset tekeen sitä ja tavallaan sä opit sen siinä samalla. Et tota... Kyllä ne aika

monesti lähtee just siitä, et tavallaan ku sä et kerkee normityössä kokeilee uusia juttuja. Et sä voi aina olla niin ku asiakkaan piikkiin kokeilemassa uusia juttuja, et ne ei oikein tykkää siitä... Kyllä ne aika vahvasti on linkittyny keskenään. (Haastateltava B.)

Kyllä kuitenkin luovuudesta jos puhutaan, et siinä niin ku luodaan uutta, niin ni totta kai siinä ku sä luot uutta nii siinä myöski oppii koko ajan. Ja toki taas sinänsä toisinpäin, että kyllähän sun pitää oppia jotain uusia asioita, että sä voit luoda jotain uutta. (Haastateltava C.)

Haastateltava A:n mukaan oppiminen pitäisi tuoda työpaikoille ja työpaikoilla pitäisi tarjota alustoja, jotka mahdollistavat oppimisen ja etenkin yhdessä oppimisen. Työn käsite saattaa olla hieman kapea ja esimerkiksi oppimista ei A:n mukaan aina mielletä osaksi työtä. Haastateltava A kuvaili asiaa seuraavasti:

Et monessa paikassa se työ on sitä, että sää teet just, et sitä niin ku tämmöstä op... yhdessä oppimista ei mielletä työks, vaan se on joku erillinen juttu mikä tapahtuu. Mutta nythän tänä päivänä aika paljon puhutaan kuitenkin siitä, että ollaan tajuttu, että eihän siinä oo mitään tolkkua, että edelleen monissa yrityksissä kun pitäis osaamista kehittää, et mitäs koulutuksia me käydään, ku se oppiminen pitäis tuoda työpaikoille. Toisilta oppimaan, meidän pitäis luoda tämmösiä ympäristöjä mitkä mahdollistais sen yhdessä oppimisen. Niin tuota kyllä mä uskoisin, että sieltä se on myös se, jos mietitään luovuutta ja uuden synnyttämistä ja innovointia nii tota sellasten ympäristön tarjoaminen, joka mahdollistaa sen yhdessä oppimisen ja samalla uusien ideoiden tuottamisen.

Palautuminen ja hyvinvointi

Haastateltava D nosti oppimisen kannalta tärkeäksi tekijäksi palautumisen sekä hyvinvoinnin. D:n mukaan jatkuvalla oppimisen käyrällä oleminen ei pitkällä aikavälillä ole hyvinvoinnille hyväksi. Tarvitaan myös palautumista. Oppimista ei myöskään pääse tapahtumaan, jos oppien käsittelemiseen ei varaa tarpeeksi aikaa. Näin haastateltava D kuvaili asiaa:

Meillä on ehkä se, et välillä vois vähän hiljentääkki tahtia ja jaksaa niin ku fokusoida... niin ehkä siihen liittyy se, et välillä pitää antaa rauhaa niin ku sink in, niin ku tavallaan se että asiat juurtuu ja rauhottuu ja se on myöski sitä luovuuden niin ku et se pääsee kukoistaa.

Mut se, että siihen liittyy olennaisesti semmonen kurinalainenkin itsensä johtaminen. Et se, että sä voit olla huippuammattilainen ja sulla on niin ku aivokapasiteetti käytössä ja muuta niin nii sillon sun pitää olla leväänny ja aika sinut itsesi kanssa ja sellanen... aina tulee elämään vaiheita ja sekin voi olla luovuuden lähde, joskus jostain tuskastaki voi ammentaa, mutta se ei oo kauheen kestävää.

5.2 Yrityskulttuuri ja työympäristö

Haastatteluissa melkeinpä perusluonteisimpana tekijänä luovuuden suhteen pidettiin oikeanlaista työympäristöä ja yrityskulttuuria. Yrityskulttuuri määrittelee yrityksen suhtautumisen esimerkiksi juurikin luovuuteen. Kyseessä on se, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee, onko työntekijöillä vapautta ja vastuuta ja kannustetaanko työpaikalla luovuuteen. Haastateltavien mukaan tulisi luoda sellainen ympäristö, jossa virheiden tekeminen on sallittua ja luovuudelle on tilaa. Työntekijöiden tulisi tuntea olonsa turvalliseksi. Haastateltava A kuvaili asiaa näin:

Se on niin ku varmaa pahin mitä jossain yrityksissä tapahtuu, että ”no niin on porukat kutsuttu kokoon ja nyt 15 minuuttia kaikki ideoi. 15 minuuttia, kaikki nyt ideoita, tuottakaa niitä ideoita”. Mut eihän se sillä tavalla toimi. Enemmänki pitäis luoda niitä siis semmosia niin kun mahdollisuuksia sille, että... ja tavallaan se on, musta se on aika pitkälle myös yrityskulttuurikysymys, että tavallaan, että semmonen niin ku kulttuuri missä se luovuus on sallittua ja virheitten tekeminen on sallittua nii mä uskoisin, että semmosissa ympäristöissä ihmiset vaan lähtökohtaisesti tuottaa enemmän ideoita joilla vois olla jotain kantoarvo jossain muuallakin ku sisäisessä käytössä.

