



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Mikko Kierikki

Luovuus voimistuu

Luovuuden ulottuvuuksia oppimisen, organisaation ja johtamisen näkökulmista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikkipedagogi YAMK

Musiikin tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

20.3.2021

Tekijä(t) Otsikko	Mikko Kierikki Luovuus voimistuu – Luovuuden ulottuvuuksia oppimisen, organisaation ja johtamisen näkökulmista
Sivumäärä Aika	60 sivua + 1 liite 20.3.2021
Tutkinto	Musiikkipedagogi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Musiikin tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Musiikkipedagogi
Ohjaaja(t)	MuT Annu Tuovila

Tämä tutkimus on käynnistynyt tarpeesta lisätä ymmärrystä luovuuden eri ulottuvuuksista, siitä millaisia mahdollisuuksia luovuudella on niin yksilön kuin organisaatioiden kehittämisessä. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, miten luovuus voisi auttaa yhteiskuntaa tulevaisuudessa ja miten luovuus kytkeytyy oppimisen ja johtamisen näkökulmiin. Pysin tutkimuksellani osoittamaan, että luovuus on yksi tulevaisuuden keskeisin menestystekijä. Tutkimuksen pääpainona oli selkiyttää luovuuden määritelmä.

Opinnäytetyöni on ollut kiinnostava matka tutkiessani omaa suuntaani niin tutkijana, oppijana, opettajana, startup -rittäjänä kuin johtajanakin. Käsittelen työssäni luovuuden merkitystä yksilölle ja organisaatioille. Aihepiiriä tarkastellaan luovuuden mahdollisuuksien näkökulmasta, ikään kuin valmentajan tai sparraajan lasien läpi, jolla on vahva usko luovuuden voimasta ja merkityksestä.

Tutkimusaineistona käytettiin laaja kirjo eri lähteitä sekä haastatteluja. Opinnäytetyön ohessa osallistuin yrityksen kehittämistyöhön, jonka myötä syntyi Artifikaatio haastattelu-sarja, jota on käytetty myös työni lähteenä.

Keskeiset opinnäytetyön myötä syntyneet tulokset näkyvät Breaks Finlandin palvelukehityksessä, ja ovat päätyneet päivittäiseen käyttöön ja jatkokehitettäväksi. Toin Breaks Finlandin kehitystyöhön opinnäytetyössäni tehtyjä havaintoja luovuuden määrittelystä, kytköksistä ja lähestymistavoista, jotka johtivat yhteiskehittämisellä uudenlaisen luovuusmallin rakentamiseen.

Tutkimustulosteni myötä voidaan helpommin hahmottaa, kuinka taidepedagogit ja taiteilijat voidaan tulevaisuudessa nähdä niin yksilön luovan kyvykkyyden mahdollistajina kuin menestyvien organisaatioiden kehittämisen tärkeinä tukijoina. Tämä visio lupaa tulevaisuudessa yhä merkityksellisempiä ja moninaisempia työllistymismahdollisuuksia taidealan ammattilaisille.

Avainsanat	luovuus, disruptio, VUCA resilienssi, artifikaatio, taidelähtöiset menetelmät, valmentava johtaminen
------------	--

Author(s) Title	Mikko Kierikki Creativity Is Growing: Dimension of Creativity from the Perspective of Learning, Organization and Leadership
Number of Pages Date	60 pages + 1 appendix 26 May 2020
Degree	Master of Music
Degree Programme	Degree in Music
Specialisation option	Music Education
Instructor(s)	Annu Tuovila, DMus
<p>The purpose of this research was to increase the understanding of the different dimensions of creativity and what opportunities creativity provides for the development of individual and organisations.</p> <p>I am interested in how creativity could help societies in the future and how creativity is seen from the perspectives of learning and leadership. With my research, my goal is to show that creativity is one of the critical factors in future success. The main focus of the study was to clarify the definition of creativity.</p> <p>My thesis has been an exciting journey while searching my own direction as a researcher, learner, teacher, start-up entrepreneur and leader. I write and speak about the significance of creativity for the individual and organisations. This thesis points out the possibilities of creativity through the glasses of a coach or mentor who has a strong belief in the power of creativity.</p> <p>A wide range of different sources and interviews were used as research material. In addition to the thesis, I took part in the company's development project, the outcome of which was the Artification Interview Series. These interviews have also been used as a source for my work.</p> <p>The main results of the thesis are taken into Breaks Finland's service development and have ended up in daily use and for further development. For the development work of Breaks Finland, I brought my observations about the definition, connections and approaches of creativity, which led to the construction of a new kind of creativity model through co-development.</p> <p>With my research results and conclusions, it is easier to see how art educators and artists can be seen in the future both as enablers and promoters of an individual's creative ability and play an essential role in the development of successful organisations. This vision promises more meaningful and diverse employment opportunities for art professionals in the future.</p>	

Keywords	creativity, disruption, VUCA, resilience, artification, art-based methods, coaching leadership
----------	--

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen taustaa	3
2.1	Breaks Finland, kehittämistyö ja Artifikaatio –kampanja	3
2.2	Raakaa puhetta	7
2.3	Mistä lopulta keskusteltiin?	8
3	Miten luovuus määritellään?	10
3.1	Luovuus	10
3.2	Muita keskeisiä käsitteitä	13
4	Voiko luovuutta oppia?	15
4.1	Luovuuden monet kasvot	15
4.2	Luovuuden ydin	16
4.3	Luovaksi voi oppia	17
4.4	Mitä meissä tapahtuu?	17
4.5	Harrastamalla joustavammaksi	19
4.6	Tulisiko luovuutta opettaa?	21
4.7	Merkitystä ja hyvinvointia	22
5	Auttaako luovuus organisaatiota menestymään?	23
5.1	Menestys ja luova tuho	23
5.2	Organisaatioiden toimintaympäristö	24
5.3	Vaaditaanko luovuutta?	24
5.4	Resilienssi kompleksisissa organisaatioissa	26
5.5	Onko pakko?	28
5.6	Eksponentiaalinen muutos	29
5.7	Tuottavuus ja luovuus	30
6	Miten luovuutta johdetaan?	34
6.1	Valistuneita arvauksia muuttuvassa ympäristössä	34
6.2	VUCA	34
6.3	Valmentava johtaja	35
6.4	Teollisen ajan johtamisen lyhyt historia	35
6.5	Johtajan luovuus	36
6.6	Valmentajamaista otetta	38
6.7	Luottamus	41

6.8	Laita liikkeelle luovuuden kierre	42
6.9	Rajaaminen	44
7	Tulokset	46
7.1	Menestys vaatii luovuutta	46
8	Pohdintoja	49
	Lähteet	55
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelujen teemat / Aikakoodit	

1 Johdanto

Tämä tutkimus on käynnistynyt tarpeesta lisätä ymmärrystä luovuuden eri ulottuvuuksista, luovuuden merkityksestä organisaatio kontekstissa ja selvittää erityisesti sitä mikä luovuuden asema on tulevaisuudessa. Kulttuurin, taiteen ja luovuuden merkitykset ihmiselle tunnetaan laajemmin niin tutkimustiedon kuin käytännön kokemusten myötä. Sen sijaan luovuuden hyödyntäminen liike-elämän kehittämisessä ja johtamisessa on tullut yhä ajankohtaisemmaksi maailman muutostahdin kiihtyessä. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut tukea tutkijan ammatillista kehittymistä selvittämällä niitä tekijöitä, jotka kytkettyvät luovuuteen määrittelyyn, oppimisen ja johtamisen näkökulmista tarkasteltuna. Tutkimuksen myötä pyritään osoittamaan vahvemmin, että luovuus on yksi tulevaisuuden keskeisin menestystekijä.

Luvussa 2 kuvaan Breaks Finlandille tehtyä kehittämistyötä, joka on toiminut lähtökohdana aiheen valinnalleni. Toisena kyseisen startup –yrityksen perustajana olen vastannut Breaks Finlandin tutkimus- ja kehittämistyöstä; sekä operatiivisesti haastattelusarjan tuottamistyöstä että palvelusisällön konseptuaalisen mallin luomisesta. Kerron lyhyesti Breaks Finlandin vision synnystä ja YouTubeessa julkaistun haastattelusarjan vaiheista sekä sen tuottamisesta. Haastateltavina oli tulevaisuuden työelämän asiantuntijoita ja koosteet haastatteluista on katsottavissa Breaks Finlandin YouTube -kanavalla osoitteessa <https://www.youtube.com/channel/UC3gHRKB1NN-atuKPWB7rRTg> Kerron myös tutkimuksen etenemisestä ja siitä, millaisella otteella tutkimusta on suoritettu

Luvussa 3 pyrin tuomaan esiin erilaisia luovuuden määritelmiä ja lähestymistapoja. Määrittelen myös muita keskeisiä käsitteitä.

Luvussa 4 keskitytään tarkastelemaan luovuuden merkitystä sekä luonnetta oppimisen näkökulmasta. Johtajana, yrittäjänä, pedagogina ja kasvattajana näen tärkeäksi tuoda esiin niin filosofista pohdintaa, kuin viimeisintä tietoa aivotutkimuksesta.

Luvussa 5 tutkitaan voiko luovuus auttaa organisaatioita menestymään. Perustelen tutkimusaiheeni ajankohtaisuutta ja pyrin osoittamaan syitä sille, miksi jokaisen organisaatiota johtavan tulisi olla kiinnostunut luovuudesta. Luvussa haetaan kiinnekohtia erityisesti kiihtyvään muutokseen ja työelämän robotisaatioon.

Luvun 6 pääteemana on luovuuden johtaminen. Uskon, että tulevaisuudessa myös johtajalta tullaan vaatimaan yhä enemmän luovaa kyvykkyyttä. Kappaleessa esitän, että sekä opettaminen ja johtaminen tulevat lähestymään valmentamista, kumpikin omasta suunnastaan. Kerron myös luovuuden reunaehdosta ja itseäni helpottaneesta ajattelumallista.

Luvussa 7 avaan opinnäytetyöni tuloksia ja vastaan myös kolmeen keskeisimpään tutkimuskysymykseen:

1. Miten luovuus määritellään ja voiko sitä oppia?
2. Auttaako luovuus organisaatiota menestymään?
3. Miten luovuutta johdetaan?

Lopuksi luvussa on pohdintoja osio, joissa tuon esiin työni etenemistä ja Breaks Finlandissa yhteiskehittämämme luovuuden määritelmän

2 Tutkimuksen taustaa

“Plans are worthless, but planning is everything”

-Dwight Eisenhower

2.1 Breaks Finland, kehittämistyö ja Artifikaatio –kampanja

Toimin tutkimus- ja kehittämisjohtajana alkuvaiheen startup -yritys Breaks Finland Oyssä. Startup -yrityksissä tutkimus- ja kehittämistyö on hyvin dynaamista, yhteisöllistä ja usein organisaatorajat ylittävää. Opinnäytetyöni sisällön rajaamisen ja tiedon syvenemisen merkittävänä tekijänä oli Breaks Finlandissa tehty kehittämistyö ja sen myötä rakennettu Artifikaatio -kampanja. Kampanjan kaavailtiin toimivan ikään kuin keskustelun alustana; tarkoituksenaan nostaa esiin suomalaisten organisaatioiden luovia tapoja ja keinoja edistää luovuutta.

Kampanjan suunniteltiin toimivan haasteperiaatteella, jolloin kunkin keskusteluun osallistujan on mahdollista haastaa jokin organisaatio mukaan esittelemään luovuuttaan. Kampanjan tarkoituksena on herättää pohtimaan luovuuden merkitystä organisaatioissa ja edistää hyvien käytänteiden leviämistä. Kampanjaa suunniteltaessa alkoi muodostua käsitys siitä, että mukaan tarvittaisiin ryhmä tulevaisuuden työelämän asiantuntijoita ja alusta, jossa jakaa haastatteluja.

Breaks Finland Oy (jatkossa Breaks) on Jaana Komscha-Härkösen ja itseni vuonna 2017 perustama luovan alan palveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen ryhmämuotoista valmennusta. Palvelu on luonteeltaan osallistavaa, pitkäkestoista ja toteutetaan verkossa sekä asiakasyritysten omissa toimitiloissa. Breaksin järjestämissä koulutusohjelmissa tähdätään taidelähtöisiin menetelmin työkuulttuurin ja työtapojen kehittämiseen. Koulutusten teemoina ovat esimerkiksi luottamus, tahto, mielikuvitus ja rohkeus. Breaksin ohjaajaverkosto koostuu pääsääntöisesti taidealan ammattilaisista, joilla on laaja osaaminen työyhteisöjen valmennuksessa ja taideopetuksessa.

Syksyllä 2018 oli mediassa keskustelua musiikin myönteisistä vaikutuksista aivojen hyvinvoinnille ja siitä, että taiteilijoiden panosta kaivattaisiin yrityselämään yhä kipeämmin. Breaksissa päätettiin tarttua pinnalla olevaan keskusteluun. Tutkimus ja kehittämistyön

johtopäätöksenä syntyi ajatus; tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioiden haasteet lähenevät taiteilijan ikaikaisia haasteita. Ilmassa olevien heikkojen signaalien tulkintana syntyi Breaksin visio tulevasta ilmiöstä, joka nimettiin Artifikaatioksi ja kuuluu näin:

”Yhä kiihtyvän muutostahdin, työn murroksen ja teknologian kehittymisen myötä luovuuden merkitys ihmisten työpanokseen kasvaa entisestään. Jo nyt lukuisat kansainväliset talous- ja tiedetutkimukset heijastavat yritysten kasvavaa halua ja tarvetta löytää keinoja uusiutumiseen ja kilpailukyvyn vahvistamiseen nimenomaan taiteen ja luovien alojen työkaluja ja tapoja hyödyntäen.

Asiantuntijatyön tulevaisuudessa meidän tulee pyrkiä ratkaisemaan tehokkaammin yhä pirullisempia ongelmia. Työntekijöiden ja johdon haasteet lähestyvät taiteilijan haasteita; merkityksellisuuden löytäminen, kompleksisten ongelmien ratkaiseminen, itseohjautuvuus ja yhteiskunnan refleктоiminen. Luovuus onkin tulevaisuuden tärkein menestystekijä ja artifikaatio tulee disruptoimaan organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden toimintaa digitalisaation lailla” (Artifikaatio julistus).

Kampanjan rakentaminen lähti Breaksin halusta osallistua vallitsevaan luovuuskeskusteluun sekä tarpeesta saada uskottavuutta ja näkyvyyttä. Koettiin, että ilman uskottavuutta oli hankalaa toteuttaa missiotamme; viedä luovuutta ja rohkeutta organisaatioihin. Hyvin pian huomattiin, että Breaksin mission tukemiseksi tarvittaisiin alusta asiantuntijoiden väliseen keskusteluun ikään kuin haastamaan ja validoimaan Breaksin visiota. Keskustelun teemoiksi alkoi valikoitua Breaksille tärkeät teemat; työn tulevaisuus, luovuus, taide ja näiden näkyminen tulevaisuuden organisaatioissa.

Kun idea kampanjasta keskustelualustana oli saatu, alkoi vieraiden kontaktointi ja aika-
taulut. Lähestyimme meidän mielestämme kiinnostavia asiantuntijoita, jotka olivat esittäneet mielipiteitään työn tulevaisuudesta tai tiesimme heillä olevan sanottavaa aiheeseen. Löysimme Nousussa firman yhteistyökumppaniksi toteuttamaan haastattelujen videoinnin. Tämä mainio yhteiskunnallinen luova toimisto työskenteli tuolloin kanssamme samassa yhteistyötilassa Innovation House Finland Kalliossa, jossa myös haastattelut päätettiin toteuttaa. Kuvauspäivien aikataulut ja vieraiden vahvistuminen sujui ennakoitua jouhevammin. Uskon, että valmiit verkostomme ja aiheemme ajankohtaisuus auttoi meitä tässä.

Haastattelut tehtiin neljässä osassa, joista jokaisesta muodostui oma jaksonsa. Jokaiseen keskusteluun osallistui kaksi vierasta ja haastattelija, jona toimi Breaksin toimitusjohtaja Jaana Komscha-Härkönen. Itse toimin haastattelutilanteessa ohjaajana ja referoin haastattelun sisältöä. Ajatuksena oli puristaa jokaisen haastattelun päätteeksi jokaiselta vieraalta jokin kommentti ja kiteytys, mikä oli tullut esiin jo haastattelun aikana. Nämä haastattelut onnistuivat mainiosti ja niitä pystyttiin hyödyntämään myöhäisemässä vaiheessa. Haastattelusta leikatut koosteet löytyvät YouTubesta ja sivustolta www.artifikaatio.fi

Haastattelemamme tulevaisuuden työelämän asiantuntijat:

Jakso 1: Pauli Aalto-Setälä, työelämäprofessori ja toimitusjohtaja / Aller Media ja Mikael Jungner, toimitusjohtaja / Kreab Oy

Jakso 2: Lauri Järvilehto, filosofian tohtori / sarjayrittäjä ja Teemu Uotila, toimitusjohtaja / Vincit CoOp

Jakso 3: Pia Houni, teatteritaiteen tohtori ja vanhempi tutkija / Työterveyslaitos ja Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäällikkö / Valtiovarainministeriö

Jakso 4: Sari Kola, innovaatiojohtaja / Sarilainen Oy ja Vesa Auvinen, luovuus -ja tulevaisuusjohtaja / Dazzle Oy

Breaksin visio ja Artifikaatio julistus, luotiin ennen kampanjassa haastateltujen asiantuntijoiden osallisuutta, ja se toimi eräänlaisena viitekehystenä tuleville keskusteluille. Laadin kuvauksia varten kysymyspatteriston, jonka lähetimme vieraille ennakkoon. Kysymysten taustalla oli jokin ajankohtainen kirjoitus tai osa visiostamme. Toivoimme haastatteluista rönsyilevää ja tunteikasta. Kaikkia kysymyksiä ei ollut alun perinkään tarkoitus käydä jokaisen haastatteluparin kanssa läpi vaan kysymykset toimivat vain keskustelun "sytykkeinä" ja ohjaavana runkona itse haastattelutilanteessa.

Etukäteen lähetetyt kysymykset:

1. Mitä luovuus/taideharrastus/taiteen tekeminen ja kokeminen sinulla antaa? Miten se näkyy työssäsi ja millaisia taiteen tekemisen työkaluja/tapoja olet hyödyntänyt organisaatiossanne?

2. Voisimme hyötyä taiteilijoista enemmän! <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/voisimme-hyotya-taiteilijoista-enemman-sirkustaitelija-konsultti-toisi-lisaa-taideinterventioita-yrityksiin/847d0e17-26fe-3944-9ddc-2bfd78edd7a7>
3. Millaisia mahdollisuuksia näet luovan kentän, taiteiden ja yritysmaailman välillä?
4. Tulevaisuus on koodaajien käsissä! Tulevaisuuden taiteilijat ja tuloksentekijät, innovaattorit ja muotoilijat ovat myös koodaajia. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000005867532.html>
5. Millaisena näet luovuuden ja taiteen merkityksen tulevaisuuden organisaatioissa?
6. ”Asiantuntijatyön tulevaisuudessa meidän tulee pyrkiä ratkaisemaan tehokkaammin yhä pirullisempia ongelmia. Työntekijöiden ja johdon haasteet lähestyvät taitelijan haasteita: merkityksellisyyden löytäminen, kompleksisten ongelmien ratkaiseminen, itseohjautuvuus ja yhteiskunnan reflektointi. Luovuus onkin tulevaisuuden tärkein menestystekijä ja artifikaatio tulee disruptoimaan organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden toimintaa digitalisaation lailla” (Artifikaatio -julistus).

