



LUOVUUDEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:SSÄ

Henrik Matilainen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Luovuuden kehittäminen Yritys X:ssä

Henrik Matilainen
Restonomi (YAMK)
Opinnäytetyö
Joulukuu 2021

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantajana oli vaatteiden valmistusalalla toimiva Yritys X. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman monta ideaa luovuuden vahventamiseksi. Kehittämistyön tavoitteena on käynnistää pysyvä muutos Yritys X:ssä luovuutta vahventavaksi. Kehittämistehtävänä oli selvittää, kuinka voimakkaasti Yritys X:n työntekijät kokevat luovuuden olosuhteet organisaatiossaan ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa.

Kehittämistyön tietoperustana on dynaaminen luovuuden komponenttiteoria. Sitä on laajennettu muulla luovuuden tutkimustiedolla. Kehittämistyöhön osallistui satunnaisotannalla yhteensä 96 henkilöä kolmesta eri alan organisaatiosta. Luovuutta mitattiin organisaation olosuhteita mittaavalla KEYS-mittarilla, jossa on kymmenen muuttujaa. Työn imua mitattiin UWES3-mittarilla. Molemmat mittarit ovat kansainvälisesti validoituja. Mittareiden luotettavuus testattiin faktorianalyysillä. Aineistoa analysointiin korrelaatioanalyysillä. Etätyöpajoissa hyödynnettiin IDEALOGUE-, ROOTCAUSE-, SCAMPER-, 5WA4- ja DIAMOND-menetelmiä.

Päälöydöksenä havaittiin, että organisaation rohkaisu ja tuki luovuudelle ovat yhteydessä voimakkaimmin muihin luovuuden olosuhteisiin. Tulos on yleistettävissä muille aloille ja organisaatioihin. Etätyöpajoissa laadittiin yhdeksän ideaa Yritys X:n luovuuden kehittämiseksi.

Kehittämistyön johtopäätöksenä todetaan, että Yritys X:ssä on huomattavasti sisäistä hyödyntämätöntä potentiaalia luovuudelle. Yritys X:n tulee jatkossa valjastaa tuo sisäinen potentiaali uusien, omaperäisten ja hyödyllisten ideoiden aikaansaamiseksi tarjoamalla työntekijöilleen osallistamalla mahdollisuuksia ja mekanismeja luovien ideoiden aikaansaamiseksi ja siten, että ihmiset uskaltavat tuoda esille ajatuksensa. Toisena johtopäätöksenä todetaan, että Yritys X:ssä on kohtalaiset olosuhteet uusien, hyödyllisten ja omaperäisten ideoiden aikaansaamiselle. Kolmantena johtopäätöksenä todetaan, että on olemassa aloja ja positioita eri organisaatioissa, joissa olosuhteet luovuudelle voivat olla parhaimmillaan erinomaiset. Keskeisimpänä kehittämisehdotuksena Yritys X:lle esitetään mahdollisuuksien lisäämistä työntekijöilleen ja osallistavaa, jatkuvan parantamisen periaatteen, jalkauttamista luovuuden esille tuomiseksi. Tämä mahdollistaisi Yritys X:n koko potentiaalın valjastamisen ja sitä kautta menestyksen varmistamisen markkinoilla.

Henrik Matilainen

Creativity Development in Company X

Year

2021

Pages

86

The research-based development work was commissioned by Company X, which operates in the garment manufacturing industry. The aim of the development work was to initiate a permanent change in Company X to strengthen its creativity. The development task was to find out how Company X employees experience the conditions of creativity in their organization and how these conditions are connected.

The theoretical basis for the development work is dynamic creativity component theory. It is expanded with other research data on creativity. A total of 96 people from three separate organizations participated in the development work on a random sample. Creativity was measured using the KEYS meter, which measures the conditions of an organization with ten variables. Work engagement was measured using the UWES3 meter. Both meters are internationally validated. The reliability of the meters was tested by a factor analysis. IDEALOGUE, ROOT-CAUSE, SCAMPER, 5WA4 and DIAMOND methods were used in five remote workshops.

As a main finding, it was found that the organization's encouragement and support for creativity are most strongly linked to other conditions of creativity. The result can be generalized to other sectors and organizations. Nine ideas were drawn up in remote workshops to develop the creativity of Company X. The development process was carried out as planned and without changes to the execution plan.

The first conclusion of the development work is that Company X has significant internal untapped potential for creativity and that in the future it must harness this internal potential to create new, original, and useful ideas by providing its employees opportunities and mechanisms so that people dare to express their thoughts. The second conclusion is that Company X has moderate conditions for creating new, useful, and original ideas. The third conclusion is that there are sectors and positions in different organizations where the conditions for creativity can be excellent at best. As a key development proposal, Company X is advised to increase opportunities for its employees and to introduce an inclusive principle of continuous improvement to highlight creativity so that its full potential is harnessed to ensure success in the market.