Merkittävänä esteenä luovuudelle, oppimiselle ja rohkealle kokeilulle pidettiin pelkoa ja erityisesti epäonnistumisen pelkoa. Virheiden tekemisestä, tilasta, vapaudesta sekä johtajan roolista näihin puhui myös haastateltava C:

Pitäis luoda sitä tilaa niille ihmisille, nii sit ikään ku lois sitä tilaa niille ihmisille, että poistais sitä säälää siitä ympäriltä mahdollisimman paljon, et sais niin ku mahdollistettua niille sen, että ihmisillä on se tila toimia ja tehdä. Sitten toki sen kulttuurin luominen siihen ympärille, et minkälainen kulttuuri siellä on, että niin ku se, että vaikka, että esimerkkinä epäonnistumiset on toivottua, että niitä ihan niin ku juhlistetaan ja muuta koska kuitenkin tosi helposti epäonnistumisen pelko sitten niin ku varmasti luovissa asioissa etenki pitelee ihmisiä ettei ne lähe tekemään.

Myös haastateltava A:n mukaan ”pelkohan on varmaan yks pahin ja epäonnistumisen pelko nimenomaan, se pahin este tai en tiedä onks se pahin, mut yks isoimmista esteistä sille, että ei... ei tota... ei synny jotain uusia juttuja.” Epäonnistumisia pidettiin virheiden sijaan merkittävinä oppimisen paikkoina.

Hierarkiat

Korkeat hierarkiat ja jäykkä yrityskulttuuri mainittiin luovuuteen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Kysyttäessä haastateltava C:ltä mitkä asiat tappavat luovuutta, C mainitsi merkittäväksi tekijäksi ”isot hierarkiarakenteet, jossa käskyt tulee vaan ylhäältä alaspäin.” Samaa mieltä oli myös haastateltava A sanoessaan, että ”ympäristöt missä se luovuus... missä jo se yrityskulttuuri on semmonen jäykkä ja hierarkkinen nii... en oo tutkinu tätä asiaa, mutta voisin kuvitella, että se ei se luovuus ehkä niin kuki ihan niin sanotusti.”

Yrityskulttuurin ja työympäristön muovaantumisessa johtajan rooli on merkittävä. Haastatteluissa nousi kuitenkin ilmi, että johtajan rooli ei saa olla liian suuri ja, että matalia hierarkioita tulisi suosia. Esimerkiksi haastateltava A mainitsee, ettei valmentajan tai johtajan tulisi ”nostaa itteensä millekkään jalustalle.” Haastateltava A:n mukaan johtajan roolina ja vastuuna on ”tahtotilan luominen” ja, että ”johdolla on se vastuu niin ku tavallaan siinä, että se ottaa ihmiset mukaan” ja ”tavallaan luoda se viitekehys ja yhdessä pohtia, että mitä se nyt niin ku tarkoittaa jos me haluttais tätä luovuutta ja itseohjautuvuutta meidän firmassa rakentaa.” Haastateltava B puhui seuraavasti johtajan roolista ja vastuusta luovuudessa:

Ehkä sanoisin et se niin ku sen porukan kasaaminen ja niitten... se et jokainen löytää oman paikkansa. Näkisin et se on ehkä se tärkein. Et se on hankala sit taas sen... ei kannatakaan antaa... tai pidä mun mielestä vaikuttaa sen... vaan niin ku enempiä koska sit taas se menee siihen et jengi ei pysty olee oma ittensä jos... niin ku liikaa määrätään et ”nyt sä saat tehdä näin” ja semmosia niin ku... liikaa sääntöjä. Sekin on sitten taas huono. Et paras on jos pystyy löytää semmosen porukan jotka tulee kaikki keskenään toimeen niin ku... Sit vaan niin ku istuu siinä vieressä ja koittaa jeesata parhaansa mukaan.

5.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Haastattelujen perusteella oli havaittavissa selkeä ero sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksella luovuuteen. Sisäistä motivaatiota pidettiin olennaisena tekijänä osana luovuutta. Sisäisen motivaation piirteitä olivat haastateltavien mukaan esimerkiksi selkeä kiinnostus ja intohimo työhönsä sekä tiettyssä määrin omien mielipiteiden puolustaminen. Esimerkiksi haastateltava B kuvailee näin motivaatiota:

Tää on vähän niin ku jos sun pitäis tehdä jotain luovaa ilman, että sä oot kiinnostunu siitä niin... Tosi hankalaa, ku noikin on semmosia juttuja et tavallaan monesti se työ tehään niin kun, ajattelutyö, niin ku joskus illalla kotona, et tota, tulee mieleen joku juttu mitä haluais kokeilla tai tota saa vaan niin kun inspiraation johonkin yhtäkkiä nii... sit jos nää on kaikki semmosia asioita, mitä sä tuut töihin tiettyyn kellonaikaan ja sä lähet ja sä et ollenkaan oo sen jälkeen kiinnostunu aiheesta nii... ei se vaan toimi. Nii ja sit se ajaa ettii uusia inspiraation lähteitä kun sulla on se kiinnostus jotain aihetta kohtaan nii sit sitä tulee tutkittua paljon ja sieltä löytyy paljon niin ku uusia näkökulmia ja uusia tapoja toteuttaa asioita.

Mielipiteiden puolustamista B kuvailee puolestaan seuraavalla tavalla:

Kyllä pitää... pitääki pystyy niin ku taistelee niitten omien mielipiteitten puolesta et siis... varsinki tommonen kun kyse on jostain luovasta mikä on oikeestaan niin kun puhtaasti mielipiteihin perustuvaa... niin tota kyllä mä ainaki tykkään siitä et se tekijä pystyy ite niin ku väittelee siitä asiasta ja kertoo et miksi tämä nyt on hyvä ja... ja siis mä arvostan ihmisissä sitä, mä toivon ihmisiltä sitä, että mulle pystytää sanoo sillai "turpa kii, painu helvettii, anna mun tehdä mun työni."