Toimin Artifikaatio haastattelusarjan vastaavana tuottajana ja sain myös tuottaa sarjan tunnusmusiikin. Haastattelusarjan juontajana toimi Breaks Finlandin (www.breaks.fi) toimitusjohtaja Jaana Komscha-Härkönen. Sarjan trailerissa näkyvän logon ja muut valomaalaukset toteutti valotaiteilija Hannu Huhtamo (www.hannuhuhtamo.com). Kuvauksista vastasi luovan toimiston Nousussa näppärä kaksikko Jukka Erätuli-Kola ja Ilari Torsti (www.nousussa.com). Sarjan leikkasi kasaan MR Filmsin Matti Ruottinen (www.mrfilms.fi). Haastattelut kuvattiin Kalliossa yhteistyökumppanin inspiroivissa tiloissa, jonka mahdollistivat Petra Erätuli ja Katja Aalto Innovation House Finlandilta (www.innovationhouse.fi)



Kuvio 1. Artifikaatio haastattelusarjan 1 jakson kuvauksissa vieraina Pauli Aalto-Setälä ja Mikael Jungner

2.2 Raakaa puhetta

Haastattelut videoitiin kokonaisuudessaan ja raakaa materiaalia kertyi yhteensä yli neljä tuntia. Videot päätettiin julkaista YouTubessa ja tavoitteeksi asetettiin kunkin jakson leikkaaminen kymmenen minuutin mittaiseksi. Tuottajana minun tehtäväkseni tuli kuratoida raakamateriaali videon leikkaajalle. Pyrin jäsentelemään materiaalia teemoittain ja keräämään tutkimusalueen kuvailua laadullisen tutkimusmenetelmän otteella (Alasuutari, 1995).

Haastattelumateriaali vietiin kokonaisuudessaan leikkaajalle. Hän sai minulta kuratoinnin, jossa oli merkattu aikakoodilla materiaalia jaoteltuina viiden haastatteluissa nousseen teeman alle (Liite1):

1. LUOVUUDEN MÄÄRITTELY
2. TILANNE NYT
3. MAHDOLLISUUDET
4. HAASTEET
5. ENNUSTE

Haastatteluissa oli paljon kiinnostavia näkökulmia ja niiden esiintuomiseksi suunniteltiin leikkaamattomien haastattelujen julkaisemista podcasteina.

2.3 Mistä lopulta keskusteltiin?

Leikkaustyön valmistuttua minun vastuulleni jäi videoiden julkaiseminen YouTube kanavalla. Julkaisemisen jälkeen, jouduimme fokusoimaan yritystoimintamme rajallisia resursseja toisaalle ja siten alkuperäisessä suunnitelmassa ollut haasteosio hyllytettiin toistaiseksi. Tätä kirjoittaessani suunnittelempa parhaillaan haastattelusarjan seuraavaa jatko-osaa ja toivon mukaan saamme myös haasteosion toteutettua.

Haastatteluista tiivistyi mielestäni eheä kokonaisuus ja jaksojen välillä on havaittavissa ns. punainen lanka, mutta useita kiinnostavia näkökulmia jäi myös leikkauksen ulkopuolelle. Keskustelun aihepiirissä oli useita haastavia käsitteitä. Haastattelujen polveilevaa luonnetta kuvastanee parhaiten julkaisemista varten haastattelumateriaalin pohjalta tekemäni avainsanalistaus:

konteksti, neo-generalisti, dualismi, luoja, luomus, rohkeus, osallisuus, syrjäytyminen, kokeilukulttuuri, yllättävä, luovuuspotentiaali, empatia, resilienssi, oppiminen, assosiaatio, robotisaatio, vuorovaikutustaidot, aivotutkimus, organisaatiotaiteilija, design, oppiva organisaatio, suorittaminen, metodologia, yksilön tehokkuus, leikki, symmetria, resurssit, tekoäly, kulttuuri, innovatiivinen organisaatio, merkityksellisyys, dopamiini, kategorisointi, vapaa ajattelu, systeemi 1, ennakoima-

*ton, tie, sentimentit, henkilöstön kehittäminen, luottamuksellinen ilmapiiri, algoritmi, taidot, yhteisöäly, kompleksisuus, diversiteetti, oma-aloitteisuus, mindset, taide, kestävän ajattelun taidot, oppimisprosessit, systeemi 2, hulluttelu, uusiutuminen, kyvyt, taylorismi, assosiaatio, systeemi-
syys, teknologia, oman työn määrittely, digitalisaatio, artifikaatio, intohimo, luovuuden lajit, itse-
tuntemus*

3 Miten luovuus määritellään?

"Creativity is a combination of discipline and childlike spirit."

—Robert Greene

3.1 Luovuus

Mielestäni on kiinnostava kuulla niin lennokkaasti elämän fundamentteja pohdiskelevien filosofien, kuin viimeisimmällä teknologialla varustettujen aivotutkijoiden näkemyksiä luovuudesta. Luovuutta voidaan määritellä eri keinoin ja lähestyä erilaisista näkökulmista.

Lähtökohtaisesti luovuuden määrittely on mielestäni kiehtovaa, mutta samaan aikaan erittäin hankalaa. Tässä tutkimuksessa luovuus on viety luovan työn viitekehykseen, joka sitä myöten koskettelee niin työntekijän luovuutta kuin organisaation luovuutta. Luovalla työllä ei tässä opinnäytetyössä tarkoiteta ainoastaan Kauppa- ja teollisuusministeriön tilaaman määritelmän mukaisia toimialoja kuten kuviossa 3 on esitetty, vaan pikemminkin työtä, jota tehdään luovalla otteella.

Luovat alat

Luoviin aloihin Suomessa luetaan muun muassa seuraavat alatoimialat

- animaatiotuotanto
- arkkitehtipalvelut
- elokuva- ja tv-tuotanto
- kuvataide ja taidegalleriat
- käsityö
- liikunta- ja elämyspalvelut
- mainonta ja markkinointiviestintä
- muotoilupalvelut
- musiikki ja ohjelmapalvelut
- peliala
- radio- ja äänituotanto
- taide- ja antiikkikauppa
- tanssi ja teatteri
- viestintäala

Kuvio 2. Luovat alat Suomessa (Creative Finland 2019, 1)

Yksi keino lähestyä aihetta on purkaa luovaa työtä osiin. Tutkimuksissa yleisimmin käytetyt luovaa työtä kuvaavat rakenteelliset elementit ovat:

1. Uutuus (omaperäisyys, odottamattomuus).
2. Arvo (relevanssi, soveltuvuus) asianmukaisuus, käytettävyys, tehokkuus (Gorny, 2007, blogi.)

Luovuutta voi lähestyä lukemattomista näkökulmista. Lähestymistapojen voidaan nähdä nousevan useista erillisestä tutkimusperinteestä, esimerkiksi:

1. kognitiivinen psykologia, jossa tarkastellaan yksilön persoonallisuuden piirteitä ja luovan ajattelun taitoja
2. sosiaalipsykologia, jossa keskiössä ovat ryhmien viestintäprosessit ja -käytännöt
3. organisaatiokäyttäytyminen, jossa tarkastellaan organisaation lopputuotteet ja tuotantoprosessit. (Poutanen 2010, 29.)

Tämän lisäksi luovuutta on myös tutkittu erilaisten osatekijöiden kautta sekä systeeminäkökulmasta (Poutanen 2010, 29). Palaan viimeisessä luvussa eräänlaisiin ”perusmuuttujiin” tai pikemminkin komponentteihin, jotka kehitimme tämän opinnäytetyön kuvion 2 alemman spiraalin ajanjaksona.

Viime aikoina on myös alettu nähdä, että luovuuden lajeja on useita ja sitä löytyy meistä kaikista (Breaks Finland 2019c, 1:34). Tässä tutkimuksessa luovuutta pyritään tutkimaan ja määrittelemään niin yksilön kykyinä kuin organisaation toimintaa kuvaavana laadullisena tekijänä. Tarkastelen myös millaisia edellytyksiä luovuuden oppimiseen ts. lisääntymiseen tarvitaan ja miten luovuutta voidaan johtaa.

Sanakirja (MOT Kielipalvelu) määrittelee innovaation ”uudistukseksi”, ”uutuudeksi”, ”keksinnöksi”. Luovuus puolestaan määritellään ”luomiskyvyksi”, eli kyvyksi tuottaa uutuutta. Luovuus voidaan ymmärtää kaikille kuuluvana ja jokaisen ulottuvissa olevana toimintana tai suhtautumisena asioihin, kuten Uusikylä avaa teoksessaan ’Luovuus kuuluu kaikille’: ”Toiminta on luovaa, jos yksilö saavuttaa ratkaisun, joka sisältää hänelle uusia elementtejä. Luovaa ajattelua voi tapahtua vaikka joku muukin olisi ajatellut samoin aikaisemmin. - - Jokainen voi ajatella luovasti riippumatta koulutuksesta älykkyydestä tai

ammattista.” (Uusikylä 2012, 57 Huhtinen-Hildén, Puustelli-Pitkänen, Strandman, Elina Ala-Nikkola 2017, 14 mukaan.)

Luovuus-sanaan liittyy myös verbi "luoda". Sanakirjan mukaan (MOT Sanakirjat 2020) "luoda" voi tarkoittaa toimintaa, jota jumala teki luodessaan ihmisen kuvakseen, mutta niin ikään luoda voi tunnelmaa tai taloudellista omaisuutta.

Tunnettu luovuuden tutkija Mihaly Csíkszentmihályi on kirjoittanut, että luovuus on kahden prosentin ero ihmisen ja simpanssin geeneissä Eli ”toisin sanoen juuri se ero, joka tekee ihmisistä ihmisiä” (Csíkszentmihályi 1996, blogi). Mielestäni on kiinnostavaa, kuinka Csíkszentmihályi on aiemmin pitänyt tärkeänä nostaa esiin ihmisen ja eläimen eroa, kun taas tänä päivänä eroa pyritään tekemään pikemminkin ihmisen ja koneen välille.

Poutasen mukaan inhimillisen luovuuden määritelmää on pohdittu antiikin ajoilta lähtien ja kaksi sen aikaista määritelmää elää yhä; luovuus on leikkiä ja toisaalta se on vanhojen asioiden yhdistelemistä uudelleen (Poutanen 2010, 7). Auvinen kertoo, että jo vuodelta 1959 löytyy tutkimus, jossa on yli 100 erilaista luovuuden määritelmää (Breaks Finland 2019d, 0:56). Poutanen tuo esiin Kaufmanin yksinkertaistetun selityksen luovuuden määrittämisen vaikeuteen; ”on olemassa useita tapoja olla luova ja vähintään yhtä monta tapaa mitata luovuutta” (Poutanen 2010, 7). Kaufman nostaa esiin myös sen seikan, että luovuuteen liittyvät avainsanat tulevat monesta eri alalta, kuten liike-elämästä sekä koulutuksen ja psykologian tutkimuksen saralta (Kaufman 2019, 10). Poutanen esittelee myös Niiniluodon ajatuksia luovuuden kokonaisvaltaisuudesta, joiden mukaan ”yritykset pelkistää luovuus johonkin yhteen tekijään – geeniin, aivolohkoon, nerouteen, intuitioon tai ajattelustrategioihin – ovat parhaimmillaankin vain osittaisia selityksiä” (Poutanen 2010, 8). Tukintani mukaan ihminen käyttää koko persoonallisuuttaan hyväksi ollessaan luova. Mukana luomisessa ovat kyvyt, taidot, tiedot ja kokemukset (Poutanen 2010, 7-8). Mielestäni, tämä kuvaa hyvin myös organisaatiossa tehtävää kehkeyttämis-työtä, jolloin lopputulosta ei voida palauttaa alkutekijöihinsä systeemisen vuorovaikutuksen kompleksisesta luonteesta johtuen

Judkins taas näkee luovuuden ihmisen tapana katsoa ja kytkeytyä ympäröivään maailmaan, vastata sille. Hänen mukaansa luovuuden luonteeseen kuuluu, ettei se ole jotain minkä voi napsauttaa päälle tai pois. (Judkins 2015, 6.) Useimmin esiin nouseva määritelmä luovuuden luonteesta on se, että se synnyttää jotain uutta ja siihen liittyy myös

tarkoituksenmukaisuus. Tämä ei silti tarkoita, etteikö vahingossa voisi olla luova. Järvillehto & Järvillehto ovat kiinnostavaan paradoksin äärellä, kun he pohtivat kuka lopulta päättää mikä on tarkoituksenmukaista. (Järvillehto & Järvillehto 2019, 48-49.)

Tarkoituksenmukaisuus on tarpeen pitää mukana määritelmässä, mikäli on aikomus valjastaa luovuus johonkin hyötykäyttöön. Mikäli tätä ei oteta huomioon, niin mielestäni skitsofreniasta kärsiviä voidaan tavallaan pitää erittäin luovina; taudin omaavien ajattelussa esiintyvää assosiaatioiden löyhyyttä (Tuulio-Henriksson, Ilonen, Pirkola, Lönnqvist 2000) voidaan mielestäni pitää yhdenlaisena ”out-of-the-box” -ajatteluna. Voisiko tämä selittää osittain hulluuden ja nerouden läheistä rajapintaa, jossa mielikuvituksen rajat ovat hämärtyneet? Jordan Peterson määrittelee luovaa ajattelua juuri näiden epätodennäköisimpien assosiaatioiden kautta; se tavallinen ja usealle mieleen tuleva assosiaatio ei ole vielä kovinkaan luovaa ajattelua. Petersonin mukaan luovaksi ajatteluksi voidaan nähdä ajattelu, joka on uudenlaista (novel) ja toisaalta käytännöllistä (useful). (Peterson, 2017, 1:23-3:30.)

Luovuuden määritelmä oli Artifikaatio haastattelusarjan vieraillemme moninainen; luovuus voidaan käsittää kykynä luoda jotain uutta ja yllättävää ts. odottamatonta ja se kytkeytyi usein ongelmanratkaisemiseen. Huomionarvoista on, että luovuutta voidaan harjoittaa myös konseptuaalisella tasolla, jolloin myös luomus jää abstraktiksi (Breaks Finland 2019a, 1:05).

Yhdyn Poutasen yhteenvetona esittämään näkemykseen, että ”laajasti ajateltuna luovuus on siis mitä tahansa luomista, suppeammassa mielessä se on jotakin inhimillistä, ehkäpä jotakin ainutlaatuista, kuten tieteellinen tai taiteellinen luovuus” (Poutanen 2010, 7). Määritelmän moniulotteisuuden takia organisaatiossa onkin tarpeen määritellä mitä se heille tarkoittaa ja toisaalta mitä se ei tarkoita (Breaks Finland 2019d, 0:55).

3.2 Muita keskeisiä käsitteitä

Disruptio eli toisin sanoen luova tuho on murros, joka haastaa ja syrjäyttää totutun. Se voidaan nähdä häiriönä markkinoilla tai käänteentekevästä ilmiönä, joka aiheutuu jostain uudesta innovaatiosta tai muutoksesta toimintaympäristössä (Sofokus 2021).

Psykologian kontekstissa resilienssi tarkoittaa psyykkistä palautumiskykyä. Sillä voidaan kuvata myös uudistumiskykyä, organisaation kykyä ottaa vastaan muutoksia ja mukauttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Resilienssi voidaan nähdä myös yksilötasolla erilaisten kyvykkyyksien summana kuvaten esimerkiksi sopeutumiskykyä. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen, Tuovinen 2017, 6.)

Systeemisyydellä tarkoitetaan organisaation luonnetta monimutkaisena järjestelmänä, johon vaikuttavat järjestelmän sisäiset, että ulkoiset tekijät. Vuorovaikutus on järjestelmässä kompleksista eli yhteenkietoutunutta ja vuorovaikutuksen lopputulos hankalasti ennakoitavissa. Systeemisellä ajattelulla voidaan saavuttaa organisaatiojohtamisen kehittämisen kontekstissa fokuksen siirtyminen yksittäisten henkilöiden ja asioiden tarkastelusta ajattelumalleihin, jossa koko systeemin toimintaa havainnoidaan kokonaisuutena. (Heikkilä 2017.)

Emergenssi, ts. kehkeytyminen, on yksi tapa kuvata vuorovaikutusprosessia. Tällöin prosessit nähdään toisiinsa vaikuttavina päällekkäisinä kerroksina siten ettei alemmalla tasolla olevien prosessien vaikutusta ylemmän tason prosessin lopputulokseen voida yksiselitteisesti ennustaa. (Nieminen ym. 2017, 6.) Organisaatioissa tapahtuu ns. kollektiivista kehkeytymistä (collective emergence), jolla tarkoitetaan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tehtyä luomistyötä (Pesonen 2016, 15).

Itseorganisoituessa toimijat järjestäytyvät itsenäisesti tuottaen uutta ja innovaatioita, joka edelleen ohjaa järjestäytymistä. Toimijat ovat vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa, mutta organisoitumista ei varsinaisesti johda kukaan (Nieminen ym. 2017, 6).

Kompleksinen asia koostuu monesta, toisiinsa vaikuttavasta osasta ja näiden osien vaikutukset toisiinsa ovat vaikeasti selitettäviä. Kompleksisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sellaisen toiminnan tai kehityksen etenemistä, jota ei ole mahdollista ennakoida tai kuvata. Puhekielessä monimutkaisuus ja kompleksisuus saattavat sekoittaa. Nämä ovat kuitenkin erityyppisiä asioita, sillä hyvin monimutkaisenkin asian osatekijöiden vaikutukset toisiinsa ovat yleensä tiedossa tai ennustettavissa. (Nieminen ym. 2017, 6.)

4 Voiko luovuutta oppia?

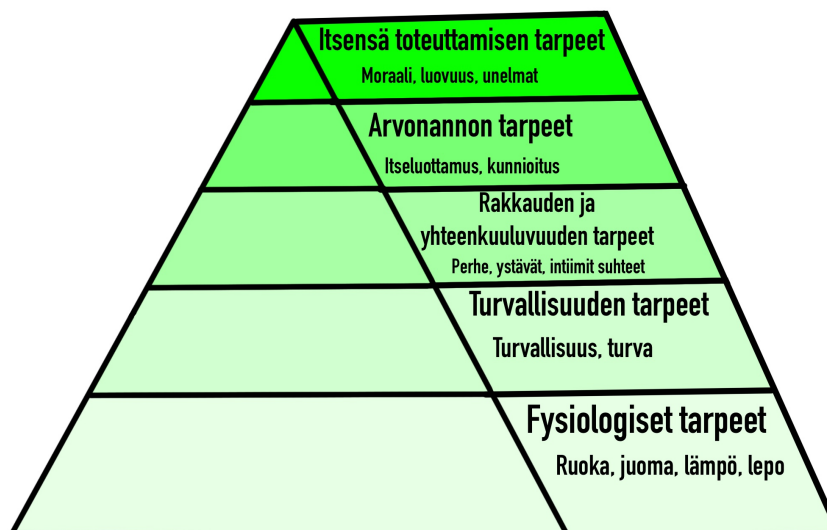
“Everything we teach should be different from machines”

— Jack Ma

4.1 Luovuuden monet kasvot

Tulisiko minun opettaa lapsilleni koodausta vai kokkausta, neulomista vai neuvottelutaitoja? On hankala löytää tasapainoa olettamani tulevaisuuden tarpeiden ja yhdeksänvuotiasta vastustamattomasti houkuttelevan Fortnite -verkkopelin välillä; voihan olla, että digitaaliseen ryhmässä toimimisen valmiuksia kehittävä verkkopeli ja kolmiulotteista abstraktia hahmotuskykyä ruokkiva virtuaalitodellisuus ovatkin juuri niitä asioita, joiden äärellä nuoren kannattaakin aikaansa viettää. Itse vietin aikaani saman ikäisenä lähinnä haitarin palkeita puristellen. Näyttää siltä, että koodaaminen on modernin ajan käsityöläisyyttä (Breaks Finland 2019b, 4:52) ja koodaaminen on Uutilan mukaan vahvasti sidoksissa luovuuteen. Tämä on tärkeää pohdintaa toimiessamme niin kasvattajina, kuin oppimisen mahdollistajina.

Ihminen on ollut luova aina. Jo 1940-luvulla Abraham Maslow esitti näkökulmansa luovuudesta ja itsensä toteuttamisesta ihmisen perustarpeisiin kuuluvina elementteinä.



Kuvio 3. Maslow'n pyramidi kuvaamassa ihmisen tarvehierargiaa (mukailtu Maslow 1947)

Riippuen aikakaudesta luovuudelle on silti jäänyt tilaa vaihtelevasti. Pauli Aalto-Setälän mukaan tämän hetken työelämän haaste on, ettei harkitulle ja pohditulle luovalle ajattelulle ei jää juurikaan tilaa. Tämän tilan täyttävät arkityöt ja rutiinimaiset kokoukset. Organisaatioissa tulisi löytää koloja ja tiloja luovuudelle. (Breaks Finland 2019a, 1:23.)