Keywords: Creativity, Work engagement, Organization, Ideologue.

Sisälllys

1	Johdanto	6
2	Organisaation luovuus ja sen voimistaminen	8
2.1	Luovuus tutkimuksen ja tarkastelun kohteena	8
2.2	Amabilen dynaaminen luovuuden komponenttiteoria	21
2.3	Organisaation luovuuden tutkimustuloksia	24
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	41
3.1	Muotoiluajattelu kehittämisperiaatteena	41
3.2	Kehittämisen- ja vertailuorganisaatiot	43
3.3	Kyselymenetelmän hyödyntäminen ja aineiston analysointi	46
3.4	Työpajamenetelmien hyödyntäminen ja ideoiden arviointi	54
4	Tutkimus- ja kehittämistulokset	65
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset	65
4.2	Tarkennettu kehittämiskysymys	72
4.3	Kehittämistyöpajojen tulokset	74
5	Johtopäätökset ja pohdinta	78
5.1	Kehittämistyön kokonaisuuden tarkastelu	78
5.2	Suositukset Yritys X:lle luovuuden voimistamiseksi	84
5.3	Jatkokehittämissaiheita luovuuden voimistamiseksi organisaatioissa	86
5.4	Kehittämistyön luotettavuus ja etiikka	87
	Lähteet	92
	Kuviot	100
	Taulukot	101
	Liitteet	103

1 Johdanto

”Beyond the ordinary lies the extraordinary.”¹

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman monta kuvattua ja arvioitua ideaa luovuuden voimistamiseksi Yritys X:lle. Yritys X toimii vaatteiden valmistusalalla. Kehittämistyön tavoitteena on käynnistää pysyvä jatkuvan parantamisen muutos Yritys X:n organisaatiokulttuurissa siten, että muutoksen myötä Yritys X:ssä hyödynnetään luovuutta voimakkaammin organisaationa keskipitkän (3–5 vuotta) aikavälin kuluessa.

Tämän kehittämistyön ytimessä on organisaation luovuus. Luovuus on keskeinen osa myös palvelumuotoilua. Kun kohtaamme jatkossakin ennakoimattomia muutoksia ja haasteita niin politiikassa, taloudessa, liiketoiminnassa, kaupassa, lääketieteessä ja yhteiskunnassa korostuu luovuus jatkuvuuden ja kehittämisen näkökulmasta yhä voimakkaammin. Luovuutta ja innovoimista sekä luovaa ongelmanratkaisemista pidetään monissa nykyisen kuin tulevaisuuden työelämän taitoja käsittelevissä kirjoituksissa yhtenä tärkeimmistä taidoista työn, työntekota-
pojen ja työvoiman osalta organisaatioiden menestymisen näkökulmasta (ks. esim. Deckert 2015, Gray 2016; Marr 2019; Belsky 2020; Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 31–32, 39, 50). Aiheen tarkasteleminen organisaatioissa mahdollistaa luovuutta tukevien perusteiden valjastamisen luovuutta ja innovaatioita kehittäväksi ja organisaatioiden strategiatyöhön liittyen (Mumford ym. 2012a, 13; Soriano de Alencar 2012, 87; Woodman 1993, 305). Varsin monessa organisaatiossa tänä päivänä toivotaankin luovaa johtamista (Mumford ym. 2014, 757). Voi kuitenkin olla, että tässäkin kehittämistyössä ymmärretty luovuus tullaan ymmärtämään nykyajan arjen nopeuden, yhteyksien, matkustamisen, tietoteknisten järjestelmien ja yhteyksien myötä myöhemmin eri tavoin (vrt. Clăveanu & Kaufman 2019, 22). Varmaa kuitenkin on, että luovuuteen kykenevät ihmiset tulevat olemaan merkittävä potentiaali ja arvo organisaatioille tulevaisuudessa (Jaussi & Benson 2012, 587).

Kaikki innovaatiot alkavat luovista ideoista (Amabile 1996, 1154). Uusien ohjelmien, uusien tuotteiden tai uusien palvelujen onnistunut toteutus riippuu siitä, onko henkilöllä, ryhmällä ja tiimeillä aikaa nostaa hyvä idea esille oman työnsä yhteydessä kiireisen arjen ohessa. Johtajien, jotka haluavat edistää luovuutta ja innovaatioita organisaatioissaan kaikilla tasoilla, tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia ihmisiä he palkkaavat sellaisilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja taidoilla, jotka edistävät luovuutta ja edelleen tarjota heille sellaiset edellytykset ja resurssit, että ne tukevat luovien henkilöiden työtä (vrt. James & Drown 2012, 28). Organisaatioiden keskeinen kysymys onkin se, miten kannustaa työntekijöitä olemaan luovia

¹ Baghetto 2019, 587.

ja sitoutuneita tehtävissään. Miten työntekijän ympärillä olevia olosuhteita on muutettava, jotta ne tukevat luovuutta? Toisaalta yhtä oleellista on pohtia sitä, miten tärkeää luovuus on omalle organisaatiolle ja ilmeneekö se halutulla tavalla. Vielä keskeisempää on sitoa luovuus osaksi organisaation toimintoja, rakenteita ja käytänteitä, mutta miten se on tehtävissä?