Ulkoista motivaatiota sen sijaan ei juurikaan pidetty tärkeänä tekijänä. Sitä pidettiin jopa luovuutta tuhoavana voimana, mutta toisaalta mainittiin, että mahdollisia ovat myös tilanteet, jossa ulkoinen paine tuottaa luovaa tulosta. Lähtökohtaisesti ulkoisia tekijöitä kuitenkin pidettiin monesti haitallisina. Haastateltava C kuvaili ulkoista ja sisäistä motivaatiota näin:

Ulkosella motivaatiolla ja luovuudella ei ainakaa ihan hirveesti (ole tekemistä keskenään). Toki taas aina jos-tapahtumia sinänsä on, että jos on niin ku... et jos miettii että on kova ulkonen paine ja pitää saada nopeesti joku kasaan niin siinäkihä voi syntyä jotain luovaa ja uutta. Toki

siinäkin voi niin ku jotai jos joku yksittäinen tapaus pitää jonku nopeesti kyhätä joku kasaan, voi olla, mutta noin niin ku muuten toki kyllähän siis sit jos puhutaan sisäisestä motivaatiosta ja siitä et ihmiset haluaa tehdä ja haluaa kehittää asioita, haluaa kehittää uutta niin kyllähän siinä on vahva yhteys.

Mitä jos ei kiinnosta?

Toisaalta mainittiin, että kiinnostuksen tai motivaation puutetta jotain asiaa kohtaan voidaan myös mahdollisesti hyödyntää. Miettimällä niitä syitä minkä takia henkilöä ei kiinnosta jokin asia, voidaan löytää kehittämisen mahdollisuuksia kyseiselle asialle.

Haastateltava C mainitsee seuraavan esimerkin:

Nii jos ajattelee päinvastaselta kannalta, että ei kiinnosta ja ei oo motivaatiota johonkin nii miten siitä syntyis... nyt meni tosi deepille levelille, mä oon ajattelijaihminen... sinänsä mikä on aika mielenkiintonen niin ni, toisaalta taas, jos ei oo motivaatioo johonki siihen tiettyyn asiaan, mutta on silti tiimissä et pystyy niin ku, et tuo itestään esille niin periaatteessa siinähan voi syntyä taas jotain uutta. Että mietitään vaikka että miten saadaan kahvila toimimaan ja sit on ihmisiä ketä ei motivoi kahvila yhtään mut innovoidaan, nii sit voidaan taas lähtee rakentaa, että miks sitä ei innosta, miks sitä ei motivoi se, niin sitä kautta taas voi löytyä joku ihan uus.

Motivaation lisäksi myös yhdessä tekemistä pidettiin merkittävänä. Se, että muutkin innostuvat ideasta oli tärkeää. Sisäisen palon ja intohimon sytyttäminen muissa oli olennaista. Haastateltava B:n yrityksessä ideoita työstetään ja muovailaan niin kauan, kunnes kaikki ovat siitä kiinnostuneita. Jos kaikkia ei saada innostumaan, idea hylätään.

Se menee aika pitkälti sillai, et joku saa idean et mä haluaisin tehdä tämän ja sit se pitchaa sen muille... ja... sitte... no. Tavallaan sitä tehdään niin kauan kunnes löytyy semmonen jossa kaikki on mukana, mitä niin ku kaikkia haluaa tehdä. Tai sit kehitetään sitä sit siihen suuntaan et se on semmone mitä koko porukka haluaa tehdä. (Haastateltava B.)

5.4 Tiimit ja yksilöt

Haastateltavat pitivät tiimien luovuutta rikkaampana verrattuna yksilön luovuuteen, vaikkakin yksilön luovuudessakin todettiin olevan omat hyvät puolensa. Haastattelujen perusteella yksin ideoinnin hyviä puolia oli se, että tiimin ideointiin verrattuna se voi olla nopeampaa ja helpompaa. Tällöin päätöksistä ei tarvitse neuvotella kenenkään kanssa. Toisaalta myös oltiin sitä mieltä, että riippuen henkilöstä, yksin ideoidessa itsekritiikki voi sulkea pois sellaisia ideoita, joihin joku voisi tiimissä tarttua ja jopa viedä pidemmälle. Haastateltava D:n mukaan yksilön ideointiakin tarvitaan. Optimaalisessa tilanteessa yksilön ideat jalostuvat ja muotoutuvat pidemmälle tiimin käsitelyssä. Näin D kuvailee tiimin ja yksilön luovuutta:

Jokuhan sano... justiin kuulin vähän aikaa sitten, että toi ”innovaatio on yksilölaji” tai jotenki tällöinen toi... et tavallaan se pitää paikkansa siinä mielessä, että siis pitää olla sitä yksin pohdintaa. Et sieltä tulee monesti niitä oivalluksia ja kannattaa olla muistikirja lähellä. Mutta tota sitten ku ne... nehän siis jalostuu näistä ja saattaa saada syntynsä jossain yhteiskehittelyhetkessä tai jossain dialogissa jonkun kanssa ihan satunnaisesti tai sit kun sä luet jotain artikkelia.

Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että yksin ideointi saattaa jäädä suuremman ryhmän ideointia kapea-alaisemmaksi. Yksilönä ratkaistavaa ongelmaa tarkastelee helposti vain yhdestä tai useammasta näkökulmasta, kun taas tiiminä erilaisia näkökulmia on paljon enemmän. Toki tämäkin riippuu tiimistä. Jotta näkökulmat olisivat erilaisia, tarvitaan erilaisia ihmisiä. Tärkeänä siis pidettiin, että luovissa ja ideoivissa tiimeissä olisi mahdollisimman erilaisia ihmisiä. Haastateltava D mainitsi luovan tiimin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi diversiteetin ja luottamuksen. D:n mielestä tärkeää onkin, että jokainen pääsee toimimaan omien vahvuksiensa kautta ja myös, että tätä tuetaan. D:n mukaan luottamus rakentuu ”arvostuksesta ja kuuntelusta ja tukemisesta ja semmosesta yhteisestä hyvästä tahdosta”. Näin tiimien luovuutta kuvaili puolestaan haastateltavat A ja B:

Mä uskon että siis tiimissä saa paljon enemmän määrällisesti ideoita aikaan, että tota se, että miten niistä ideoista, miten ne valitaan ja miten ne viedään niin ku jatkokehittämiseen nii siinä pitäis se oivallus olla,

että ihmisillä on tiimeissä erilaisia rooleja, että jotkut on lähtökohtaisesti hyviä tavallaan johtamaan sitä prosessia, ja joku tyyppi kyllästyy siinä vaiheessa kun on se ideointi tehty ja sit ku pitäis lähteä taas jatko-työstä, että mitä tää käytännössä vois niin ku tarkottaa, miten tätä lähtis viemään eteenpäin nii eipä se siinä vaiheessa oookkaan enää parhaimmillaan. Sit pitäis siinä niin ku tiimissä ymmärtää just se että, okei, jotkut on hyviä loppuunsaattamaan asioita ja jotkut on hyviä tuottaa ideoita. (Haastateltava A.)

Pitää olla hyvä se tiimi, niin ku et kaikki tulee keskenään toimeen ja pysyy olee niin ku rennosti ja jokainen saa olla oma ittensä ja... semmonen ettei tarvii esittää mitään niin ku... tai ettei tarvii työpaikalle tulla niin ku... Se on hankalaa olla luova ku pitää esittää jotain muuta mitä on oikeesti. Et jokainen saa olla oma hölmö ittensä. (Haastateltava B.)

Haastateltavat ylipäättään puhuivat tiimien olennaisesta merkityksessä työelämässä. Haastateltavat mainitsivat, että tärkeää on löytää oikeanlaiset ja sopivat ihmiset ympärille ja tätä kautta saada yritykseen monenlaista osaamista. Esimerkiksi haastateltava B:n mukaan, jos tiimidynamiikka ei toimi, täytyy tiimin ottaa joko lisää erilaisia ihmisiä tiimiin tai ihmisiä tiimistä pois.

Laatu vai määrä?

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että aluksi tarvitaan paljon ideoita. Tässä korostuu nimenomaan tiimityön merkitys. Haastatteluissa puhuttiin timanttimalista, jossa tarkoituksena on aluksi ideoida vapaasti kritisoimatta ja tämän jälkeen kiteyttää ja tiivistää. Haastateltava D korostaa myös kiteyttämisvaiheen sekä koko prosessi-osaamisen tärkeyttä. Haastateltava D:n mukaan ”se prosessiosaaminen siinä mielessä just on se A ja O, et sitte osaa valita myös oikeet menetelmät.” Luovuus ja innovaatio eivät ole pelkästään ideointia. Näin haastateltava D kuvailee kyseistä prosessia:

Koen, että luovuus ilmenee niin monissa vaiheissa, että perinteisesti luovuus on sitä, kun ideoidaan, mutta et se on niin ku... jos ajatellaan fasilitointisilmälasiin läpi, niin sehän on niin kun se ideointivaihe se avaava vaihe ja niin kun sitten semmonen niin kun rönsyävä vaihe, mut yhtä lailla luovuutta on osata valita mun mielestä mikä on sit taas niin ku se kiteyttävä vaihe.

Kenen vastuulla?

Haastateltavat kokivat vastuun luovuudesta eri tavoilla. Näkemys, jonka mukaan luovuus on kaikkien vastuulla, nähtiin toisinaan huononakin asiana. Haastateltava B ei esimerkiksi ”oikein pysty näkee sitä, että sen vastuun pystyis ulkoistaan kaikille... et tota... Et jos ajateltais niin ku kaikki vastaa jostain, nii sitte kukaan ei vastaa.” B mainitsi myös, että ihanteellisessa tilanteessa ihmiset ryhtyvät ottamaan vastuuta, eikä niin, että vastuu määrätään jollekin. Toisaalta esimerkiksi haastateltava C näki, että vastuu luovuudesta on jokaisella. Haastateltava C:n mielestä kuitenkin tärkeää olisi herättää ihmiset ajattelemaan, että asioita on mahdollista muuttaa, jos niihin ei ole tyytyväinen. Näin C kuvaili asiaa:

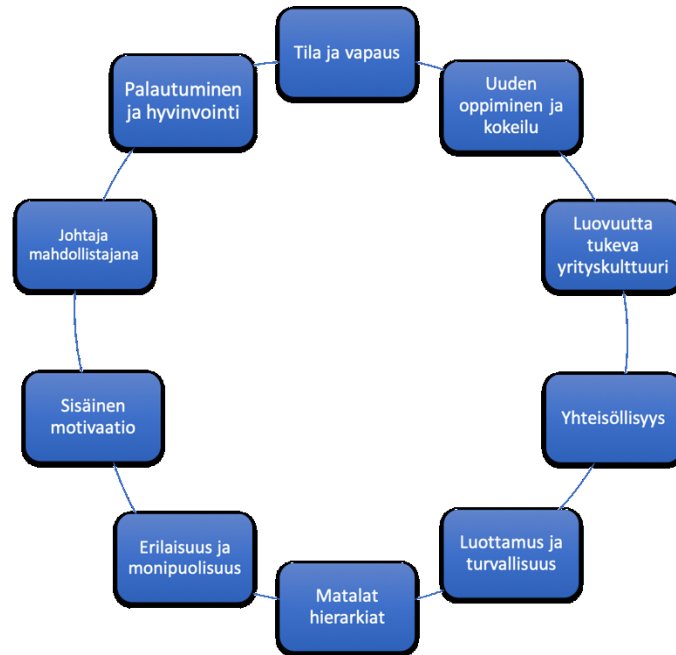
Mut jos niin ku ylipäättään luovuudesta ja innovoinnista puhutaan, niin kyllähän se niin ku kaikkien vastuulla... et... siihenki pitäis kyllä patistaa enemmänki et ikään ku, että... tai niin ku herättää ihmisiä... että jos joku ei ihmisten mielestä toimi tai ne haluais lähtee tekemään jotain, nii se ei ikään ku tarvii vaan tyytyä siihen tai sitten niin ku lähtee tekemään asioita niin ku kaikki muut aikasemminki, vaan sit jotenki lähtis niin ku... et se lähtis siitä ihmisestä et ”mä haluan kehittää tätä et mitenkä me voitais tätä yhdessä kehittää” nii kyllähän se jokasen vastuulla on.

Haastateltava A:n mukaan vastuu luovuudesta riippuu aina hieman tilanteesta. A:n mukaan kuitenkin tarvitaan ”jokin työntävä tai vetävä tekijä, joka niin ku tavallaan tuo semmosen impulssin et hei meidän pitää nyt... lähetääs kehittää.”

6 Johtopäätökset

Tutkimuksessa käsiteltävät työpaikan luovuuteen vaikuttavat tekijät eivät ole toisistaan erillisiä osa-alueita vaan ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Eri osa-alueet muodostavat yhteenkietoutuneen kokonaisuuden, jossa jokainen osa liittyy muihin ja niitä

kaikkia tarvitaan. (Ks. Kuvio 7.)



Kuvio 7. Työntekijöiden luovuutta edesauttavat tekijät.

6.1 Oppiminen ja uuden kokeilu turvallisessa työympäristössä

Työntekijöiden luovuutta ja sen käyttämistä voidaan edesauttaa oppimisella ja kokeiluilla. Oppia voi yksilönäkin, mutta se maksimoidaan yhteisellä tiedon jakamisella. Jotta oppimista voi tapahtua tarvitaan yhteisöllinen ja turvallinen työympäristö, jossa vallitsee luottamus, jotta tietoa voidaan jakaa. Kun kaikki organisaatiossa tuovat oppimansa yhteen, mahdollistaa se tiedon viemisen pidemmälle ja uuden oppimisen yhdessä. Tätä ei kuitenkaan tapahdu, mikäli työntekijät eivät koe, että heidän ideoitaan halutaan kuulla, tunne oloaan turvallisiksi, kokeiluun ei ole tilaisuutta tai siihen ei yksinkertaisesti kannusteta. Myös perusasioista, kuten hyvinvoinnista on syytä pitää huolta. Koko ajan ei voi oppia, eli pitää antaa aikaa palautumisellekin. Asioita pitää pystyä käsittelemään rauhassa ja työympäristön pitäisi tukea tätä.

Olennaista niin oppimisessa kuin luovuudessa on yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Luovuuden tarkasteleminen tiimilajina yksilölajin sijaan avaa erilaisia ovia. Tiimityössä korostuu myös dialogitaitojen merkitys, jolloin niihinkin täytyisi panostaa. Sel- laisten tiimien muodostamisesta, joilla olisi valtaa tehdä itseään koskevia päätöksiä

voisi kuitenkin olla useammalle organisaatiolle hyötyä. Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyyскään ei välttämättä joka tapauksessa ole se paras ratkaisu. Tiimi tarvitsee jäseniltään muiden mielipiteiden kunnioitusta ja aina näin ei ole tai voi olla hyvin mahdollista, että tiimi ei sellaisenaan toimi. Tällöin tiimidynamiikan parantamisen lisäksi joitain asioita voi olla parempi ideoida yksin. Myöskään jokainen ongelmanratkaisu ei ole niin tärkeä, että siihen tarvittaisiin tiimiä.

Lisäksi erilaiset yhteiset ideointitilaisuudet voisi nähdä tilaisuuksina tuoda ideoita esille, pelkän tuottamisen sijaan. Tälle voisi olla myös kokonaan omat alustansa. Toisin sanoen työntekijöitä tulisi rohkaista tuomaan omia ideoitaan rohkeasti julki, jolloin näitä ideoita voitaisiin myös jalostaa mahdollisesti eteenpäin. Työntekijöiden pitäisi olla kuitenkin kiinnostuneita ja motivoituneita, jotta tämä olisi mahdollista.