Mutta eikö luovuuden tulisi kummuta ihmisestä aivan itsestään? Eikö jokainen normaalisti kehittyvä lapsi ole lähtökohtaisesti luova? Mitä meille on tapahtunut, kun luovuutta täytyykin houkutella ja johtaa?

Luova johtaja ja pitkän linjan yrittäjä Saku Tuominen hämmästelee asiaa kirjassaan *Luova järkevyys - arkisen luovuuden ylistys*. Hän kyseenalaistaa luovuuskonsulttien tai innovointityöpajojen merkityksen. Järivilehto on samoilla linjoilla ja näkee, että liikkeellä on paljon ”luovuushömpää” (Breaks Finland 2019b, 1:20). Erityisesti juuri nyt kun resurssit ja osaaminen ovat kasvaneet eksponentiaalisesti, niin hänen mukaansa juuri kukaan ei tunnu keksivän juuri mitään (Tuominen 2014, 65). Mikael Jungner kertoo haastattelusarjassa filosofi Esa Saarisen käyttämän esimerkin, kuinka ”Suomessa on satojatuhansia luovia, intohimoisia ja oma-aloitteisia ihmisiä; ja ongelma onkin vain työlainsäädäntö, sillä nämä kaikki ovat alle 15-vuotiaita” (Breaks Finland 2019a, 1:45). Tuominen osoittautuu kuitenkin samaan aikaan kyseenalaistajaksi sekä luovuususkovaiseksi. Hänen luovuuden määritelmänsä tiiveys hakee vertaistaan: ”Luovuuden ydin on halu tehdä eri tavalla, paremmin” (Tuominen 2014, 69).

4.2 Luovuuden ydin

Tutkija Asta Raamin mukaan intuitiokyky on luovuuden ydintä. Hän näkee luovien ihmisten vahvuudeksi erilaisten ajattelutapojen soveltamisen tilannekohtaisesti. Raami nostaa esiin muotoilijoiden ja muiden luovien alojen asiantuntijoiden erityisen tavan ratkaista ongelmia. Raami uskoo, että taiteilijoiden kautta saammekin tietää jotakin hyvin oleellista intuitiosta. (Raami 2016, 141-142.) Itse näkisin, että taidelähtöisten menetelmien ja soveltavan taiteen hyödyntäminen liiketoimintaympäristössä on juuri tämän takia nousemassa hyvin merkittäväksi organisaatioiden luovuutta lisääväksi työkaluksi. Jo nyt kirjoitetaan siitä, kuinka intuitiokyky on ainoa keino käsitellä sitä valtavaa päätöksentekoa varten tuotettua data määrää. Erityisesti tämä kyky korostuu johtamisessa. Itse uskon, että intuition luottamalla voidaan tehdä loogista ajattelua ”parempia” päätöksiä, kuitenkin sillä edellytyksellä, ettei alitajunnassamme ole esim. trauman värittämiä vääristymiä ja olemme sivistäneet itseämme tiedolla, tunteilla ja kokemuksilla.

4.3 Luovaksi voi oppia

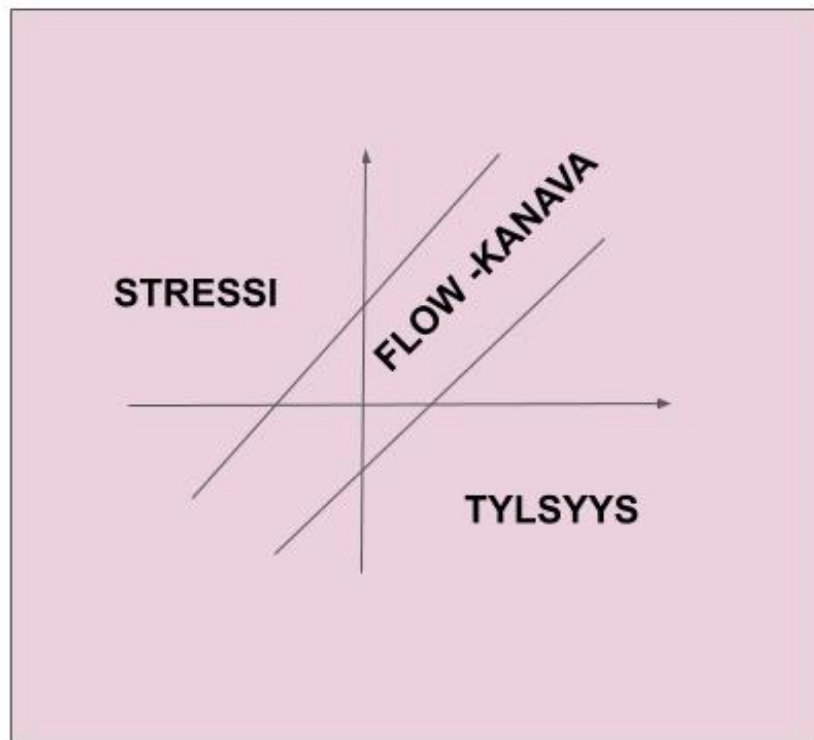
Aika usein kuulee väitteen: "Ei, en ole luova tai lahjakas" ja tuo ajatustapa lienee peruja aiemmin vallalla olevasta käsityksestä aivojen toiminnasta. *Aivot työssä* kirjassa aivotutkija Minna Huotilainen yhdessä Katri Saarikiven kanssa kertovat uudesta tutkimussuunnasta, neurogeneesistä. Tämä tutkimussuuntaa haastaa aiemman ajattelun, jonka mukaan uusia hermosoluja ei enää varhaislapsuuden jälkeen synny eivätkä hermosolut jakautuisi. Kuva aivoista oli aiemmin valitettavan staattinen; "niillä resursseilla mennään, jotka syntymässä sai". Tällainen ajattelu vaikutti myös käsitykseen oppimisesta ja lahjakkuudesta. Monessa asiassa oli vallalla fatalistinen ajattelu, kuinka jotkut ovat lahjakkaita musiikissa, "musikaalisia", tai hyviä matematiikassa tai kielissä, ja jotkut vain eivät ole. Kuitenkaan varsinaista "lahjakkuutta" ei aivotutkimuksesta ole löytynyt, ja hyvä niin. Näin meillä kaikilla on mahdollisuus kehittyä osaavammaksi harjoittelemalla (Huotilainen & Saarikivi 2018, e-kirja)

Artifikaatio -haastattelusarjan asiantuntijoilla oli lähes poikkeuksetta vahvaa kulttuuriharrastuneisuutta, joko tekijänä tai kulttuurin kuluttajana. Heidän harrastuneisuutensa on omiaan lisäämään uskoa taiteen merkityksellisyydestä. Monia haastateltava otti esille taiteilija myytin, jossa luovuus näyttäytyy "jumalallisena lahjana" saatuna kykyä. Tällaista myyttiä haluttiin rikkoa tuomalla esiin niitä taitoja ja kykyjä, joita luovasti ajattelu ja toimiminen edellyttää. Yhtä mieltä oltiin siitä, että näitä taitoja on mahdollista harjoittaa ja luova voi olla milteipä jokaisessa ammatissa (Breaks Finland 2019b, 6:10).

4.4 Mitä meissä tapahtuu?

Mitä meissä oikein tapahtuu, kun olemme luovia? Ainakin yhdistämme luovuuden kokemuksen usein taiteen kokemisen tai tekemisen. Mihály Csíkszentmihályi 1990 esittelemä flow -teoria kuvastaa mielestäni luovaa kokemusta, ainakin silloin kun olemme itse toimijana. Csíkszentmihályin mukaan flow on tila, jossa ihmisen työstä tietoisesti sellaista informaatiota, joka on tasapainossa hänen tavoitteidensa kanssa. Flow -kokemus saa aikaan minän kompleksisuuden kasvun. Flow tila on tehokas keino tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä psyykinen energia kohdistuu ainoastaan tavoiteltuun asiaan (Csíkszentmihályi 2005, 68-73). Flow -sanon käyttö on yleistynyt ja luovuus termiä onkin viljelty paljon kaupallisessa tai sisällön laatuun viittaavissa yhteyksissä (Houni 2006, 2).

Olen itse tunnistanut ja kokenut flow- tilan usein työskennellessäni sekä musiikin että oppimisen parissa; tällöin ajantaju hämärtyy ja työ etenee kuin itsestään. Flow saavuttaminen vaatii mielestäni sopivissa määrin haastetta, ns. positiivista stressiä, sopivan viireystilan saavuttamiseksi. Tätä tilaa kuvataan myös Flow-kanavaksi (Järvilehto 2014, 49).



Kuvio 4. Flow-kanava Järvilehdon kuvaamana (mukailtu Järvilehto 2014, 49).

Uskon, että musiikilla ja oppimisella on yhteys toisiinsa ja se liittyy juuri luovuuteen. Olen luonteeltani innostuvaa sorttia ja kenties pitkäaikainen musiikin harrastaminen on muovannut aivoistani "luovasti oppivan". Aivotutkijat Huotilainen ja Saarikivi (2018) ovat päässeet tarkastelemaan mitä aivoissa tapahtuu, kun ihminen oppii. He kirjoittavat oppimisen teemasta kiinnostavasti, lähtien siitä yksinkertaistuksesta, että oppiminen on aivojen muutosta. Erityisen paljon on tehty tutkimusta ihmisistä, joiden aivot ovat alati muutoksessa, eli he oppivat paljon. "Muusikot ovat aivotutkijoiden mielestä todella kiinnostava ammatti-ryhmä, sillä heidän työssään on jatkuvasti opittava uutta ja tämä oppiminen kohdistuu hyvin tarkkarajaiseen ja selkeästi määriteltävään asiaan: sormien liikuttamiseen, kappaleen melodian ja rytmin muistamiseen ja tämän prosessin automatisoimiseen (Huotilainen & Saarikivi 2018, e-kirja)." Tutkijat ovat havainneet, että juurikin tä-

män jatkuvan oppimisen vuoksi ammattimuusikoilla on ei-muusikoihin verrattuna monenlaisia poikkeamia aivojen rakenteessa ja toiminnassa. Esimerkiksi aivojen harmaassa aineessa on havaittu enemmän muutoksia kuin verrokeilla, kuuloaivokuorella on enemmän soluja, yhteyksiä solujen välillä ja aktiivisuuteen liittyvää aineenvaihduntaa enemmän kuin verrokeilla. En yhtään ihmettele, että muusikoilla on havaittu laajentuneita harmaan aineen alueita sormien tunto- ja liikealueilla. ”Lisäksi muusikon aivot pystyvät lähettämään enemmän tietoa eri aivoalueiden välillä, ja tämä tieto kulkee nopeammin. Aivokuvissa tämä havaitaan valkean aineen ratojen vahvistumisena. Lisäksi on havaittu kiinnostavia muutoksia otsalohkon ja pikkuaivojen alueella (Huotilainen & Saarikivi 2018, e-kirja).” Tämän tutkimustiedon perusteella voidaan todeta, että jatkuva harjoittelu näkyy muusikon aivoissa. Aivoissa käydään jatkuvaa taistelua tilasta, sillä se on rajallinen eli kallis resurssi. Muusikko viettää paljon aikaa harjoitellen ja musisoiden, jolloin aivot ovat varanneet tilaa eli resurssia kyseistä tehtävää varten. (Huotilainen & Saarikivi 2018, e-kirja.)

4.5 Harrastamalla joustavammaksi

Näyttäisi, että harjoittamalla tai harrastamalla jotain luovaa, tekemällä tai kokemalla taidetta voidaan edistää ns. ”growth mindsetiä”, jonka Tohtori Carol Dweck määrittelee näin:

Growth mindsetin omaavat ihmiset tarkastelevat koko ajan ympäristöään, mutta heidän sisäinen ”äänensä” ei arvostele omaa eikä muiden tekemisiä. Toki hekin reagoivat niin positiiviseen kuin negatiiviseenkin informaatioon, mutta he virittäytyvät niiden avulla oppiakseen ja rakentaviin tekoihin ”Mitä tästä voisi oppia?” ”Miten voisin parantaa tekemistäni?” ”Miten voin auttaa kumppaniani pärjäämään?” (Dweck 2006, 200.)



Kuvio 5. Nigel Holmesin kuvitus kahdesta ajattelutavasta (mukailtu Dweck 2006, 231)

Asiantuntijahaastattelussa Mikael Jungner kertoo pitävänsä Dweckin 'Mindset' teoksessa esitettyä ajatusta varsin osuvana (Breaks Finland 2019a, 3:10). Dweck jakaa tutkimustensa perusteella ihmiset kahteen asenneryhmään ajattelumme mukaan (Dweck 2006, 231)

1. Growth Mindsetin omaaviin, jotka uskovat, että kenessä tahansa voi olla mihin tahansa, kunhan vai harjoittelee

2. Fixed Mindsetin omaaviin, jotka uskovat, että me olemme mitä olemme.

Ajattelutapojen erot näyttäytyvät myös työelämässä; kohdatessaan vastoinkäymisiä tai ratkoessaan ongelmia (Dweck 2006, 231)

1. Growth Mindsetin omaavat henkilöt kokevat, etteivät ole yrittäneet tarpeeksi ja innostavat yrittämään uudelleen, erillä tavalla.

2. Fixed Mindsetin omaavat kokevansa olevansa huonoja ja lamaantuvat.

Dweckin jako on mielestäni perusteltu, joskin tulee muistaa, ettei Dweck ehdota, että kuuluisimme tiukasti jompaankumpaan ryhmään (Dweck 2006, 229). Jokainen meistä voinee kuvitella päiviä tai tilanteita, jolloin kuuluu ryhmään 1 ja toisena ryhmään 2. Huomaan usein etsiväni mahdollisuuksia tilanteissa, joissa moni näkee pelkkiä uhkia. Olen myös aina ollut innokas oppimaan uutta ja onneksi aivotutkimuksen mukaan voidaan turvallisesti sanoa, että aivot pitävät oppimisesta ja se on niille hyväksi (Huutilainen & Saarikivi 2018, e-kirja).

4.6 Tulisiko luovuutta opettaa?

Tiedon merkitys on olennaista. Myös taitoja tarvitaan, kyvykkyydestä puhumattakaan. Kaikkia edellä mainittuja tarvitaan 2000-luvulla, kun muutos ympärillämme on kiihtyvää ja ihmiskunnan tietomäärä kasvaa nopeammin kuin koskaan. Työmme on muuttunut kansainväliseksi ja ratkaistavat ongelmat yhä kompleksisimmaksi. Yhä useimmin kuulee argumentteja siitä, että luovuutta tulisi opiskella omana oppiaineenaan peruskoulussa, ihan siinä missä englannin kieltä tai matematiikkaa. Olitpa sitten tällaisen ehdotuksen puolesta tai vastaan, löytyy lukuisia perusteita sille, että luovaan ajatteluun tulisi panostaa. (Lucas & Spencer 2017, 28.)

Älykkyydosamäärän lisäämiseksi luovuuden harjoittelu lienee myös varteenotettava keino. Toronto yliopiston psykologian professori Jordan Peterson kertoo, kuinka luovuus on yhteydessä älykkyydosamäärään. Hänen mukaansa korkean älykkyydosamäärän omaavat henkilöt ovat todennäköisemmin luovia. Ja toisaalta, kun otetaan luovaksi tunnustettuja henkilöitä, niin on suuri todennäköisyys, että heidän älykkyydosamääränsä on keskivertoa korkeampi. (Peterson, 2017, 0:20-1:00.)

Teknologisen kehittymisen myötä meiltä ihmisiltä vaaditaan työelämässä toisenlaisia kykyjä, kuin vaikkapa 100 vuotta sitten. Jo muutaman vuoden ajan on pidetty tärkeänä itseohjautuvuutta, mutta tällä ei tarkoiteta koneellista automaatiota, vaan ihmisen kykyä johtaa itse itseään. Nyt nähdään tarpeellisena myös itseorganisoituminen. Rupeavatko seuraavaksi koneet organisoitumaan itsenäisesti, ilman ihmisen asettamia ohjeistuksia? Kiinalainen yritysjohtaja ja verkkokauppa Alibaban perustaja Jack Ma on vuonna 2018 kehottanut World Economic Forum in Davos -puheessaan opiskelemaan urheilua, musiikkia ja maalausta; taiteita ylipäätään, jotta me ihmiset pysymme erillään koneesta (Ma 2018, video). Mielestäni luova ajattelu on ihmisen koneesta erottava kyky ja nyt jos koskaan sitä kaivataan.

4.7 Merkitystä ja hyvinvointia

Kykymme olla luova on omiaan antamaan ihmisen elämälle merkitystä. Tarve toteuttaa itseä on meissä kaikissa, ja se nostaa päätään ainakin heti sitten kun olemme pystyneet täyttämään Maslowin tarvehierarkian alimmat perustarpeet. Toisilla itseilmaisun tarve voi ajaa jopa perustarpeiden edelle ja tällaisia ihmisiä on ajan saatossa kutsuttu usein (nälkä)taiteilijoiksi.

World Health Organization (WHO) julkaisi vuonna 2019 mittavan raportin, jossa käsiteltiin tutkittua todistusaineistoa, joiden mukaan taiteella on terveyttä ja hyvinvointia lisääviä vaikutuksia. Raportti määrittelee luovuuden yhdeksi taidetta määrittäväksi tekijäksi (Fancourt & Saoirse, 2019, 1), jolloin yksilön hyvinvoinnin ja luovuuden välillä voidaan nähdä selkeä yhteys. Asiantuntijahaastatteluissa Teemu Uotila toi samaisen näkemyksen esiin ja kehottikin varaamaan työntekijöille aika ja tilaa siihen, että työntekijät pystyvät toteuttamaan itseänsä ja miettimään luovuutta organisaation kontekstissa (Breaks Finland 2019b, 8:50).

5 Auttaako luovuus organisaatiota menestymään?

In a world of Machines, dare to be an Artist”

— *Breaks Finland*

5.1 Menestys ja luova tuho

Luovaa tuhoa voidaan kuvata myös sanalla disruptio. Tämä ei ole sinänsä uusia asiaa vaan ihmiskunnan historiassa on aina esiintynyt disruptiota. Innovaation kytkeytyminen disruptioon on nostettu ensimmäisen kerran esiin Harvard Business Reviewissä julkaisussa artikkelissa vuonna 1995, jonka toimittivat Joseph Bowerin ja Clayton Christensen (Jalonen, 2019 nettisivu). Parin viime vuosikymmenen aikana digitalisaation mukanaan tuoma disruptio haastaa yhteiskuntamme perusrakenteita, kuten tietokirjailija Yuval Harari (2018, e-kirja) oivallisesti kuvantaa:

Hämmennyksen ja lähestyvän tuhon tunnetta pahentaa kiihtyvä teknologinen disruptio eli murros. Liberaalinen poliittinen järjestelmä on viritetty teollisella aikakaudella ohjaamaan höyrykoneiden, öljynjalostamojen ja televisioiden maailmaa. Sillä on vaikeuksia käsitellä informaatioteknologiassa ja bioteknologiassa tällä hetkellä tapahtuvia kumouksia... Sen paremmin poliitikot kuin äänestäjätäkään eivät täysin ymmärrä uusia teknologioita, puhumattakaan siitä, että he pystyisivät, säätelmään niiden mukanaan tuomia järjestyttäviä mahdollisuuksia. Internet on muuttanut 1990-luvulta lähtien maailmaa todennäköisesti enemmän kuin mikään muu yksittäinen tekijä, mutta silti internet -vallankumousta ovat ohjanneet enemmän insinöörit kuin poliittiset puolueet (Harari 2018 e-kirja)

Ihan yhtä uhkaavia tulevaisuuden kuvia ei maalaa Perttu Pölönen kirjassaan Tulevaisuuden lukujärjestys (2020, e-kirja) vaikkakin hän on yhtä mieltä siitä, että luovuutta tarvitaan yhä enemmän. Pölönen kuvaa kuinka luovuus on taito, joka yhdistää da Vinciä, Shakespearea, Einsteinia ja Picassoa. Hänen mukaansa luovuutta peräänkuulutetaan tänä päivänä kenties enemmän kuin mitään muuta taitoa. Meillä kaikilla on onneksi luovuutta, kunhan pysymme uteliaina ja uskallamme kokeilla asioita. Pölönen nostaa esiin, kuinka luovuus on ihmisluonnon yksi perimmäisistä tarpeista. Hänen mukaansa luovuudessa on kyse leikistä, uteliaisuudesta, mielikuvituksesta ja hauskanpidosta. Pölönen näkee meidän ilmaisevan itseämme luovasti ja uskoo, että tulevaisuudessa ajaudumme tunteuttomiin tilanteisiin, joissa kaivataan luovaa ajattelua.

On mahtava huomata, kuinka luovuuden määrittelyyn liittyy yhä selkeämmin ilo ja hauskuus. Mielestäni luovuus on tulevaisuuden asiantuntijuuden ytimessä ja sitä myöten niin

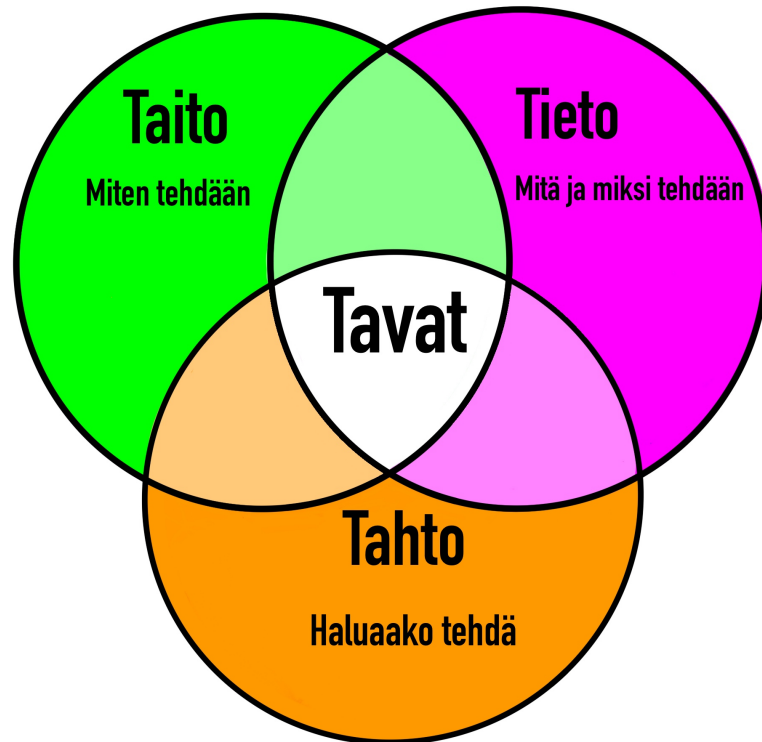
ilo kuin hauskuuskin. Hienoa, sillä asiantuntijuus on jo pitkään ollut aivan liian vakavasti otettava juttu.

5.2 Organisaatioiden toimintaympäristö

Mikään ei ole varmempaa kuin muutos. Jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö on aiempaa kompleksisempi. Datan määrän kasvaessa maailmasta on tullut yhä yhteenkietoutuneempi, mikä lisää osaltaan toimintaympäristön muutosta. Yhteenkietoutuneessa maailmassa hyvin pienet paikallistason muutokset voivat vaikuttaa radikaalisti hyvinkin kauas. Näin on mahdollista, että paikalliset ratkaisut näyttäytyvät kompleksisessa maailmassa jopa globaalisti (Raisio, Jalonen, Uusikylä. 2018, 8).

5.3 Vaaditaanko luovuutta?

Olen ammatillisella urallani havainnut, että substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan luovuutta, toisin sanoen luovaa otetta. Väitän, että luova ote tai sen puute nousee parhaiten esiin kompleksisissa tilanteissa tai vähintäänkin silloin kun vastassa on jotain uutta. Tuolloin ainoa menestykseen johtava keino on mielestäni toimia luovasti. Väitteeni saa tukea vallallaan olevista työelämän teorioista, joista ensimmäistä ns. komponentiaalista teoriaa edustaa mm. Teresa Amabilen ajatukset. Hän nostaa kolmanneksi merkittäväksi luovuuden tekijäksi motivaation (Amabile 1998).



Kuvio 6. Luovuuden kolme komponenttia (mukailtu Amabile 1998)

Toista työelämässä usein käytettyä luovuusteoriaa kutsutaan kognitiiviseksi arviointiteoriaksi. Se lähtee siitä ajatuksesta, että yksilöt voivat kokevat suurta sisäistä motivaatiota, kun heillä on riittävästi itsenäisyyttä tehtäviensä suorittamiseen ja he tuntevat osaavansa asiansa (Työministeriö 2005, 16).

Media-alalla pitkään vaikuttanut toimitusjohtaja Pauli Aalto-Setälä nimeää kirjassaan 'Häiriö' viisi taitoa, joita disruption häiritsemä työ meiltä vaatii (Aalto-Setälä 2018, 164):

1. Kriittinen ajattelu, etiikka ja empatia
2. Itsensä johtamisen taito
3. Leanin periaatteet
4. Digitaidot
5. Resilienssi ts. muutoksen sietokyky

Se miksi Aalto-Setälä ei nosta listalle luovuutta lienee luovuuden välttämätön edellytys innovaatiokeskeisessä yrityskulttuurissa (Amabile ym. 1996). Kilpisen mukaan innovaatioiden synnyttämiseen vaaditaan työpaikalle sellaista kulttuuria, jossa tuetaan luovuutta ja itseilmaisua. Tällöin edistetään työntekijän henkilökohtaista kasvua ja uppoutumista työntekoon. Asian voi nähdä myös niin, että innovointia syntyy vain sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden myötä (Kilpinen 2018, 30). Innovaatiosta onkin tullut perusedellytys lähes jokaisen organisaation menestykselle koosta, toimialasta ja markkinasta riippumatta (Maula & Maula 2019, 96).

Allekirjoitan kaikki Aalto-Setälän viisi kohtaa ja on kiinnostavaa, kuinka kohta 5 resilienssi taipuu kuvaamaan niin yksilön kuin organisaation joustavuutta. Artikkelissa, joka tarkastelee organisaatiota sotataidon näkökulmasta, kerrotaan resilienssistä näin (Hanén & Huhtinen 2012, 24):

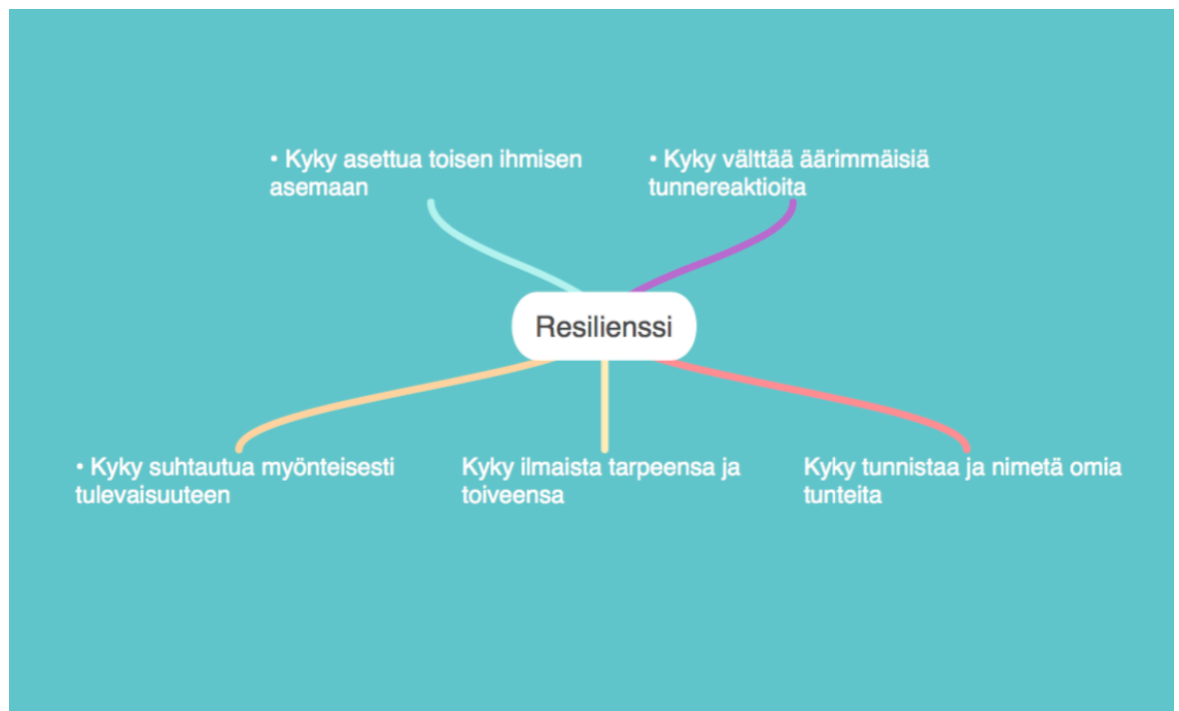
Resilienssiajattelun periaatteet kuvastavat toimintaympäristön dynaamisuuden ja tilannekohtaisuuden ymmärtämistä turvallisuusajattelussa. Sen mukaan kaikkeen ei voi varautua ja siksi on tärkeää olla resilientti eli notkea ja sietokykyinen. Ajattelu korostaa jatkuvaa varuillaan oloa ja tarkkailua, ennakkointia kehittäviä prosesseja sekä kokemuksesta oppimista. Resilientti organisaatio on koko ajan valmiina ja herkkänä muutoksille tai turbulensseille. Se yrittää ennakoida ja oppia, mutta pitää mielessään monimuotoisuuden ja yhteenkietoutumisen aiheuttamat rajoitteet ja on siksi valmis reagoimaan yllätyksiin ja palautumaan nopeasti tasapainoon.

5.4 Resilienssi kompleksisissa organisaatioissa

Resilienssi on mielestäni kiinnostava ilmiö, mikä näin poikkeusaikoina on noussut merkittävään rooliin. Minulle se näyttäytyy organisaation muutosjoustavuutta kuvaavana ominaisuutena. Resilienssin lisääntyessä tilannejoustavuus lisääntyy. Näin ajateltuna organisaatio voidaan nähdä ikään kuin ”koneena”, jonka toimintaa on voidaan suunnitella ja ohjata. Organisaation toimintaa voidaan kehittää yhä tehokkaammaksi ja myös resilienssissä voidaan siis kehittää. Lopulta tämä ”kone” saadaan kulkemaan halutusti, kun esteet ja ongelmat sen prosesseissa saadaan ratkottua. (Nieminen ym., 2017, 75.)

Mielestäni resilienssi voidaan nähdä kytkeytyvän yksilön ominaisuuksiin kuten kykyyn joustaa erilaisissa vastoinkäymisissä. Kyky on koetuksella varsinkin muutostilanteissa,

jossa tulisi oppia uutta selviytyäkseen. Tällöin voi olla haastavaa pysyä edes toimintakykyisenä. Organisaation selviytymiskyky vaikkapa poikkeusoloissa voidaan nähdä olevan eräänlainen yksilötason resilienssien summa. Resilienssiä voidaan kuitenkin hahmottaa erikseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tulkintani mukaan nämä tasot voivat vaikuttaa toinen toisiinsa ja siltikin koko organisaation joustamiskykyä ei kuitenkaan voida pilkkoa jakamalla se organisaatiossa toimivien yksilöiden psykologisiin ominaisuuksiin, sillä organisaatiokulttuuri on enemmän kuin osiensa summa. (Nieminen ym., 2017, 75.)



Kuvio 7. Kyvyt, jotka tekevät yksilöstä resilienssin (Kierikki 2019)

On kiinnostavaa, kuinka resilienssi voi Niemisen (2017) mukaan lisääntyä myös sellaisesta toiminnasta ja toimenpiteistä, joita ei välttämättä ollut tarkoitettu varsinaisesti resilienssin kehittämiseen. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että resilienssi on monimutkaisen vuorovaikutuksen tulosta. Resilienssiin vaikuttavat sen vahvistamiseksi tarkoitettut ja tarkoittamattomat toimenpiteet. Mielestäni taidelähtöiset menetelmät sopivat muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen toteutusten lähtökohdiksi erinomaisesti.

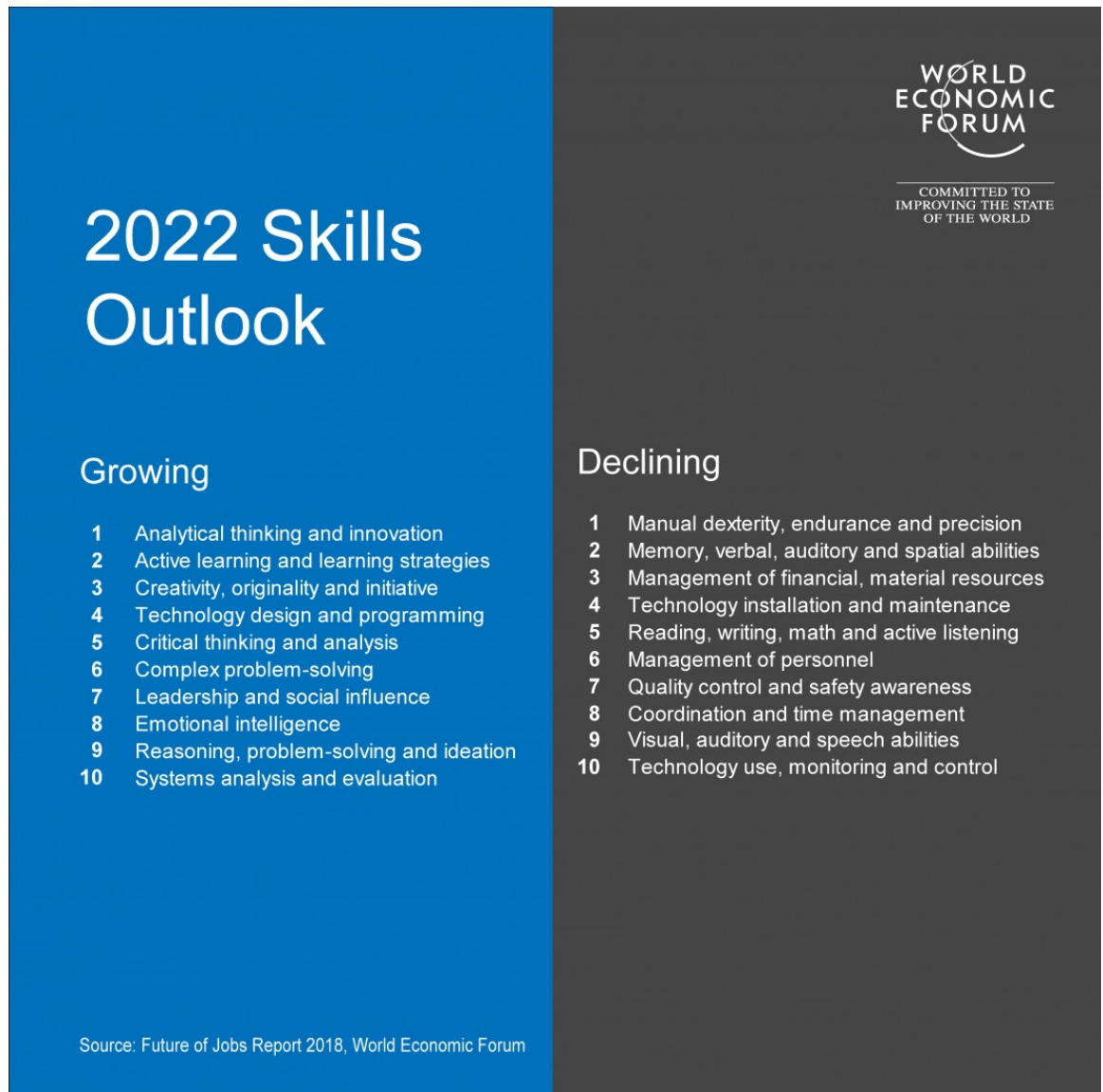
Nieminen ja kumppanit (Nieminen ym., 2017, 75.) kuvaavat resilienssin luonteen suhteessa yksilöön ja organisaatioon samoin kuin itse näen luovuuden käyttäytyvän; yksilön

luovuus ja organisaatiokulttuurin luovuus ovat kuitenkin eri asioita - vaikka ne voivatkin vaikuttaa toisiinsa.

5.5 Onko pakko?

Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa on hyvin yleistä todeta, että innovaatiot ja luovuus ovat yrityksille elintärkeitä juuri nopeasti muuttuvien ja ennakoimattomien globaalien markkinoiden vuoksi (esim. Williams & Young 1999). Voidaankin siis sanoa, että luovuuden kysyntä on nousussa myös organisaatioiden näkökulmasta.

On hankala kuvitella mihin kaikkeen luovia ihmisiä tullaan tarvitsemaan tulevaisuuden työelämässä, sillä World Economic forumin mukaan automaation myötä vuoteen 2030 mennessä 50% kaikista ammateista tulee muuttumaan. Ainakin 5% ammateista tulee kokonaan katoamaan ja tilalle tulee ammatteja, joita ei ole vielä keksittykään. (Van Eerd & Guo 2020, blogi.) Eskelinen ja Kanervo (2019, 6) ovat vakuuttuneita, että tulevaisuudessa luovuus on keskeisin taito, jota tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Perustaa väitteilleen he hakevat niin klassisista luovuuden määritelmistä (Rhodes 1961, Eskelinen & Kanervo 2019, 4 mukaan; Taylor 1971 Eskelinen & Kanervo 2019, 5 mukaan), kuin tuoreemmista luovuuden määritelmistä (Hakala, Uusikylä ja Järvinen 2015, Eskelinen & Kanervo 2019, 4 mukaan). Alla oleva kuvio 8 'Future of Jobs report 2018' (World Economic Forum 2018) tukee vahvasti tätä väitettä nostaten luovuuden kysynnän kasvavan kärki kolmikkoon lähivuosina.



Kuvio 8. Ennuste työelämän taitojen kysynnästä vuonna 2022 (World Economic Forum 2018).

5.6 Eksponentiaalinen muutos

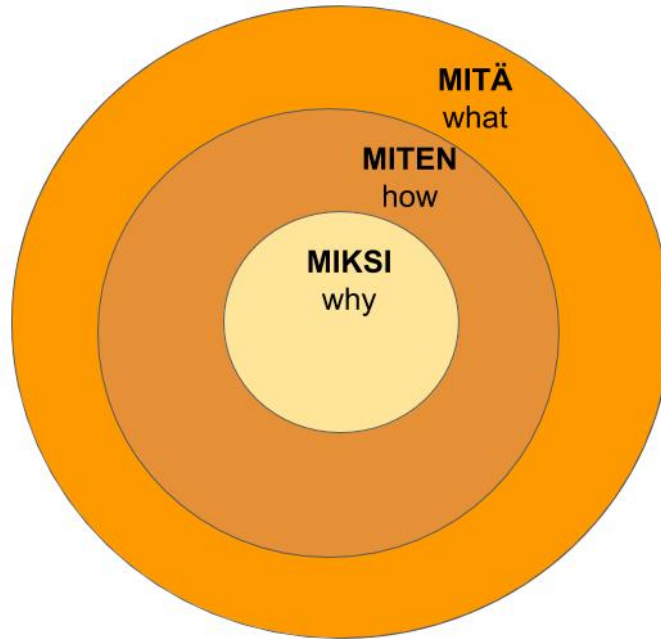
Eksponentiaalisen muutostahdin myötä eteemme voi nähdäkseni tulla hyvin merkittäviä muutoksia lyhyessä ajassa. Tästä esimerkkinä digitalisoituminen, joka on mullistanut niin viihteen kuluttamisen kuin kaupankäynninkin. Tällaista käänteentekevää ilmiötä kutsutaan disruptiivaksi (Sofokus 2021). Eksponentiaalisen muutoksen myötä ilmiöiden disruptiivasta voimasta näyttäisi tulevan kärjistäen sanottuna arkipäivää. Eksponentiaalisen kasvun hahmottamiseksi voidaan tarkastella ranskalaista arvoitusta (Meadows, Meadows, Randers & Behrens III 1972).