6.2 Motivaation merkitys

Kuten aiemmin mainittiin, turvallisessa ja toimivassa työympäristössä korostuu dialogin merkitys. Kaikkien panosta on kunnioitettava ja kuunneltava, mutta tarpeen vaatiessa omia ideoita on myös hyvä osata puolustaa. Tämän aiheuttaa sisäinen motivaatio ja palo sekä usko omaan ideaansa. Toki sisäinen motivaatio on paljon muutakin kuin omien ideoiden puolustamista. Se tarvitsee mielekästä ja kiinnostavaa tekemistä syntyäkseen. Sisäinen motivaatio voi johtajan kannalta olla vaikea ongelma. Tämä johtuu sisäisen motivaation perustavanlaatuisesta ominaisuudesta. Jos työntekijällä ei ole sisäistä motivaatiota tai kiinnostusta, luova työ voi olla hyvin vaikeaa. Tässä korostuu johdon kyky rekrytoida oikeita ihmisiä työhön sekä myös johtajan – tai tiimin – taito louhia tai tartuttaa innostus työntekijään.

Toki ulkoisella motivaatiolla sekä muilla ulkoisilla tekijöillä voi olla positiivisiakin vaikutuksia. Tärkeää johtajan työssä onkin tajuta, että ihmistyyppejä on paljon erilaisia ja jotkut voivatkin kokea myös ulkoiset tekijät motivoivina.

6.3 Erilaisista yksilöistä muodostuva tiimi

Tärkeä osa luovaa ja toimivaa työympäristöä on erilaisuus ja sen merkityksen ymmärtäminen. Jos kaikki työntekijät ovat rooleiltaan, ajatusmaailmoiltaan ja työskentelyta-voiltaan liian samankaltaisia, voi yrityksen ongelmanratkaisukyky sekä tuottavuus jäädä kapeaksi. Kaikenlaisia ihmistyyppejä tarvitaan. Olennaista on kannustaa ihmisiä toimimaan omalla tavallaan sekä olemaan oma itsensä.

Tämä on myös osaltaan rakentamassa turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. Työntekijät tuovat helpommin omia ajatuksiaan ja oppejaan julki, jos he kokevat, että he saavat olla omia itsejään ja heidän mielipiteitään kunnioitetaan ja kuunnellaan. Päinvastaiset kokemukset puolestaan vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon sekä ilmapiiriin.

6.4 Hierarkioiden ja pelon ilmapiirin madaltaminen

Haastatteluiden pohjalta on selvää, että luovuus viihtyy paremmin matalan tai litteän hierarkian organisaatioissa. Luovuudessa tarvitaan yhdenvertaisuutta, eikä kenenkään ideoita – etenkin itse ideointivaiheessa – tule sulkea pois. Luovuuden tulisi olla yhteisöllistä ja yhdessä päättämistä. Korkeat hierarkiat eivät välttämättä anna parasta kuvaa yhteisöstä, jossa työntekijöiden ääniä kuultaisiin. Jos työntekijöiden vaikutus- ja päätösvalta omaan työhönsä on pieni, on luovuudenkin vaikea menestyä.

On kuitenkin syytä mainita, että hierarkiat eivät aina välttämättä ole pahasta. Se, minkä kokoinen yritys on kyseessä saattaa vaikuttaa asiaan. Suurissa yrityksissä hierarkiat voivat tuoda selkeyttä ja tehokkuutta ja olla tästä syystä välttämättömiä. Kuten aiemmin mainittiin, sekä tehokkuutta että myös luovuutta tarvitaan ja ihanteellisessa tilanteessa ne eivät häiritse toisiaan (Trott 2012, 84-85).

Pelon ilmapiiriä ei voi olla, jos työntekijöiden luovuuden halutaan kukoistavan. Johtajan tehtävänä on olla luomassa työympäristöä ja työyhteisöä, jossa epäonnistumisia ei pelätä. Niin kutsuttu kasvojen tai maineen menettämisen pelko pitää saada kitket-

tyä pois. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että mahdollisia epäonnistumisen rangaistuksia on poistettava. Tietenkään ei voi olettaa, että vakavista rikkeistä ei tulisi minkäänlaista sanktiota, mutta jos epäonnistumisia selkeästi pelätään, luovaa ilmapiiriä ei synny.

6.5 Johtajan rooli

Luovuutta on vaikea pakottaa. Luovuudesta puhuessa johdon ei tulisi määrätä työntekijöitä olemaan luovia vaan pikemminkin toimia luovuuden mahdollistajana. Luovuus ei tule ulkoapäin vaan sisältä. Johtajien tulisi esimerkillään ja muilla päätöksillään luoda työpaikasta luovuudelle otollinen ympäristö. Johtajan rooli luovuudessa voi tietyllä tapaa olla hieman johtamisen käsitteen vastainen. Luovuudesta puhuessa johtajan pitäisi antaa työntekijöille vapautta, tilaa sekä myös näiden tuomaa vastuuta luovuuteen. Luovuuden johtaminen on epäjohtamista. Lisäksi johtajan tulisi muistaa, että luovuus ei ole pelkkää ideointia. Tärkeää onkin, että ideoita lähdetään viemään pidemmälle. Viimeistään johtajan tehtävänä on katsoa, että prosessi lähtee liikkumaan ideointivaiheesta eteenpäin.

Johtajan pitäisi pystyä antamaan työntekijöille, liikaa puuttumatta, tilaa ja vapautta tehdä työtä heidän haluamallaan tavalla sekä etsiä uusia keinoja työn tekemiseksi. Näin motivaatiota pitäisi pyrkiä löytämään enemmän työntekijästä itsestään kuin ulkopuolisista tekijöistä. Johtajan rooli on luoda ulkoiset puitteet sellaisiksi, että ne auttavat – tai eivät ainakaan haittaa – työntekijää löytämään ja käyttämään omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Voi myös olla ihmisiä, jotka eivät tykkää liiasta vastuusta ja vapaudesta ja johtajan tulee ottaa heidätkin huomioon. Erilaisia ihmisiä tarvitaan.