Leikitään hetki ajatuksella, jossa meillä on tarkastelussa lampi. Oletetaan, että eräänä päivänä lampeen ilmestyy vesihyasintti. Se on kasvi, joka kaksinkertaistaa kokonsa joka päivä. Jos nyt annamme vesihyasintin kasvaa vapaasti, niin se tulee peittämään lammen kokonaan 30 päivän kuluttua ja tukahduttaa kaiken muun elämän vedestä. Yksinäinen vesihyasintti näyttää vielä kovin vaarattomalta vedessä, joten päätämme tehdä asialle jotain vasta siinä vaiheessa, kun se peittää puolet lammesta. Kuinka paljon olemme näin toimimalla antaneet itsellemme aikaa odottaa, jotta voimme kuitenkin estää lammen tuhoutumisen? Vastaus: Vain yhden päivän. Vesihyasintti nimittäin peittää puolet lammesta 29 päivän jälkeen siitä, kun ensimmäisen kerran huomasimme kasvin. Seuraavana päivänä, viimeisen kaksinkertaistumisen jälkeen, lampi olisi täysin peittynyt. (Meadows, ym. 1972.)

Vaikka yllä oleva esimerkki kertoo eksponentiaalisesta kasvusta, niin voimme hyvin mieltää tuon kasvun oman toimintaympäristömme muutokseksi, sillä toimintaympäristömme on sidonnainen siinä toimiviin muihin organisaatioihin ja ilmiöihin. Helpoiten eksponentiaalinen kasvu on huomattavissa teknologisessä kehityksessä - alle vuosikymmenen aikana elämämme on siirtynyt sosiaalista elämää myöten älylaitteisiin.

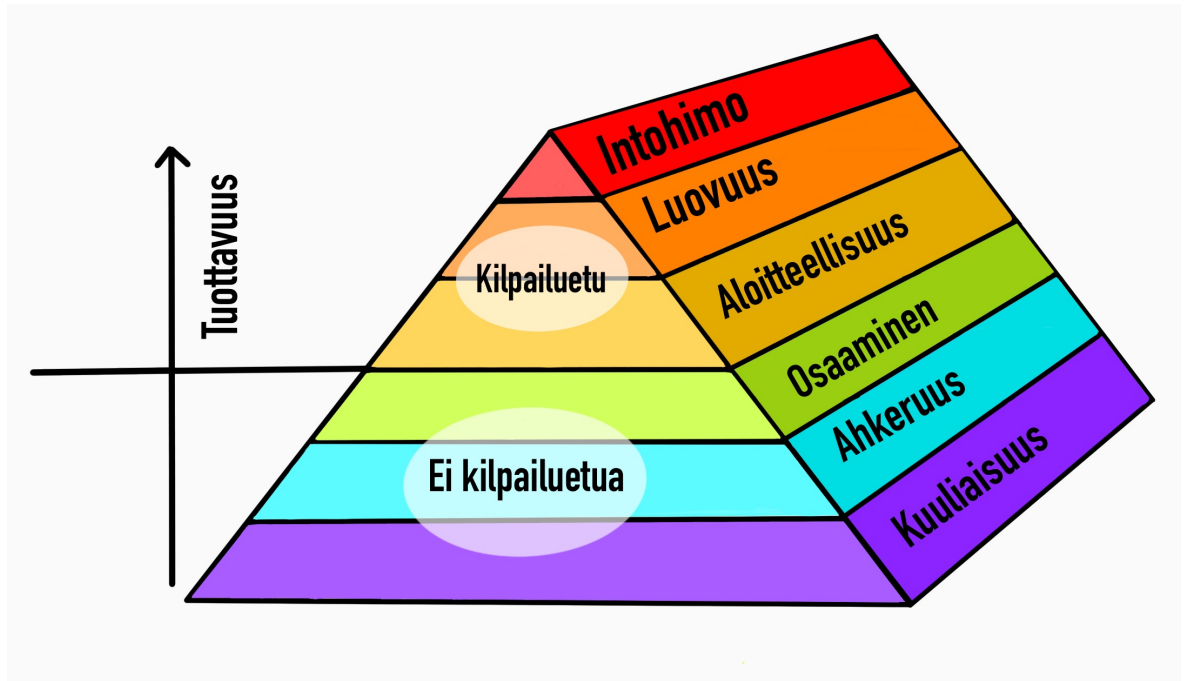
5.7 Tuottavuus ja luovuus

Millaisia vaatimuksia ja kyvykkyyksiä organisaation tuloksellinen johtaminen vaatii tulevaisuudessa? Ja voidaanko puhua lainkaan tuloksellisuudesta, sen perinteisessä tarkoituksessa, sillä numeraalinen tulos liittyy niin vahvasti matematiikkaan? Yhä useampi johtaja onkin alkanut puhua enemmän merkityksellisyydestä (purpose) ja sen aikaan saamista vaikuttavuudesta (impact). Merkityksellisyyden tärkeys on ollut läsnä aina ihmisen tavoittellessa jotain suurta. Yksilön kyky nähdä ja määritellä oma tarkoituksensa ja seurata omaa uskomustaan on oleellista menestymisessä. Simon Sinek käsittelee tätä aihepiiriä oivaltavasti ja näkee menestyvien organisaatioiden tietävän tarkalleen vastaukseen kysymykseen 'miksi' (Sinek 2009). Alla on kuvattu (Kuvio 9) Sinekin käyttämä Kulmainen ympyrä, jolla voidaan hakea vastauksia vaikkapa organisaatioiden viestintään. Luovuus kiinnittyy luontevasti Sinekin esittämään ajatteluun kohdassa miten.



Kuvio 9. Luovuuden merkitys korostuu 'miten' kohdassa (mukailtu Sinek 2009)

Yksilön luovuutta tarkasteltaessa tuo Gary Hamelin pyramidin (Hierarchy of Capabilities kuvio 10) kiinnostavan näkökulman luovuuden merkitykseen organisaation menestyksen kannalta. Pyramidissa hän kuvaa sitä, mitä työntekijä antaa työnantajalleen. Hamelin mukaan (Hamel 2013) edes jossain määrin sitoutunut työntekijä on kuuliainen työnantajansa kohtaan. Tällöin työntekijä tulee töihin ja suorittaa annetut tehtävät. Tällainen tilanne kuvastaa sitoutumisen alinta tasoa. Töihin tullaan ja tehdään se mitä erikseen käsketään. Tämän enempää työntekijä ei ole valmis antamaan. Positiivisen kokemuksen myötä työntekijä voi nousta seuraavalle tasolla, jossa hän valitsee tehdä työtä ahkerasti. Ahkeruuden yläpuolella on osaaminen. Se on taso, jossa työntekijä pyrkii tekemään asiat niin hyvin kuin kykenee, jopa ylittäen annetun vaatimustason. Työntekijän eteneminen tasolta ylemmälle on yleensä seurausta siitä, että työntekijäkokemuksessa on tapahtunut parannusta, jolloin työntekijä haluaa antaa itsestään enemmän. (Hamel 2013; Jussila 2017, blogi.)

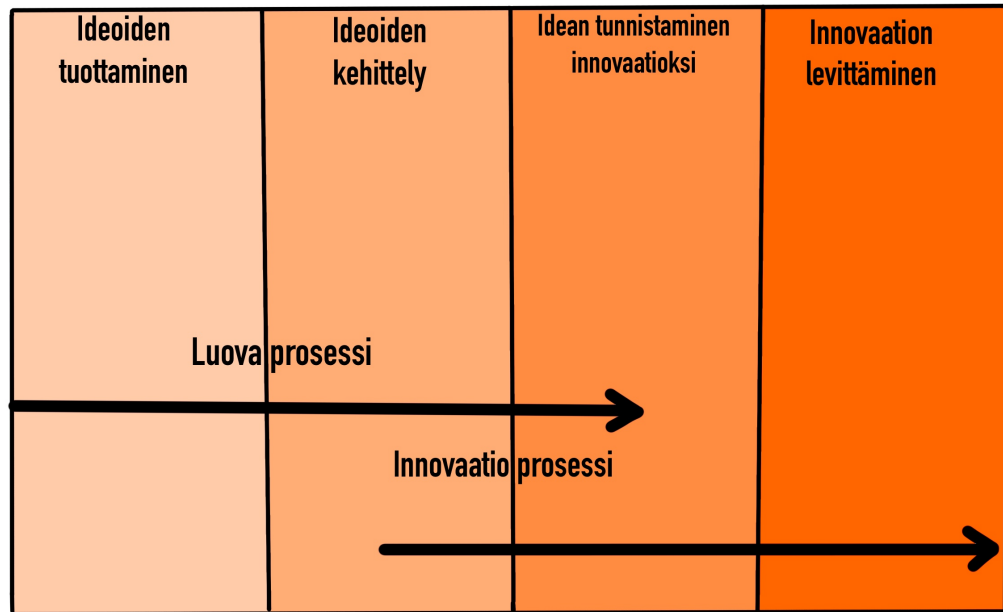


Kuvio 10. Gary Hamelinin pyramidi, joka kuvaa mitä työntekijä antaa työnantajalleen (mukailtu Jussila 2017)

Merkillepantavaa kuviossa 10 (Hamelinin pyramidi) on se, että työntekijän toimiessa alimman kolmen tason mukaisesti ei tällöin nähdä syntyvän kilpailuetua lainkaan. Tavoiteltaessa kilpailuetua olisi työntekijän toimittava vähintäänkin aloitteellisesti. Aloitteellisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä tilannetta, kun työntekijä itse huomaa epäkohdan tai kehityskohteen ja tuo sen esiin. Tällöin voidaan katsoa, että työntekijä välittää työstään. Kiinnostavaa Hamelinin tulkinnassa on, että pyramidin huipulla on intohimo ennen luovuutta. Luovuus nähdään toimintana, jolloin työntekijä pohtii aktiivisesti, kuinka kehittää työntekoa ja organisaatiota. Pyramidin huipulla siintää intohimo. Työntekijä, joka tekee työtään intohimolla voi kokea joka päivä merkityksellisyyttä. ”Työ ei ole hänelle välttämättä aina kivaa, mutta se antaa enemmän kuin ottaa”. (Hamel 2013; Jussila 2017, blogi.)

Poutanen esittää selkeästi kuvalla (Poutanen 2010, 29), kuinka luovuus on innovaatio-keskeisessä yrityskulttuurissa jopa välttämättömyys, innovaation ollessa ikään kuin luovuuden jatke (Kuvio 11). Voihan olla, että näin määrittelemällä luovuuden osaksi innovaatioprosessia, voidaan vielä tällä vuosikymmenellä nähdä luovaa toimintaa myös koneilta. Aika helposti voisi kuvitella oppivan keinoälyn suorittavan yhden tai useamman ”luovan osan” innovaatioprosessista. Vesa Auvisen mukaan se, että johtaako luovan prosessin myötä syntynyt ”keksintö” arvoa luovaan innovaatioon, voidaan lopulta nähdä

lopulta vasta jälkikäteen (Breaks Finland 2019d 3:20). Voidaanko ideoiden tuottamisen osaa (Kuvio 11) suorittamista todella kutsua luovaksi työksi? Näkisin, että ratkaisevaa luovassa työssä on myös luovan työn merkitys tekijälle itselleen.



Kuvio 11. Innovaatio prosessi luovan prosessin jatkeena (mukailtu Poutanen 2010, 29)

6 Miten luovuutta johdetaan?

Creativity Is Contagious. Pass It On

—Albert Einstein

6.1 Valistuneita arvauksia muuttuvassa ympäristössä

Mielestäni johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on johdattaa (leadership) organisaatiota kohti yhteistä päämäärää eli visiota. Itse kulkua taas johdetaan (management) strategian määrittämien askelmerkkien, mutta silti tähän navigoimiseen sisältyy paljon epävarmuutta. Nähdäkseni tämä johtuu siitä, että parhainkin visio ja sitä kohti kurottava strategia ovat vain unelmia ja valistuneita arvauksia. Niiden voidaan ajatella olevan ennusteita tulevaisuudesta ja siksi ne ovat alisteisia muuttuvalle ympäristölle.

“Luovuus voidaan nähdä tehokkaana johtamisen työkaluna”, kuten David Jones toteaa CEO Magazinen blogissa. Davis painottaa, että meidän tulisi tarkastella liiketoimintaympäristöä, jotta pystymme ymmärtämään miten tärkeään rooliin luovuus on johtamisessa noussut. Hän ottaa esiin yhtiöiden akuutit haasteet; automaatio, disruptio, epävarmuus ja alati kiihtyvä kilpailu. (Jones 2019.) Tarkasteltaessa tulevaisuuden johtamista on siis merkillepantavaa se, että ennusteen “paikkaansa pitävyyden todennäköisyys” on alati laskeva. Eikö tämä tarkoita sitä, että edes jossain määrin ennakoitava aikaikkuna kapeenee koko ajan? Mistä tämä sitten johtuu?

6.2 VUCA

Yksi keskeinen ennustettavuutta kaventava ilmiö on toimintaympäristön muutoksen nopeutuminen. Kompleksinen toimintaympäristö ei ole uusi asia. Sodankäynnistä alun perin lainattu VUCA -ympäristö (volatile, uncertain, complex, ambiguos) kuvaa organisaatioiden tämänhetkistä toimintaympäristöä osuvasti. Käsillä oleva aika on tuonut eteemme niin viheliäisiä ongelmia kuin pehmeiden arvojen arvonnousun/voittokulun. Filosofi ja startup yrittäjänäkin kunnostautunut Lauri Järvilehto näkee kiihtyvässä muutostahdissa myös jotain pysyvää: “Ongelmana maailman muutoksessa on ensinnäkin se, että perusasiat muuttuvat paljon hitaammin kuin luulemme” (Järvilehto 2018, e-kirja). Järvilehdon mukaan meillä on taipumus ennustaa ylioptimistisesti lähitulevaisuutta - ja vastaavasti olla liian pessimistisiä, kun kyse on kaukaisemmasta tulevaisuudesta. Hän näkee, että

merkittävät poliittiset ja taloudelliset tapahtumat ovat lähes poikkeuksetta uudenlaisia - siis sellaisia, joita ei aikaisemmin ole koettu. (Järvilehto 2018, e-kirja.)

6.3 Valmentava johtaja

Olen esittänyt aiemmin, että oppimista voisi parhaiten edistää opettajan valmentavalla otteella. Toisaalta hyvin monessa yhteydessä tukevaisuuden johtaminen nähdään valmentamisena. Voidaankin olettaa, että sekä opettaminen ja johtaminen lähentyvät valmentamista, molemmat eri suunnista ja valmentaminen taipuu näin ollen molempiin tarkoituksiin. Olettamukseni taustalta löytyy teollisen ajan johtamisen kehittymisen suunta, josta kerrotaan seuraavassa kappaleessa.

6.4 Teollisen ajan johtamisen lyhyt historia

Teollisen aikakauden aikana valtaosa ihmisten arjesta oli työntekoa ja luonteeltaan suorittavaa. Toimittiin ikään kuin ison koneen osana. Tällaista taylorismin ihannetta pystyttiin hyödyntämään useilla toimialoilla, kunhan kukaan ei sooloillut, vaan ennalta määrättyjä ohjeita noudatettiin kurinalaisesti. Tällaista suorittavaa kulttuuria johtamaan haettiin keinoja armeijasta ja usein yritysten johto olikin taustaltaan upseereita. Teknologian kehittyminen nosti esiin ensin insinööritaustaiset johtajat, joiden valtakausi päättyi lähestyttäessä vuosituhannen vaihetta. "Syntyi MBA-johtajien aikakausi, jolloin vahva teoreettinen osaaminen esimerkiksi eri strategiaprosesseista, talouden mittareista, innovaatioiden merkityksistä ja markkinoinnista nousi arvoonsa". (Kilpinen 2018, 11.)

Monipuolisena yritysjohtajana tunnettu Petteri Kilpinen uskoo, että vuorovaikutteinen ja inhimillinen johtaminen korvaa aiempien johtamisen evoluutiovaiheita pystyessä pitäneitä kontrollimekanismeja ja hierarkioita (Kilpinen 2018, 12). Tämä voi näkemykseni mukaan raivata maaperää myös luovuudelle, jolle ei taylorismin kultakaudella ollut sijaa; eikä toki tarvettakaan. Ohjelmistoyritys Vincer Oy:n toimitusjohtaja Mikko Kuitusen mukaan johtaminen on jäänyt ajasta jälkeen. Kuitunen näkee jälkeen jäämisen aiheuttaneen ns. johtamisvajeen. Kuitusen mielestä me tuotamme johtamista organisaatioissamme tietyillä voimavaroilla, resursseilla ja rahamäärällä. Toisaalta johtamista myös "koetaan", kun tarkastellaan asiaa johdettavan näkökulmasta. Kuitunen näkee johtamisen kaksisuuntaisena; kun tuotetaan jotain, pitää sitä vastaanottaakin, tai sen tuottaminen ei ole hyödyllistä. "Näiden, tuottamisen ja vastaanottamisen väliin jää rako, jota kutsutaan johtamisvajeeksi", Kuitunen avaa Talouselämän blogissa termiä. (Urpelainen, 2019.)

Vaikka aiemmin esitin, että autoritäärisiä johtajia on haettu armeijasta, niin huomioitakoon, että sodanjohtamisen taito on hyvin pitkälle kehittyntä. Akateemisen tutkimuksen mukaan sieltä voi löytää piirteitä kompleksisuuden käsitteistä jo 1700-luvulta, vaikkei sen ajan johtajilla ollut varsinaista teoriapohjaa, johon kiinnittyä. Esimerkiksi kenraali Carl von Clausewitzin (1780-1831) pohdinnat teoksessa ”Sodankäynnistä” (Vom Kriege) kytkeytyvät monin osin yhteenkietoutumisen ilmiöön. (Hanén ja Huhtinen 2012, 14.)

6.5 Johtajan luovuus

Maailman suurimpien brändien parissa työskennellyt luova johtaja Timo Kiuru avaa näkemystään johtamisesta kirjassaan Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta (2019). Kiurun mielestä tulevaisuuden yritysjohtajan on oltava myös luovuuden johtaja. Hän selittää näkemystään sillä, että luovan johtajan tulisi olla niin luova, että hän pystyy ymmärtämään ideoiden hahmotelmia ja keskustelemaan niistä. (Kiuru 2019, 32)

Kiurun mielestä parhaimmat luovat johtajat pystyvät näkemään valmista keskeneräisyydessä ja löytämään kyvykkyyttä tuntemattomuudesta. Kiuru kuvaa hyvän johtajan ominaisuuksia oivaltavasti: ”Hyvä johtaja on itsevarmin epävarma. Hän ymmärtää, ettei tiedä kaikkea - ja että hanke saattaa mennä munille, mutta saa koko tiimin silti yrittämään parhaansa” (Kiuru 2019, 32). Voidaan siis olettaa, että epätietoisuuden ja keskeneräisyyden äärellä luontevasti toimiminen ovat tulevaisuudessa valttia, olitpa sitten johtaja tai johdettava.

Palvelumuotoilun pioneeri Jesse Maula ja viestintä- ja brändijohtaja Hanna Maula vannovat design -ajattelu nimeen. He ovat osoittaneet, että design -lähtöiset organisaatiot pystyvät tutkitusti luovimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä muita paremmin (Maula & Maula 2019, 99). Kirjassaan *Design ja johtaminen* he nimeävät luovuuden yhdeksi design-lähtöisen johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista (Maula & Maula 2019, 263).

Uskon, että johtajalta tullaan vaatimaan luovuutta ihan jo sen takia, että tutkimuksen mukaan luovat johtajat saavat aikaan tuottoisampaa liiketoimintaa. McKinsey on julkaissut kiinnostavan tutkimuksen, jossa vertaillaan yritysten menestystä arvostetussa Cannes Lions festivaaleilla. McKinseyn tutkimuksessaan käyttämän Award Creativity Score (ACS) pisteytyksen avulla on pystytty näyttämään luovan johtajan vaikuttavuus. Luovat

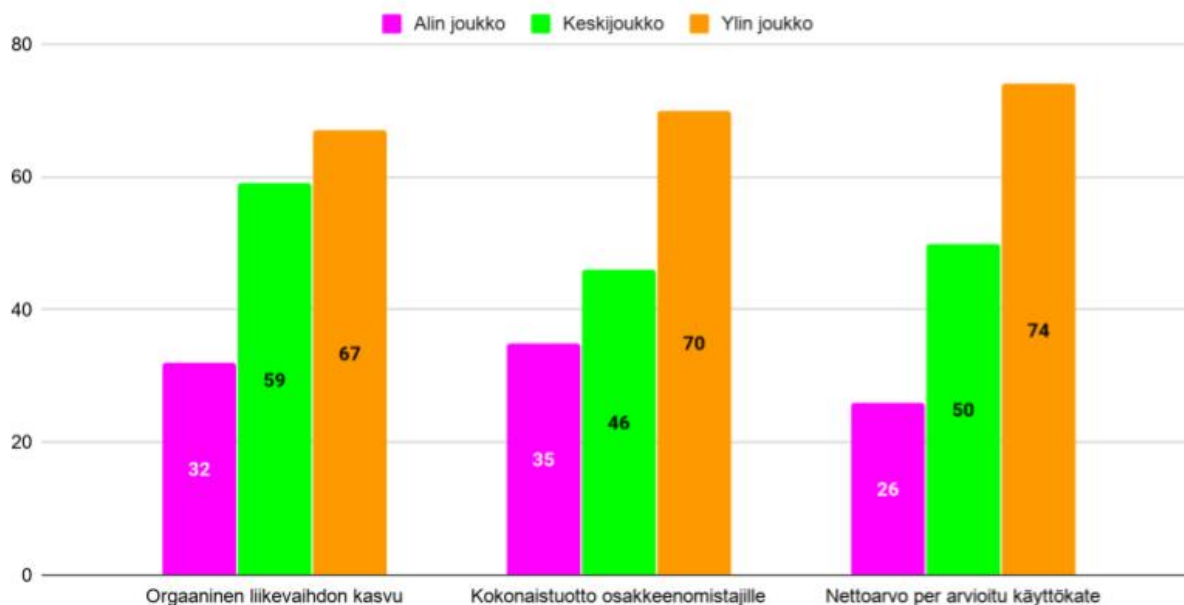
johtajat suoriutuivat tehtävistään ”tavallisia johtajia” paremmin liiketoiminnallisilla mittareilla mitattuna. Tarkasteltaessa ACS pisteytyksen kärkipään yritysten liiketoiminnallisia tuloksia suorituksia, on huomattavissa, että ylimpään joukkoon kuuluvat suoriutuivat vertaisiaan paremmin kolmessa keskeisessä tuloksessa. (Brodherson, Marc, Heller, Perrey, Remley 2017.)

Tutkimuksessa havaittiin seuraavaa:

- 67 prosenttia ylsi yli keskiarvon orgaanisen liikevaihdon kasvussa
- 70 prosenttia ylsi yli keskiarvon mitattaessa kokonaistuottoa osakkeenomistajille
- 74 prosentilla yrityksen nettoarvo tai nettoarvo per arvioitu käyttökate kasvoi yli keskiarvon. (Brodherson, ym. 2017.)

Alla oleva kuvio 12 kuvastaa tuloksia eli sitä, kuinka monta prosenttia kyseisestä ACS pisteytysjoukosta ylsi yli vertailukeskiarvon. Laskennassa on jaettu yritykset neljään joukkoon ja mukaan otettu vain yrityksiä, jonka ACS pisteet ylittävät nollan. Lopuksi kaksi keskimmäistä joukkoa neljästä on yhdistetty, jolloin saadaan kolme joukkoa. (Brodherson, ym. 2017.)

Yhtiöt jotka menestyvät hyvin Award Creativity Score vertailussa näyttäisivät pärjäävän myös taloudellisilla mittareilla tarkasteltaessa

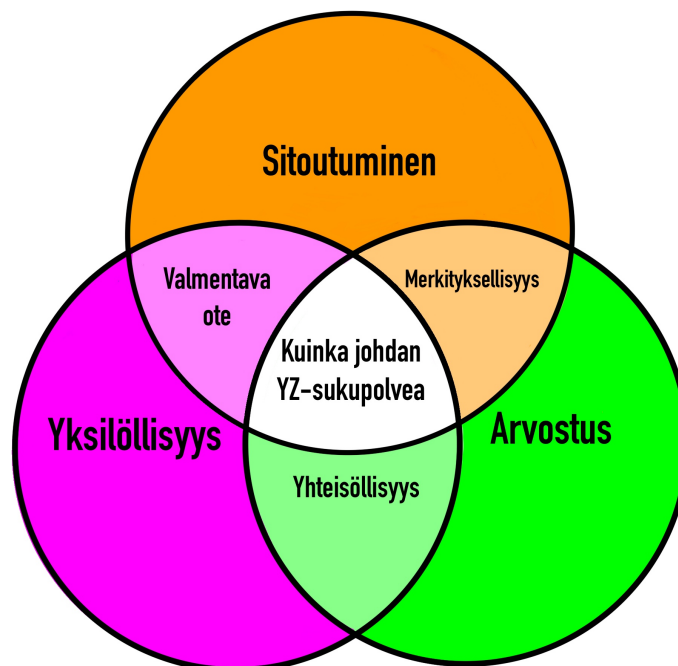


Kuvio 12. ACS pisteytyksillä näyttäisi olevan korrelaatio yrityksen menestymiseen (mukailtu Brodherson, ym. 2017)

6.6 Valmentajamaista otetta

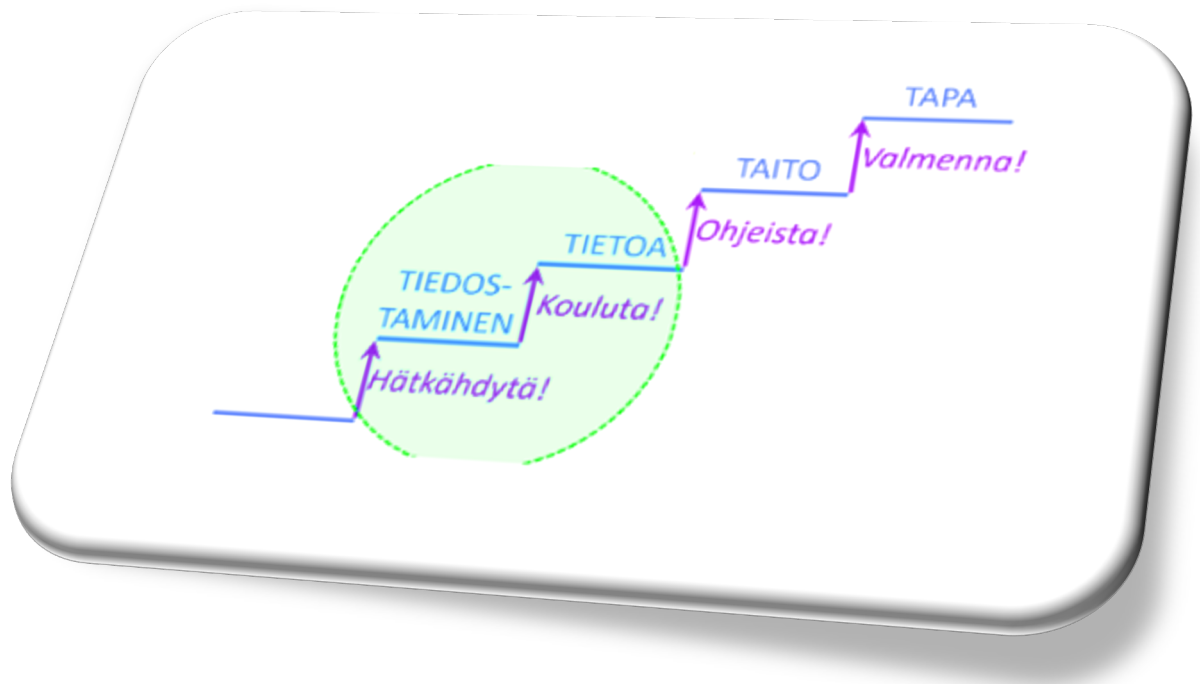
Musiikin säveltäminen on mielestäni hyvin luovaa toimintaa. Silti sitä voidaan verrata leikkimiseen ja mielestäni pitäisikin. Ajatukseen yhtyvät Partti ja Ahola tutkittuaan musiikin oppimista kouluissa. Partti ja Aholan kirjoittaman mukaan professori Kai Hakkarainen käyttää termiä luova häiriköinti. Hakkarainen tarkoittaa tällä kykyä kyseenalaistaa tuttuja tekemisen tapoja. Hakkarainen näkee uusien teosten, tulkintojen ja näkökulmien syntyminen olevan mahdollista, kun ihmiset häiriköivät luovasti eli ylittivät olemassa olevien käytänteiden rajat. (Partti & Ahola, 33.) Tähän luovaan häiriköintiin tulisi mielestäni kannustaa ja luoda tilaa niin kouluissa kuin työpaikoillakin.

“Johtajan rooli tietotyö organisaatiossa lähestyy hyvän valmentajan roolia. Johtajan tehtävänä on kannustaa ja innostaa jokaista työntekijää kilvoittelemaan tuloksissa sekä itsensä että yhdessä muiden työntekijöiden kanssa “ (Kilpinen 2018, 173). Kilpisen kuvaama valmentava ote on löytänyt paikkansa Jyväskylän ammattikorkeakoulun YZ-sukupolven johtamista käsittelevän tutkimushankkeen kuvaukseen, jossa esitellään johtamisen tärkeimpiä teemoja.



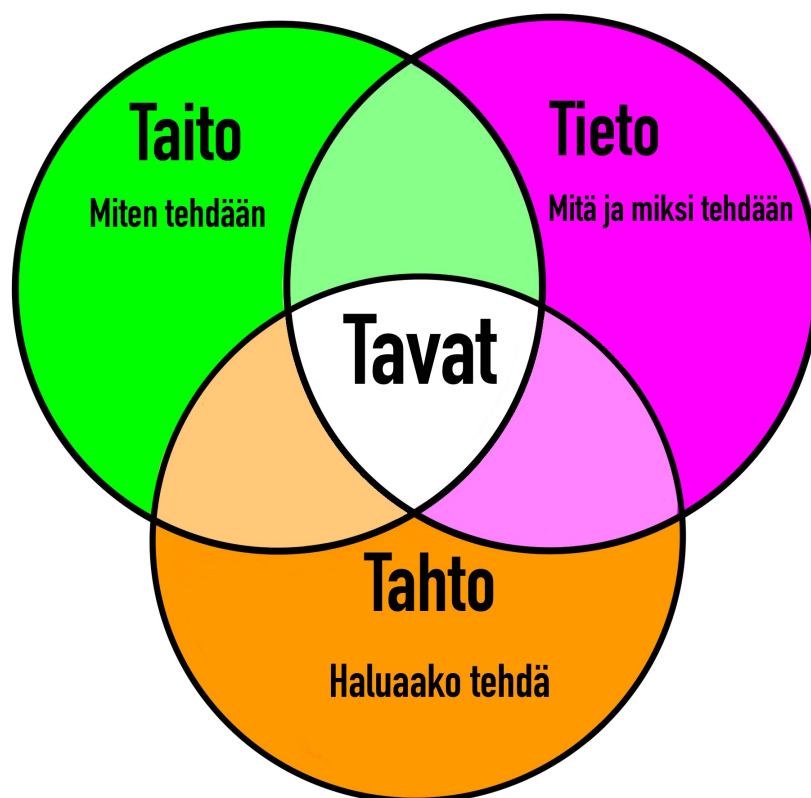
Kuvio 13. YZ -sukupolvi tutkimushankkeen teemat kuvattuna (mukailtu YZ-sukupolvi n.d)

Mielestäni valmentava ote voidaan nähdä myös koulutuksen “korkeimpana muotona”. Koulutuksen alimmaksi tasoksi esitetään tiedostamiseen tähtäävä hätkähdyttäminen ts. herättely. Yleensä koulutuksissa liikutaan tasolla, jossa jaetaan tietoja ja/tai kokemuksia. Vasta ohjeistamalla päästään harjoittelemaan varsinaisesti taitoja. Valmennus pyrkii näin ollen ei ainoastaan tiedon lisääntymiseen ja taitojen karttumiseen vaan tapojen muutokseen. Tällainen uusien tapojen ja käytänteiden omaksuminen johtaa organisaatiokontekstissa toimintakulttuurin muutoksen (Kuvio 14).



Kuvio 14. Koulutuksen eri tasot, joissa valmentaminen nähdään korkeimpana muotona. (Breaks Finland 2019e)

Olen työssäni huomannut, että yrityksissä panostetaan koulutuksiin, jotka keskittyvät tiedon lisäämiseen. Näin toimimalla substanssiosaaminen kyllä kehittyy, mutta tiedon hyödyntäminen ja soveltaminen arjen työhön voi jäädä ohueksi. Näen tarpeellisen kehittää työskentelyä kokonaisuutena kuvion 15 mukaisesti. Vaikuttavaan lopputulokseen päästään panostamalla jokaiseen tapoihin vaikuttavaan osa-alueeseen. Välineisiin investoimisen sijaan voikin olla järkevämpää kohdistaa taloudellisia resursseja vaikkapa sisäisen motivaation eli tahdon vahvistamiseen.



Kuvio 15. Tavat voidaan nähdä muodostuvan taidoista, tiedoista ja tahdosta.

Olen osittain Kilpisen kanssa samaa mieltä siitä, että hyvän johtajan rooli lähestyy valmentajan roolia (Kilpinen 2018, 173), tosin sillä erotuksella, että tulevaisuudessa menestyvä tiimi on vertauskuvallisesti leikkimässä, ei pelaamassa. Tällä tarkoitan sitä leikin ja pelin perustavalaatuista eroa, jolloin pelissä kilpaillaan muuttumattomilla säännöillä toisiaan vastaan ja leikissä taas toimitaan luovasti sääntöjen muuttuessa kaiken aikaa. Mielestäni näin määriteltynä leikki vastaa enemmän tulevaisuuden työelämän kontekstia, sillä regulaatio ja erityisesti toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Toki leikkisäkin on muuttumattomia sääntöjä kuten “ei saa lyödä tai haukkua”, mutta en laskisi niitä säännöiksi vain ne ovat paremminkin jotain leikkijöiden yhteisestä arvopohjasta kumpuavia fundamenteja. Tekoälyn yleistyessä ja sen osallistuessa yhä enemmän yhteiseen leikkiimme, tulee meidän pohtia jatkuvasti näiden fundamentaalien etiikkaa. Tämä käy ilmi viimeaikaisista tekoälyä käsittelevistä julkaisuista (World Economic Forum 2019, 8; Koivisto ym. 2019, 17).

6.7 Luottamus

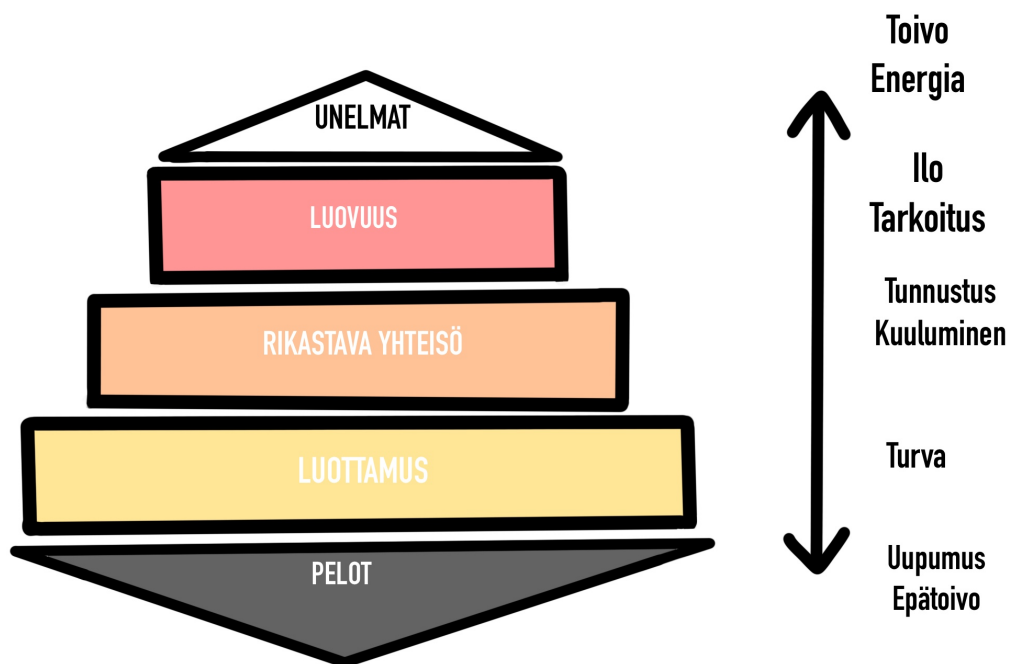
Ihmisten välillä on mahdollista vapauttaa ja käyttää luovuutta silloin kun ihmisten välillä vallitsee luottamus. Luottamuspula taas on omiaan estämään luovuuden vapautumista, ja mielestäni luottamus voidaan nähdä eräänlaisena luovuuden reunaehtona. Mitä tällaisen luottamuksen synnyttäminen sitten vaatii? Nokian hallituksen puheenjohtajana toiminut Risto Siilasmaa avaa yritysjohtajan näkökulmaa luottamukseen. Hänen mukaansa luottamus perustuu kahteen kulmakiveen; läpinäkyvyyteen ja tasa-arvoon (Siilasmaa, Fredman, 2018 e-kirja). Siilasmaata mukaillen läpinäkyvyyttä voidaan tukea:

1. jakamalla tietoa
2. kehittämällä systemaattista analyysiä
3. kannustamalla hallituksen jäseniä keskusteluihin toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa sekä käytyjen keskustelujen asiasisällön jakamista kaikille.

Nähdäkseni Siilasmaa esittää tasa-arvon toteutumisen kuuluvan luottamuksen rakentamisen peruspilareihin ja pitää erityisen tärkeänä, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluiksi (Siilasmaa, Fredman, 2018 e-kirja).

Luottamuksen vastakohtana voidaan nähdä pelko ja sen läsnäolo vaikeuttaa luovuuden vapautumista. "Nykyisin vaadittavista työelämän taidoista luovuus, ongelmanratkaisukyky ja empaattisuus ovat vahvassa kasvussa, koska perusrutiinit automatisoituvat yhä älykkäämmille tietokoneille kaiken aikaa. Kaikissa näissä kolmessa työelämän taidossa saavutetaan merkittäviä tuloksia, jos on onnistuttu luomaan sopiva ilmapiiri, jossa sitä tehdään. Vakava tai pelokas ilmapiiri ei paranna niistä ainuttakaan, vaan onnistuu lähinnä tuhoamaan niitä" (Kilpinen 2018, 153).

Samoilla linjoilla Kilpisen kanssa oli Pekka Himanen johtamis- ja työkuulttuurin muutosta käsittelevässä vuonna 2007 julkaistussa kiistellyssä innovaatioreportissaan 'Suomalainen unelma'.



Kuvio 16. Luottamuksen pyramidi (mukailtu: Himanen 2007, 103)

Nähdäkseni luottamusta tulee vaalia ja lujittaa jatkuvasti. Yritysjohdaja Siilasmaa kuvaa, kuinka yrityksessä tulisi kyetä nostamaan esiin myös huonot uutiset; hänen mukaansa näiden esiintuomisesta ja vastuuntutoisuudesta tulisi aina palkita. Siilasmaa näkee tärkeänä jo rekrytointivaiheessa suosia kandidaatteja, joiden ajattelu tukee luottamuksen rakentamista (Siilasmaa, Fredman 2018 e-kirja).

6.8 Laita liikkeelle luovuuden kierre

“Innovaatioiden syntyminen vaatii kulttuuria, joka tukee luovuutta, itseilmaisua, henkilökohtaista kasvua ja tekemiseen uppoutumista. Toisin sanoen innovaatiot edellyttävät sisäisesti motivoituneita työntekijöitä” (Kilpinen 2018, 30).