Haastatteluista nousseista piirteistä pystyi huomaamaan samankaltaisia ominaisuuksia kuin epäjohtamisen piirteistä. Luovuuden johtamisen ei pidä olla liian näkyvää. Kuten epäjohtamisessa, haastatteluissa luovuuden johtamisen tärkeimmät piirteet ovat kehykset ja vapaus. (Tienari & Piekkari 2011, 25.) Rajojakin siis tarvitaan. Luovuus ei voi pelkästään olla päämäärätöntä kokeilua. Johtajan tehtävä on asettaa ne

kehykset, joiden sisällä työntekijöillä on vapautta ja vastuuta. Tiedostaessaan vapautensa sekä vastuunsa, työntekijän on helpompi toimia itseohjautuvasti.

Kysymykseen, kenen vastuulla luovuus on, ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan se riippuu tilanteesta. Se saattaa tarvita esimerkiksi innostuvan ja innostavan henkilön, joka voi olla johtaja tai joku muu. Vastuun tunne voi tulla myös ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkaalta. Se, että luovuus on jokaisen vastuulla, vaatii luultavasti perinteisen luovan alan, jossa se on arkipäivää tai sitten sen, että vastuuta ei anneta vaan se otetaan.

Johtajan pitää osata luovia kaikkien näiden eri tekijöiden seassa. Aina ei ole yhtä oikeaa vastausta. Matalat hierarkiat tai vastuu ja vapaus eivät aina välttämättä ole oikeita ratkaisuja. Ne mitkä keinot toimivat, riippuu työpaikasta ja työntekijöistä. Tärkeää luovuuden johtamisessa onkin siis ihmisten johtaminen ja ymmärtäminen.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia luovuutta ja johtamista sekä sitä, miten luovuus ilmenee organisaatioissa ja miten johtamisella sen ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa sekä miten johtotehtävissä toimivat henkilöt kokevat luovuuden. Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa.

Tulokset vastaavat hyvin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimus ja tutkimustulokset ovat myös sulassa sovussa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tutkimuksen tekeminen ja luovuuteen tarkempi tutustuminen oli erittäin mielenkiintoista ja mielekästä. Tekijä oppi paljon uutta tutkimuksen teosta sekä luovuudesta. Tutkimuksessa nousi esiin paljon sellaisiakin asioita, jotka ovat jo tiedossa, mutta tästä huolimatta tuloksista erityisesti oppimisen näkökulma luovuuteen oli tutkijan mielestä merkittävä. Jatkotutkimusta voitaisiin myös tehdä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin haastatella useampia eri alan johto -tai valmennustehtävissä toimivia henkilöitä sekä lisäksi myös työntekijöitä ja käsitellä

sitä, miten he kokevat luovuuden ja mitä he mahdollisesti toivoisivat johtajilta tai mitä he johtamisessa haluaisivat muuttaa.

Tutkimuksen luotettavuuteen mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä pyrittiin ehkäisemään heti alusta asti. Reaktiivisuuteen pyrittiin vaikuttamaan eri keinoin. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten, äänitettiin sekä litteroitiin auki. Haastattelut äänitettiin varmuuden vuoksi kahdella eri laitteella. Haastattelujen loppuksi haastateltavilta kysyttiin mahdollista palautetta haastattelusta, sekä olisiko heillä vielä jotain sanottavaa aiheeseen liittyen. Samalla kysyttiin myös voisiko haastateltaviin olla yhteydessä mikäli aineistoa purkaessa tutkijalla tulisi lisäkysymyksiä tai tarkennettavaa.

Haastateltavien ja haastattelijan suhde oli tuntematon tai satunnainen. Kysyttäessä palautetta haastateltavat antoivat haastattelijalle positiivista palautetta. Se tuntevatko haastateltava ja haastattelija toisensa edes satunnaisesti voi vaikuttaa niin hyvällä kuin huonollakin tavalla tutkimukseen (Grönfors 1982, 109). Tässä tutkimuksessa tämä koettiin kuitenkin positiivisena tekijänä, sillä se saattoi poistaa haastattelutilanteen jännitystä. Haastateltavia etsiessä olennaisin vaikuttaja oli se, oliko luovuus osa heidän työtään tai työympäristöään ja kokivatko he luovuuden mielekkäänä ja mielenkiintoisena aiheena. Reaktiivisuuden riskiä pienensi myös tutkijan tietoisuus riskistä. Tutkija pyrki olemaan tuomatta itseään liikaa haastatteluun, kuitenkin kysyen tarkentavia lisäkysymyksiä ja selvennyksiä.

Käytetyt työkalut tutkimuksen analysoinnissa koettiin hyödyllisinä. Visuaalinen kerätyn aineiston käsittely helpotti hahmottamaan kokonaisuuksia, jotka muuten olisivat mahdollisesti jääneet huomaamatta. Aineistoa pystyttiin näin käymään läpi sekä käsittelemään muutenkin kuin pelkästään lukemalla raakaa tekstiä.