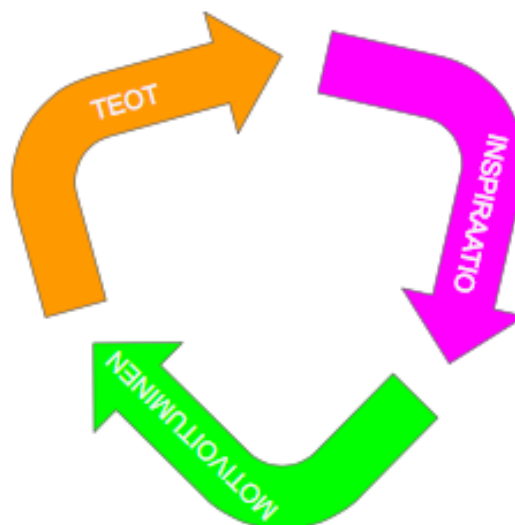
Sisäistä motivaatiota ts. tahtoa (will) omaavien työntekijöiden löytäminen tiimiinsä voi tietenkin olla jokseenkin haastavaa. Kilpisen inspiraatiota ruokkiva johtaminen saa tukea Mansonilta, joka kuvaa motivaation liittyvää ketjua kiinnostavasti (Manson 2019,164).



Kuvio 17. Mansonin inspiraatiosta alkava ketju (mukailtu Manson 2019,164).

Kilpinen näkee inspiraation organisaatiossa vallitsevana eräänlaisena työyhteisön flow -tilana, jossa organisaation teho on korkeimmillaan. ”Kun kenenkään käsi ei purista mailaa liian kovaa, kaikki puhaltavat yhteiseen hiileen, ongelmat ratkaistaan yhdessä, henki pysyy hyvänä ja tavoitteet saavutetaan yhdessä tsempten, ei hampaat irvessä puurtaen.” (Kilpinen, 2018 34.)

Olen itsekin joskus syyllistynyt ”inspiraation odotteluun” ja sittemmin hyötynyt Mansonin ’tee edes jotain’ -periaatteesta, jossa yllä oleva kuva nähdään kolmivaiheisen ketjun sijaan loputtomana kehänä. Näin vaihe ’teot’ korvataan ”tekemällä edes jotain” joka saa aikaan tunnepitoisen inspiraation, joka taas johtaa motivoitumisen myötä uusiin toivottuihin tekoihin ja näin luovuuden kierre vahvistuu (Manson, 2019 163-167). Mielestäni luovuuden johtamisessa tulisi pyrkiä toimintamalleihin, jossa organisaatiossa toimivien yksilöiden luovuuden kierre pääsee syntymään ja kierteen vahvistumista ruokitaan aktiivisesti.



Kuvio 18. Teot eivät ole vain lopputuloksia joihin motivaatio johtaa; teot ovat myös motivaation lähde (mukailtu Manson 2019,165).

6.9 Rajaaminen

Mielestäni välineistön, liikkumatilan tai kontekstin rajaaminen riittävän pieneksi on avain luovuuden näyttäytymiseen. Näin ollen luovuutta johdettaessa kaikkialle sinkoilevien ideanikkareiden rajoittaminen onkin yksi keino ohjata innovointia. Toisaalta luovan johtajan tulisi mielestäni rohkaista heitä, joita on koulussa opetettu värittämään kuvakirjansa tarkasti niin ettei viivan ylittämiseen sorruta. Nämä samaiset henkilöt ovat todennäköisesti tottuneet ratkomaan valmiiksi annettuja ongelmia, joihin piilee vain yksi mahdollinen ratkaisu. Luovan johtajan kannattaa pitää mielessä se valitettava asia, että on todennäköistä, ettei monenkaan tällaisen tapauksen luovuus puhkea kukkaan, kuten luovuustutkija Kari Uusikylä toteaa (Uusikylä 2000, 42-55).

Onneksi peruskoulun opetussuunnitelmaa on uudistettu ja pedagoginen kehitys on silminnähtävää. Olen innoissani siitä, kuinka omia lapsiani seurattessani huomaan heidän olevan itseohjautuvia näinä pandemian aiheuttamina poikkeusaikoina. Arvostan ala-asteen opettajien kykyä luoda lyhyessä ajassa etäoppimisen mahdollisuuksia, jossa etevimmät opettajat toimivatkin pikemminkin fasilitaattoreina ja innostajina kuin opiskeltavan aiheen auktoriteetteina. Järvilehto ehdottaa, että nimenomaan valmennus olisikin peruskouluissa hedelmällisempi malli oppimisen tukemiseen (Järvilehto 2014). Ehkäpä

seuraavalla sukupolvella on valmiiksi kehittyneemmät kyvyt itsensä johtamiseen, kun he astuvat työelämään.

7 Tulokset

“The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift.”
-Bob Samples

7.1 Menestys vaatii luovuutta

Miten luovuus tulisi määritellä? Sanoisin, että tapauskohtaisesti, kontekstisidonnaisesti ja yhteisöllisesti. Yhtä oikeaa määritelmää ei ole. Jo pelkkä luovuuden määritelmän tavoittelu voi edistää luovuutta.

Kiistattomalta näyttää se, että luovuutta voi oppia. Ajattelu, jonka mukaan luovuus on vain harvojen valittujen syntymälahjana saatu ”jumalallinen lahja”, joutaa romukoppaan. Tarkasteluun tulisi jatkossa ottaa modernin ajan käsityöläisten, kuten koodaajien, työn luova luonne ja konseptuaalisella tasolla suoritettava luova ajatustyö. Tutkimukseni perusteella jokaisella näyttäisi oleva mahdollisuus kehittää luovuuttaan niin työssään kuin arjessaankin.

Luovuuden johtaminen näyttää tutkimuksen pohjalta olevan vielä lapsen kengissä. Tutumpaa se on erityisesti luovilla aloilla, kuten vaikkapa markkinointiin keskittyvissä organisaatioissa. On silti vahvoja viitteitä siitä, että luovuuden johtamista, aivan kuten vaikkapa työhyvinvoinnin johtamista, kaivataan jokaisella toimialalla. Tämä jo pelkästään siksi, että työelämässä ei jatkossa selviydy ilman luovuutta. Voidaan olettaa, että valmentava johtamistyyli on omiaan luovuutta johdettaessa. Riittävä ymmärrys luovasta prosessista on varmuudella jokaisen johtajan otettava haltuun.

Auttaako luovuus organisaatiota menestymään? Sekä luovuuden että menestymisen määritelmän moninaisuudesta vastaus ei ole yksinkertainen. Organisaatioiden tehokkuusajattelu tuo mukanaan uuden jatkokysymyksen; kuinka mitata luovuutta? Kun nyt selkeästi voimme pitää luovuutta tuloksen kannalta oleellisena osatekijänä, niin jotenkin luovuuden ”läsnäoloa” tai sen määrää organisaatioissa halutaan mitata, menestymisen validoimiseksi. Tämä on hyvin ymmärrettävää, mutta luovuuden luonteen takia haastavaa. Näyttäisi olevan tarpeellista mitata ainakin näiden pehmeiden taitojen synnyttämää

vaikutusta tai aktiviteettia organisaation sisällä. Yhdeksi vaihtoehdoksi Sari Kola visioi organisaation sisäisen viestinnän mittaamista semanttisen analytiikan ja tekoälyn avulla (Breaks Finland 2019d, 6:00). Osittain juuri siksi, ettei organisaation luovuuden mittaamiseen löydy suoraviivaista ja validoitua keinoa, päädyin rakentamaan kaavaa, joka selittää luovuuden osaa organisaation menestykseen. Siitä lisää seuraavaksi.

Tarkastellaan organisaation toimintaympäristön muutosta eksponentiaalisen kasvun käsitteen näkökulmasta. Toimintaympäristön muutokseen vaikuttavat maailmanlaajuiset kehityssunnat ja ilmiöt eli megatrendit kuten digitalisaatio, työn murros, teknologinen kehitys, jne. Globalisaation myötä me kaikki olemme yhä vahvemmin näiden megatrendien vaikuttavuuden alaisina systeemiseen ajatteluun perustuen. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että olosuhteiden muutos (ja niiden asettamat vaatimukset ympärillämme) on nopeutunut ja tämän kiihtyvän tahdin uskotaan kasvavan, jolloin voidaan puhua eksponentiaalisesta muutostahdistä.

Yksi tapa tarkastella organisaation menestystä on tutkia organisaation vaikuttavuuteen (impact) ts. tulokseen (profit) muodostavia tekijöitä (Kuvio 19). Perinteisesti voidaan ajatella, että joko pääomaa (capital) tai resursseja (resource) lisäämällä voidaan vaikuttaa tulokseen positiivisesti. Tämä tietysti sillä olettamuksella, että liikeidea itsessään on toimiva.

Opinnäytetyössäni tekemäni tutkimustyön myötä päädyin alla olevan kuvion mukaiseen kaavaan (Kuvio 19). Kun vielä 1900-luvun alussa (Old World) lisäämällä pääomaa pystyttiin lisäämään yrityksen tulosta lineaarisesti, ei se ole enää (New World) menestyksen tae. Tämä johtuu yksinkertaistettuna luovuuden ts. kolmannen tuotannontekijän mukaantulosta. Kaava pätee, olipa kyseessä tulosta tai vaikuttavuutta tavoitteleva organisaatio. Auttaako luovuus organisaatiota menestymään? Tämän kaavan mukaan ta kuulla. Huomionarvoista on, että luovuuden vaikutus suhteessa tulokseen/vaikuttavuuteen on eksponentiaalinen.



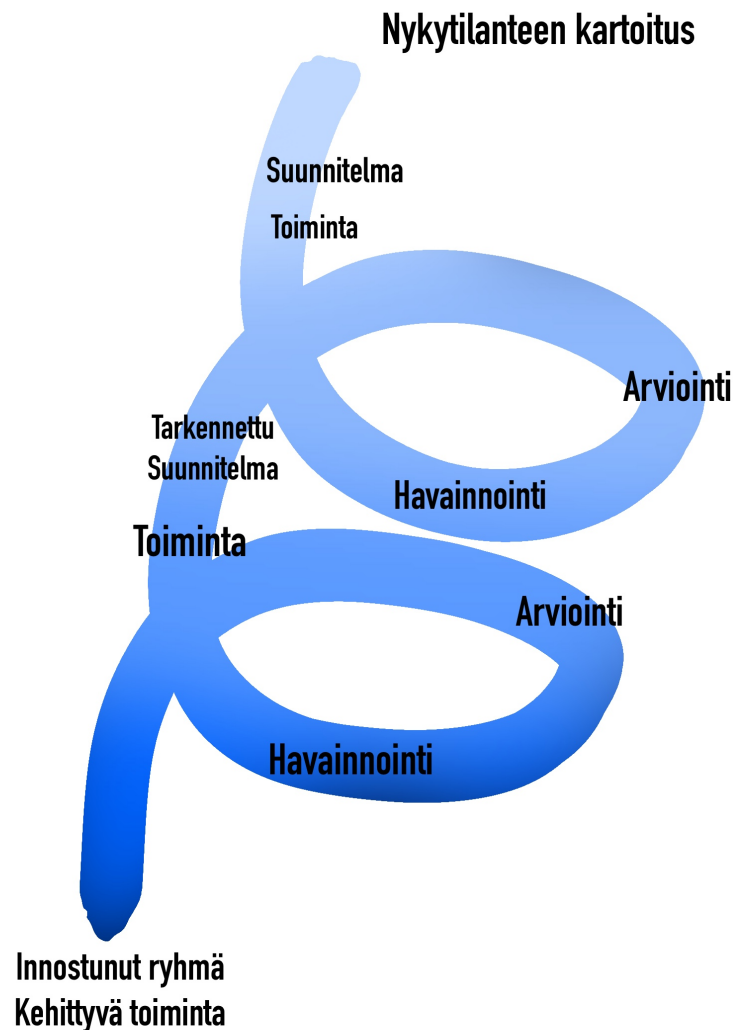
Kuvio 19. Organisaatiolle annetun tavoitteen saavuttaminen ja siihen vaikuttavat useat tekijät (Komscha-Härkönen, Kierikki 2019).

8 Pohdintoja

Olen tehnyt suurimman osan varsinaisesta kirjoitustyöstä karanteenioloissa eristäytyneenä perheeni kera Karjaan perämetsiin. Koronaviruksen leviämisen estämiseksi julistettu poikkeuslaki toi mukanaan poikkeusolot; mm. liikkumista ja kokoontumista on rajoitettu. Kieltämättä tällainen poikkeama arjesta tuntuu varsin erityislaatuiselta. Toisaalta kuten työssänikin olen esittänyt, niin työelämä on ihan arkisessa versiossaankin altis poikkeamille ja muutoksille, jopa kiihtyvässä tahdissa. Epävarmuudesta on tullut normaalia ja perhosefektin lailla käyttäytyvät twiitit singahtelevat nykyään tiuhaan. Vaikka koronapandemian (COVID-19) ei ollutkaan virologeille mikään täysi yllätys, niin koen pandemian olevan kuin Nassim Talebin 'musta joutsen'; jotain mahdotonta, jota kukaan ei osannut ennustaa.

Itseäni kiinnostaa ihmisen luovuus ja sen näyttäytyminen eri muodoissa; mitä mahdollisuuksia luovuus pitää sisällään ja miten sitä voisi edesauttaa niin yksilöissä kuin organisaatioissa. Erityisesti minua kiinnostaa millaisena pidämme luovaa kyvykkyyttä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä luovuuden eri ulottuvuuksista, luovuuden merkityksestä organisaatio kontekstissa ja selvittää erityisesti sitä mikä luovuuden asema on tulevaisuudessa.

Nähdäkseni opinnäytetyötutkimukseni on edennyt jokseenkin Antti Eskolan toimintatutkimuksen prosessia mukailen, sen edetessä rinnakkain Breaksissä tekemäni kehittämistyön kanssa. Eskola kuvaa prosessin lähtevän liikkeelle tilanteen analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista eli kartoituksesta (Eskola 1973, 184).



Kuvio 20. Toimintatutkimuksen prosessin eteneminen spiraalimaisesti ylhäältä alas (mukailtu Isola 2009, 10)

Kartoitusvaiheessa selvitin Breaksin haasteita sekä mahdollisuuksia. Sen jälkeen seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu (Eskola 1973, 184). Kartoituksen perusteella luotiin visio ja Artifikaatio -julistus, joka vastaa Eskolan teoreettista muotoilua. Seuraava vaihe toimintatutkimuksessa on laatia suunnitelma ja suorittaa toimenpiteet. Tuon vision todentamiseksi ja haastamiseksi toteutettiin haastattelusarja, jossa arvostetut tulevaisuuden työelämän asiantuntijat keskustelivat aiheista visioon liittyen. Haastattelujen tuottaminen ja erityisesti niiden sisältö ylitti odotukseni. Arviointivaiheessa haastattelujen tuloksia arvioitiin ja kampanjaa jatkokehitettiin. Tämä kokonaisuus voidaan nähdä

kuvion 20 ylempänä spiraalina. Eskolan mukaan arviointivaiheessa voi tulla muutoksia teoriaan, jota seuraa korjaustoimenpiteisiin. Tällöin spiraali alkaa toisen kierroksensa (Eskola 1973, 184).

Haastattelusarja julkaistiin vuoden 2019 aikana luomallamme sivustolla www.artifikaatio.fi, jonka jälkeen nähdäkseni alempi spiraali alkoi muodostua. Tutkimukseni jatkuessa kehitimme karttuneen tiedon pohjalta visiotamme ja erityisesti sijoittajille suunnattua esitelymateriaalia eli ns. investor pitch deckiä.

Tutkimus jatkui siitä olettamuksesta, että muutostahti ympärillämme on eksponentiaalista ja asiantuntijahaastattelujen pohjalta lisäsin opinnäytetyöni aihepiiriin tulevaisuuden tuloksellisten organisaatioiden johtamistarpeita. Keräsin aihepiiriin soveltuvaa kirjallisuutta, raportteja, verkkosivuja, blogeja ja kuuntelin äänikirjoja, podcasteja sekä luentoja. Lopulta tultaessa kevääseen 2020 oli kokonaisuus alkanut hahmottua rajoineen ja sen työstäminen lopulliseen muotoonsa sujui vauhdikkaasti. Loppumetrien hämmennyksestä ja epäröinnistä huolimatta viimeistely oli mielekästä.

Toin Breaks Finlandin kehitystyöhön opinnäytetyössäni tehtyjä havaintoja luovuuden määrittelystä, kytköksistä ja lähestymistavoista, jotka johtivat yhteiskehittämisellä uudenaikaisen mallin rakentamiseen. Olemme määritelleet luovuuden Breaks Finlandin palvelun ytimeen ja muodostaneet käsitteen "luovuuden komponentit" joita vahvistamalla voidaan nähdä luovuuden lisääntyvän niin yksilössä kuin organisaatiossakin; nämä TWIC -komponentit ovat luottamus (Trust) tahto (Will), mielikuvitus (Imagination) ja rohkeus (Courage). Osittain nämä komponentit voidaan nähdä yksilön kyvykkyyksinä ja toisaalta myös organisaation ominaisuuksina, jolloin komponentit kuvaavat organisaation toimintakulttuuria. Toisaalta nämä voidaan nähdä taitoina, joissa voi kehittyä harjoittelemalla. Olenkin vahvasti sitä mieltä, että luovaksi voi oppia ja johtajien tulisi pyrkiä lisäämään luovuutta ympärillensä.



Kuvio 21. Breaks Finlandin kehittämä määritelmä; luovuuden komponentit (Komscha-Härkönen, Kierikki 2019).

Tietokoneiden käyttämät algoritmit suoriutuvat jo tänään monimutkaisista laskusuorituksista vaivatta ja käsittelevät valtavia datamääriä väsymättä. Automaatio on jo tätä päivää ja se tulee vaikuttamaan työelämäämme merkittävästi lähivuosina. Vaikka tietokoneet suoriutuvat niille annetuista tehtävistä mallikkaasti, niin koneen on silti mahdotonta kokea mallikkaasta toiminnastaan ylpeyttä. Itse tunsin orastavaa ylpeyttä tämän pitkään venyneen opinnäytetyön valmistumisesta jo siinä vaiheessa, kun ruudulle oli ilmestynyt vasta puoli sivua johdantoa. Uskon vahvasti, että tällaiset arkiset inhimilliset tunteet ovat vaikeimmin mallinnettavissa tai automatisoitavissa ja siksi tunteisiin pohjautuvat kyvykkyudet tulevat teknologisen kehittymisen siivittämänä nousemaan arvoonsa. Uskallan väittää, että luovuus on yksi niistä.

Omassa työtavassani leimaavaa on ollut asioiden kehkeytyminen, eräänlainen luova emergenssi, jolloin lopullista tulosta ja hyötyä ei välttämättä voida vielä alkuvaiheessa nähdä. Mielestäni modernin tutkimus- ja kehittämistyön luonteeseen kuuluu myös serendipiteetti, jota vaikkapa työskentely yhteisöllisissä työtiloissa, ”lomittain” pienten ja suurten toimijoiden kanssa, osaltaan edistää.

Voitaisiinko jatkossa luovuuden harjoittaminen nähdä organisaatiosiloja lävistävänä ja funktiorajoja häivyttävänä toimintana? Taidelähtöisillä menetelmillä voidaan nähdäkseni saavuttaa myös tällaisia tavoitteita. Otetaan yksikertainen esimerkki: asetetaan ihmisiä

eri silloista tai organisaatioista yhteen varsinaisten työtehtävien ulkopuolelle jonkin uuden äärelle vaikkapa musisoimaan yhdessä. Tässä tilassa työroolit ja positiot on helppompaa sivuuttaa, jolloin ihmiset tutustuvat toisiinsa luontevasti. Valmentavalla otteella toteutetulla yhteismusisoinnilla voidaan rakentaa luottamusta osallistujien välille. ”Bändin” sisälle syntyy uudenlaista ajattelua, dynamiikkaa, kytköksiä ja viestintää. Tämän luottamuksen rakentamisen myötä organisaation tai tiimin tuloksellisuus paranee ihmisten jatkaessa luovempina omassa työssään. Luovuuden harjoittaminen ja sen äärellä olo eri organisaatioista tulevien toimijoiden välillä onkin omiaan virittämään tulevaa tiimityötä

Mikäli taidelähtöisillä menetelmillä voidaan osoitetusti kehittää menestyviä organisaatioita, niin taidepedagogit ja taiteilijat voidaan tulevaisuudessa nähdä tärkeänä osana yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Mutta ovatko yhteiskunnan rakenteet esteenä intuitioon luottamiseen? Onko ainoastaan tiedolla johtava uskottava? Vielä hetki sitten asiantuntijuutta leimasi iloton vakavuus; voisimmeko jatkossa luottaa iloiseen ”tunteella vetävään” virkamieheen? Mieleen tulee eräs kiistanalainen valtionjohtaja, jonka päätöksenteko näyttäisi perustuvan päivä päivältä vähemmän tutkittuun tietoon.--

Minulla on ollut omakohtaista kokemusta luovuuden voimasta erityisesti työskennellessäni muusikkona itse ja ohjatessani heitä johtajana. Taiteilijoille on väkisininkin kehittynyt luovuutta edistäviä menetelmiä ja työkaluja. Voisiko olla, että vihdoinkin tulee se aika, jolloin taiteilijat alettaisiin näkemään työelämän näkökulmasta esikuvina? Onhan taiteilijoilla keskimäärin hyvin hioutunut tapa johtaa itseään. Yhdyn Luova tauko kirjan esitykseen, että mielikuva taiteilijuudesta olisi syytä päivittää 2010-luvulle (Tukiainen & Keltanen 2018).

Käymme läpi parhaillaan työelämän murrosta tai vallankumousta, jota visionäärit pyrkivät määrittelemään ja nimeämään etukäteen riippuen edustamastaan näkökulmasta; johtajien parissa puhutaan neljännessä teollisesta vallankumouksesta, toisaalla humanismin renessanssista ja mukaan mahtuu myös dystooppinen ennuste superihmiselitiin valtaannoususta. Varmuudella ei voida tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mutta uskon vahvasti, että juuri nyt tulisi olla kiinnostunut yksilöiden kyvystä olla luova. Erityisesti organisaatioita johtavien toimijoiden tulisi mahdollistaa luovan organisaatiokulttuurin kukoistus. Tutkimustyöni perusteella aion luoda omaan organisaatiooni tilaa luovuuden kehittämiselle. Haluan myös lisätä luovaa yhteiskehittämistä ja pyrkiä johtamaan jatkossa yhä enemmän valmentavalla otteella. Tämä on käsittääkseni ainoa keino selvittää näinä yllättävinä poikkeusaikoina

Uskon, että tulevaisuudessa tarvitaan kaikkia sellaisia taitoja ja kykyjä, jotka parantavat organisaation (liike)toimintaedellytyksiä. Toisin sanoen sellaisia toimintaedellytyksiä, jotka mahdollistavat organisaation mission jatkumisen ja vision tavoittelun. Hankalampaa on ennustaa millaisiin visioihin tulevaisuudessa kukin organisaatio tähtää ja millaiset taidot ja kyvyt lopulta nousevat arvokkaiksi. Onko taiteella sijaa organisaatioissa? Haastateltuamme asiantuntijoita, uskon edelleen taiteen ja luovuuden mahdollisuuksiin. Rohkenen väittää, että yhä kiihtyvän muutostahdin, työn murroksen ja teknologian kehittymisen myötä juuri luovuuden merkitys ihmisten työpanoksen merkityksellisyyteen ja arvoon kasvaa entisestään. Kävisikö jopa niin, että taidealan ammattilaisista tulee entistä tärkeämpiä yhteiskunnan ja organisaatioiden menestymisen kannalta? Toivottavasti.

Lähteet

Aalto-Setälä, Pauli. 2018. Häiriö -Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa Helsinki: Alma Talent

Alasuutari, Pertti. 1993. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos 1995 Tampere: Vastapaino

Amabile, T. M., Regina, C., Heather, C., Jeffrey, L., & Michael, H. 1996.” Assessing the work environment for creativity.” *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154–1184 julkaistu sähköisesti 30.11.2017 <https://doi.org/10.5465/256995>

Breaks Finland. 2019a. “ARTIFIKAATIO: Jakso 1.” YouTube video, julkaistu 7.6.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=fHwRgfPluBE>

Breaks Finland. 2019b. “ARTIFIKAATIO: Jakso 2.” YouTube video, julkaistu 15.8.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=wddvLSwUA4w&t=45s>

Breaks Finland. 2019c. “ARTIFIKAATIO: Jakso 3.” YouTube video, julkaistu 11.9.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=F4ZMXe27XTY&t=3s>

Breaks Finland. 2019d. “ARTIFIKAATIO: Jakso 4.” YouTube video, julkaistu 30.10.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=btQMcsRQTdQ>

Breaks Finland. 2019e. Sisäinen materiaali. Ei saatavilla julkisesti.

Brodherson, Marc, Jason Heller, Jesko Perrey, David Remley. 2017. Creativity’s bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth (blogi) Julkaistu heinäkuu 2017 <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth>

Creative Finland 2019 Luovat alat ja luova talous Suomessa – määritelmiä eri lähteistä
https://f57118bd-d10f-4608-9eae-d7cc1cc6a53d.file-susr.com/ugd/f34ae3_0e93f7d983614a46b88127392a691f17.pdf?index=true (luettu 18.5.2020)

Csikszentmihályi, Mihaly. 1996 The Creative Personality (blogi) Julkaistu 25.1.2017
<https://www.psychologytoday.com/intl/articles/199607/the-creative-personality>

Csikszentmihályi, Mihaly. (2005) Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu Suomentanut Ritva Hellsten Helsinki: Rasalas

Dweck, Carol S. 2006. New York: Random House Publishing Group E-kirja

Eskelinen, Anne ja Riikka Kanervo. 2019. Creativity and innovativeness as future skills. L. Gómez Chova A. (Ed)., ICERI2019 Proceedings., International Academy of Technology, Education and Development. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001142097>

Eskola, Antti. 1973. Sosiologian tutkimusmenetelmät 1 4. painos WSOY

Fancourt, Daisy ja Finn Saoirse. 2019. What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review Health Evidence Network synthesis report 67 <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329834/9789289054553-eng.pdf>

Gorny, Eugen. 2007. Dictionary of Creativity: Definitions of Creativity. Dictionary of Creativity: Terms, Concepts, Theories & Findings in Creativity Luettu 5.6.2020, http://creativity.netslova.ru/Definitions_of_creativity.html

Hamel, Gary. 2013. The Hierarchy of Human Capability. YouTube video, julkaistu 6.11.2013

Hanén, Tom, ja Aki-Mauri Huhtinen. 2012. "YHTEENKIETOUTUMISEN TEORIA – YLLÄTYSTEN JA SATTUMAN TIETEELLINEN SELITYS". Tiede Ja Ase 69 (joulukuuta). <https://journal.fi/ta/article/view/7464>

Harari, Yuval Noah. 2018. 21 Oppituntia maailman tilanteesta. Kääntäjä Jaana Iso-Markku: Bazar Kustannus Oy E-kirja

Heikkilä, Jukka-Pekka. 2017. KOKONAISUUKSIEN TAJUA – SYSTEEMISEN AJATTELUN TARVE (blogi) Julkaistu 25.1.2017 <https://www.humap.com/blogi/2017/01/kokonaisuuksien-tajua-systeemisen-ajattelun-tarve/>

Himanen, Pekka. 2007. 'Suomalainen unelma' innovaatoraportti. Toinen, korjattu painos. Helsinki: Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/download/suomalainen_unelma.pdf

Houni, Pia 2006. Lyhyitä havaintoja luovuudesta, artikkeli http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/lyhyitahavaintojaluovuudesta1_houni.pdf

Huhtinen-Hildén, Laura, Anna Puustelli-Pitkänen, Pia Strandman, Elina Ala-Nikkola. 2017. Kohti luovaa arkea -Kulttuurinen vanhustyö asiakaslähtöisyyden edistäjänä Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-012-0>

Huotilainen Minna ja Katri Saarikivi. 2018. Aivot työssä Otava e-kirja

Isola, Riikka 2009. Puolangan nuorisotyö Purnukkalaisittain: nuorten osallisuuden toteutuminen nuorisotoimen palveluiden järjestämisessä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu Lapin ammattikorkeakoulu <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200909044332>

Jalonen, Harri. 2019. Disruptio ei ole innovaation synonyymi (blogi) Julkaistu 22.4.2019 https://www.harrijalonen.fi/fi/niita_naita/disruptio_ei_ole_innovaation_synonyymi

Jones, David. 2019. Why creativity is a powerful leadership tool and how to embrace it (blogi) Julkaistu 29.11.2019 <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/creativity-is-a-powerful-leadership-tool/>

Judkins, Rod. 2015. The art of Creative Thinking London: Hodder & Stoughton Ltd

Jussila, Markus. 2017. Parempi kolme ahkerää kuin 10 intohimoista? (blogi) Julkaistu 14.11.2017 <https://www.signi.fi/blogi/parempi-kolme-ahkeraa-kuin-10-intohimoista/>

Järvilehto, Lauri. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous PS-Kustannus

Järvilehto, Lauri. 2018. Kiitorata: Startup-maailman molemmat puolet Helsinki: Tammi E-kirja

Järvilehto, Paavo ja Lauri Järvilehto. 2019. PIM! Olet luova Jyväskylä: Tuuma

Kaufman, J. C. 2009. Creativity 101. New York: Springer Publishing Company. SECOND EDITION

Kilpinen, Petteri. 2018. Inspiroitunut: Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Docendo

Kiuru, Timo. 2019 Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta Cozy publishing

Koivisto, Raija, Jaana Leikas, Heidi Auvinen, Ville Vakkuri, Pertti Saariluoma, Jenni Hakkarainen, Riikka Koulu. 2019. Tekoäly viranomaistoiminnassa - eettiset kysymykset ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyys Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-643-0>

Komscha-Härkönen, Jaana 2019 Luovuus on tulevaisuuden tärkein menestystekijä Luettu 1.10.2019 <https://www.artifikaatio.fi>

Komscha-Härkönen, Jaana ja Mikko Kierikki. 2019. Investor Pitch Deck Breaks Finland Oy Sisäinen materiaali. Ei saatavilla julkisesti.

Lucas, Bill ja Ellen Spencer. 2017. Teaching Creative thinking: Developing learners who generate ideas and can think critically Crown House Publishing Limited

Ma, Jack 2018 "Everything we teach should be different from machines." YouTube Julkaistu 24.1.2018 <https://www.youtube.com/watch?v=pa2EMaGPZKc>

Manson Mark. (2019) Kuinka olla piittaamatta paskaakaan - Nurinkurinen opas hyvään elämään. Suomentanut Aura Nurmi Nørhaven: Atena Kustannus Oy

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation

Maula, Hanna ja Jesse Maula. 2019. Design ja johtaminen Helsinki: Alma Talent

Meadows, Donella, Dennis Meadows, Jorgem Randers, William Behrens III. (1972) Kasvun rajat Tammi 1973

MOT Sanakirjat. 2020 luettu 10.11.2020 <https://www-sanakirja-fi.ezproxy.metropolia.fi/finnish-english/Luoda>

Nieminen, Mika, Heli Talja, Jukka-Pekka Heikkilä, Merja Airola, Kaupo Viitanen, Joonas Tuovinen. 2017. Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Technology, No. 318 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Partti, Heidi ja Anu Ahola. 2016. Säveltäjäyyden jäljillä - Musiikintekijät tulevaisuuden koulussa Helsinki Sibelius-Akatemian julkaisuja 15

Pesonen, Anni. 2016. Kollektiivinen luovuus tiimityössä: työntekijöiden kokemuksia luovuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä Pro Gradu -tutkielma Tampereen yliopisto <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201611172603>

Peterson, Jordan. 2017. Jordan Peterson on How Creative You Are. YouTube Julkaistu 22.5.2017 <https://www.youtube.com/watch?v=pKZYS3fFTc8>

Poutanen, Petro Kristian. 2010. "Organisaation luovuus ja viestintä kompleksisuusteorian viitekehyksessä." Pro Gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703271538>

Pölonen, Perttu. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys Otava e-kirj

Raami, Asta. 2016. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä S&S

Raisio, Harri, Harri Jalonen ja Petri Uusikylä. 2018. Kesä, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitran selvityksiä 139. <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>

Ritakallio, Timo ja Timo O. Vuori. 2018. Elävä strategia - Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen Helsinki: Alma Talent

Siilasmaa, Risto ja Catherine Fredman. 2018. Paranoidi optimisti - Näin johdin Nokiaa murroksessa Helsinki: Tammi E-kirja

Simon, Sinek. 2009. How great leaders inspire action YouTube julkaistu 4.5.2010 <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

Sofokus. 2021. Digitaalisen liiketoiminnan sanasto Päivitetty 3.2.2021 <https://www.sofokus.com/fi/digitaalisen-liiketoiminnan-sanasto/>

Tukiainen, Maaretta ja Krista Keltanen. 2018. Luova tauko: Löydä oma tapasi elää Cozy publishing

Tuominen, Saku. 2014 Luova järkevyys - arkisen luovuuden ylistys Otava

Tuulio-Henriksson, Annamari, Tuula Ilonen, Tiia Pirkola ja Jouko Lönnqvist 2000. Neuropsykologia skitsofrenian tutkimuksessa ja hoidossa. LÄÄKETIETEELLINEN AIKA-KAUSKIRJA DUODECIM (luettu 21.3.2021) <https://www.duodecimlehti.fi/duo91635>

Työministeriö. 2005. Luova työote -tuottava työ: Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia Työhallinnon julkaisu 345

Urpelainen, Anna Kaisa. 2019. Suomea kalvaa johtamisvaje, joka tulee kalliiksi – Vincitin toimitusjohtaja: "Meillä ei ole varaa ylläpitää tällaista tehottomuutta" (blogi) Julkaistu 5.3.2019 Talouselämä <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomea-kalvaa-johtamisvaje-joka-tulee-kalliiksi-vincitin-toimitusjohtaja-meilla-ei-ole-varaa-yllapitaa-tallaista-tehottomuutta/c307290b-27a7-3dba-97b5-c3cfcca11d86>

Uusikylä, Kari. 2000. Voiko luovuutta opettaa? Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.): Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia Jyväskylä: PS-kustannus

Van Eerd, Robbert & Jean Guo. 2020. Jobs will be very different in 10 years. Here's how to prepare (blogi) Julkaistu 17.1.2020 <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/future-of-work/>

Velikovsky, Josph Tesla. 2016. Communication, creativity and consilience in cinema: a comparative study of the top 20 Return-on-Investment (RoI) movies and the doxa of screenwriting. University of Newcastle Research Higher Degree Thesis <http://hdl.handle.net/1959.13/1324018>

Williams, W. M. & Yang, L. T. 1999. "Organizational creativity." Teoksessa Handbook of creativity, toimittanut R. J Sternberg, 373–391. Cambridge University Press <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916.021>

World Economic Forum. 2018. Future of Jobs Report Julkaistu 17.9.2018 <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

World Economic Forum. 2019. AI Governance - A Holistic Approach to Implement Ethics into AI (White Paper) Julkaistu 3.6.2019 <https://www.weforum.org/whitepapers/ai-governance-a-holistic-approach-to-implement-ethics-into-ai>

YZ-sukupolvi N.d Nettisivu: <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/yz-sukupolvi/etusivu/>

Haastattelujen teemat / Aikakoodit

Jakso 1 Mikael ja Pauli (Paulin kirja!)

Jakso 2 Lauri & Teemu

Jakso 3 Virpi & Pia

Jakso 4 Vesa & Sari

MÄÄRITTELY

04:00 LUOVUUDEN MÄÄRITTELY(t)

02:00 Luovuuskäsitykset molemmilta

0:45-2:30 Mitä on luovuus

0:45-1:38 Luovuus / Kyky nähdä asioita uudella tavalla

TILANNE NYT

02:45 Luovuushömpää??

03:00 Paskoja luovuudessa

7:20-8:20 Organisaatiot luovempia

8:50-10:40 Tiloja, innovaatiota, yms. 43:00 Bussikuskien kahvihuone

10:50-

3:00 Harjoittaa valmiuksia ja yhteisön luovuus

3:40 Kokeilukulttuuri / 7:20 Mä harrastan kuorolaulua / 8:40 Rohkeuden hyveen harjoittaminen /13:00 Heimorummut

39:00-40:20 Museokokemus

MAHDOLLISUUDET

07:10 Jokaista työtä voi kehittää / olla luova / 06:40 Luova tilintarkastus /30:18 luova kirjanpitäjä (vs PAULI)

11:10 Opittavissa olevia skilssejä

19:35 Luovat tauot ja merkityksellisyys! / 20:14 Musiikin vaikutukset

11:26-12:40 -13:26 Vaikuttavuus, mittarointi (pienstä tiivistystä, kiitos)

25:10 Taiteen merkityksiä/korrelaatiot

27:30 Diversiteetti / 50:01 Tiimin rakentamisen diversiteetti

14:50-15:20 "Sentimentit"

15:40- 18:00 10vuoden päästä" ja sentiment

18:48-21:02 Datan tulkinta

34:30-35:30 Taidetta tuodaan, tukka putkella, yms

25:23 -26:15 Ekosysteemi

27:12-27:30 Luovuuden vapautuminen

30:18-32:55 Taide osana organisaatiota

36:10-37:30 Tulevaisuutta taiteenkeinoin,

HAASTEET

05:20 ANNETAANKO AIKAA / 06:35 Tilaa luovuudelle - päästää irti

09:45 Miinaharavaa ja tän näköinen ihminen 41:45-42:45 Esimerkit 43:30-44:15 Laiskottelut 5:00 työn eetos

34:50 SAARINEN (taas) /05:40 "SAARINEN" (ihminen syntyjään leikkisä ja luova) / 33:00 Formaali

koulutus tappaa luovuuden 26:30-27:25 Resilienssi ja oppiminen!! 29:30-31.12 "Oppimisen asenne, jne"

07:50 Mikä estää? 8:10 Esteet omassa päässä!

..Ryhmien vs yksilön tuottavuus..

18:00 Käytännöt ei kopioidu

28:30 esimiestoiminnassa parannettavaa / 32:20-34:40-36:30 Johtamiskulttuurista, jne (voi tiivistää)

24:00 Luovia intohimoisia, kompleksisuus

12:20 Randomisti ja luova prosessi ennakoimaton

14:50 Unen merkitys - mitä me shipataan?

ENNUSTE

28:45 Koodarit/taiteilijat

29:20 Robotit pelastaa ihmisen (**) työltä

!!21:00 Taiteilijan työ alkaa muistuttaa arkityötä!!

22:00 Yhdessä tekeminen (pakko ryhtyä luoviksi!!)

40:05-40:20 Empatia visio

41:10-41:30 Keskittymiskyky

21:02-24:15 Systeemiajattelu, Tuottavuuserot

42:30-44:40 Uus mindset

50:50-53:10 Dualismi - uus luovuus

JÄÄ YLI?

19:10 Kiitotie kirja

31:05 Yhteinen missio

15:00 Millainen meille sopii

16:30 Esimerkki jonka voi tiivistää leikkaamalla

18:10 Työn mielekkäisyys ja siihen vastaus!

38:00-38:35 Esimerkki

TAGS / Metadata:

konteksti, neo-generalisti, dualismi, luoja, luomus, rohkeus, osallisuus, syrjäytyminen, kokeilukulttuuri, yllättävä, luovuuspotentiaali, empatia, resilienssi, oppiminen, assosiaatio, robotisaatio, vuorovaikutustaidot, aivotutkimus, organisaatiotaiteilija, design, oppiva organisaatio, suorittaminen, metodologia, yksilön tehokkuus, leikki, symmetria, resurssit, tekoäly, kulttuuri, innovatiivinen organisaatio, merkityksellisyys, dopamiini, kategorisointi, vapaa ajattelu, systeemi 1, ennakoimaton, tiede, sentimentit, henkilöstön kehittäminen, luottamuksellinen ilmapiiri, algoritmi, taidot, yhteisöäly, kompleksisuus, diversiteetti, oma-aloitteisuus, mindset, taide, kestävän ajattelun taidot, oppimisprosessit, systeemi 2, hulluttelu, uusiutuminen, kyvyt, taylorismi, assosiaatio, systeemisyy, teknologia, oman työn määrittely, digitalisaatio, artifikaatio, intohimo, luovuuden lajit, itsetuntemus, keskittymiskyky, musiikki, piirtäminen, luova prosessi, serendipiteetti, törmäytys, prosessi, toimintojen sekvenssi, tulkinta, data, uudistuminen, AI, menestyminen, tekoälyn demokratisoituminen, työkyky, human potentia, arvot, eettisyys