Luovuus ja johtaminen ilmiöinä ovat molemmat muutostilassa. Luovuus ei ole pelkästään yksilölaji. Luovuuden vaatiman johtamistyylin toteuttaminen voi olla vaikeaa. Haastattelujen mukaan se vaatii molemminpuolista luottamusta. Johtajien pitää pystyä asettamaan ne rajat joiden sisään työntekijät voidaan kutsua toteuttamaan ja etsimään keinoja toteuttaa potentiaaliaan. Osaltaan keskustelua

luovuudesta saattaa vieläkin haitata käsitys taiteellisesta ja lennokkaasta luovuudesta, jonka nähdään tapahtuvan tehokkuuden hinnalla. Myös perinteet tuovat oman lisänsä tähän keskusteluun. ”Ennenkin on tehty näin” ja ”miksi korjata jos se ei ole rikki?”-tyyppiset ajatusmallit voivat seisoa kehityksen tiellä. Tämän kaltaisille ajatuksille ei kuitenkaan tulevaisuudessa välttämättä ole tilaa, mutta ajatuksille, jotka etsivät uusia keinoja ja tilaisuuksia on.

Lähteet

Affinity Diagrams. Organizing Ideas into Common Themes. N.d. Viitattu 1.11.2019. https://www.ieee.li/pdf/essay/affinity_diagrams.pdf.

Rehn, A. 2018. Alf Rehn: ”Luovuuden johtaminen vaatii myös vaikeiden asioiden tekemistä”. Hyria Business Institute. Viitattu 21.10.2019. <https://studio.kauppa-lehti.fi/studiovieras/alf-rehn-luovuuden-johtaminen-vaatii-myos-vaikeiden-asioiden-tekemista>.

Amabile, T. & Kramer, S. J. 2010. The HBR List: Breakthrough Ideas for 2010. 1: What Really Motivates Workers. Harvard Business Review. Viitattu 21.10.2019. <https://hbr.org/2010/01/the-hbr-list-breakthrough-ideas-for-2010>.

Anthony, S. D. 2013. Your Innovation Problem Is Really a Leadership Problem. Harvard Business Review. Viitattu 14.10. <https://hbr.org/2013/02/your-innovation-problem-is-really-a-leadership>.

Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Burkus, D. 2013. Innovation Isn't and Idea Problem. Harvard Business Review. Viitattu 14.10.2019. <https://hbr.org/2013/07/innovation-isnt-an-idea-proble>.

Cambridge Dictionary. N.d. Sähköinen sanakirja. Viitattu 15.10.2019. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creativity>.

Dyer, J. H., Gregersen, H. & Christensen, C. M. 2009. The Innovator's DNA. Harvard Business Review. Viitattu 14.10.2019. <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>.

Grant, A. 2016. How to Build a Culture of Originality. Harvard Business Review. Viitattu 14.10.2019. <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-culture-of-originality>.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.

Hamel, G. & Breen, B. 2009. Johtamisen tulevaisuus. 2. p. Helsinki: Talentum Media.

Harvard Business Review Staff. 2015. Measure Your Team's Intellectual Diversity. Viitattu 10.11.2019. <https://hbr.org/2015/05/measure-your-teams-intellectual-diversity>.

Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkarille. 5. v. Partus. Viitattu 15.10. <https://tiimivalmentaja.fi-les.wordpress.com/2018/09/ideointimenetelmic3a4.pdf>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hisrich, R. D. & Kearney, C. 2014. *Managing Innovation and Entrepreneurship*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.

Hyvän johtamisen kriteerit. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 21.10.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.

Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Helsinki: Talentum Media.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kielitoimiston sanakirja. 2019. Viitattu 15.10.2019. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>.

Koski, J. T. 2001. *Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.

Malmelin, N. 2015. Työelämä kaipaa luovuuden johtamista. *Talouselämä* 12.10.2015. Viitattu 21.10.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyoelama-kaipaa-luovuuden-johtamista/9a109d97-a01a-36bb-a505-a7b7e7cb6097>.

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. *Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*. Helsinki: Gaudeamus.

Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum Media.

Proctor, T. 2010. *Creative Problem Solving for Managers. Developing skills for decision making and innovation*. 3. p. London, New York: Routledge.

Rehn, A. 2011. *Vaaralliset ideat. Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi*. 2. p. Helsinki: Talentum Media.

Rinne, J. 2015. *Sytytä innovatiivinen ajattelu! Yrityskirjat*.

Satell, G. 2018. 4 Ways to Build an Innovative Team. *Harvard Business Review*. Viitattu 15.10.2019. <https://hbr.org/2018/02/4-ways-to-build-an-innovative-team>.

Sydänmaanlakka, P. 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Espoo: Pertec Consulting.

Styhre, A. & Sundgren, M., 2005. *Managing Creativity in Organizations. Critique and Practices*. Hampshire, New York: PALGRAVE MACMILLIAN.

Tapio, J. 2015. Luovuus kuuluu jokaiselle. Erityisalojen toimihenkilöliitto ERTOn toimilehti. Duunitori.fi 12.10.2015. Viitattu 21.10.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/luovuus-kuuluu-jokaiselle>.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., 2001. Managing Innovation. Integrating technological, market, and organizational change. 2. p. Chichester: John Wiley & Sons.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Trott, P. 2012. Innovation Management and New Product Development. 5. p. Harlow: Pearson Education Limited.

Tucker, R. B. 2018. Creativity is the Single Most Important Leadership Skill. Viitattu 4.11.2019. <https://www.innovationresource.com/creativity-single-important-leadership-skill/>.

Tuisku, K. 2012. Luovuuden ja luovan toiminnan merkitys työhyvinvoinnille. Julkaisussa Luovuutta työhön. Taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineinä. Toim. P. Laine. Helsinki: UNIPress.

Tuominen, S., Koski, J. T., 2007. Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja. Helsinki: WSOY.

Uusikylä, K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Zak, P. J. 2017. The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. Viitattu 21.10.2019. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.