Työskentelen Puolustusvoimissa upseerina. Pääosa nykyisestä työtehtävästäni on operatiivista valmistelua ja suunnittelua, jossa korostuu yhä enemmän luovuusosaaminen dynaamisessa toimintaympäristössä ja siellä toimimisessa (vrt. Vego 2013, 89; Kayaalp 2015, 103; Mäkitalo 2018, 11, 13; Mumford ym. 2014, 775). Mielenkiintoista onkin toisaalta todeta, että esimerkiksi NATO:n kokonaisvaltaisessa suunnitteluprosessissa (444 sivua; lyhyt nimi: COPD) mainitaan luovuus ainoastaan kerran (NATO 2013). Motivaationi luovuuden tutkimiselle ja kehittämiselle, syntyy siis konkreettisesti oman työni vaatimuksista, itseni kehittämisestä luovan ajattelukyvyyn näkökulmasta ja tämän kehittämistyön myötä muodostuvasta luovuuden ohjaamis- sekä jalkauttamiskyvystä. Esimerkiksi ”pahasuopainen” luovuus on käänteisesti osa terroriräjähteiden käyttöä ja siten osa omaa toimialaani ja siinä esiintyviä haasteita. Lisäksi toiselle alalle tehtävä kehittämistyö haastaa oman osaamiseni ja ajankäytön hallintani positiivisen rakentavalla tavalla.

Kehittämistyön rakenne on seuraavaksi esitetty. Seuraavassa luvussa kaksi määritellään tässä kehittämistyössä ymmärrettävä luovuus, avataan luovuuden teoriaa ja aiempaa luovuuden tutkimusta. Kolmannessa luvussa esitetään tarkka kehittämistehtävä ja -kysymykset, kehittämistyön kohde, kehittämistyössä hyödynnettävät menetelmät ja kehittämisen periaatteet sekä vertailuorganisaatiot. Kehittämistyön periaatteet ja menetelmät on johdettu tässä kehittämistyössä palvelumuotoilusta. Neljännessä luvussa esitetään kehittämistyön tulokset. Viimeisessä luvussa pohditaan kehittämistyön merkitystä tutkimuksen sekä kehittämisen näkökulmista, arvioidaan tämän kehittämistyön luotettavuutta sekä pohditaan jatkoaiheita ja kehittämisenäkökulmia luovuuteen liittyen. Lisäksi viimeisessä luvussa esitetään tärkeimpänä kehittämistyön keskeisimmät johtopäätökset.

2 Organisaation luovuus ja sen voimistaminen

”Even the greatest creative genius does not voyage through strange seas to blue seas alone.”²

Tässä luvussa avataan luovuuden käsite. Lisäksi luvussa esitetään luovuuden tutkimuksen eri osa-alueet sekä keskeisimpänä eritellään, mitä on organisaation luovuus. Keskeisimpinä lähteinä tässä luvussa on hyödynnetty parhaimpia tutkimuksia ja teorioita kokoavia Cambridgen yliopiston (2019), Oxfordin yliopiston (2014) ja FT Mumfordin (2012) toimittamia luovuutta käsitteleviä käsikirjoja. Tässä kehittämistyössä ei käsitellä luovuutta työtilojen, kansallisuuden, sukupuolen, kulttuurin, ammattialojen, älykkyyden, persoonallisuuden, biologisen evoluution, sairauksien, genetiikan, neurotieteen, aivotyön (esim. työmuisti), psykologian ja tunteiden näkökulmista. Lisäksi tässä kehittämistyössä ei tarkastella yksilö- ja ryhmätason luovuutta erikseen. Luvun tavoitteena on antaa lukijalle yleinen käsitys luovuuden monimuotoisesta ilmiöstä yhtenä tarkasteltavana asiana organisaatioissa.

2.1 Luovuus tutkimuksen ja tarkastelun kohteena

Luovuutta on mahdollista tutkia tieteellisesti ja tiedeyhteisö on tästä yhtä mieltä (Kaufman & Sternberg 2019, 2; James & Drown 2012, 17). Luovuutta on mahdollista tutkia kvalitatiivisesti, historiallisesti, kvantitatiivisesti, psykologisesti kuin kokeellisestikin niin yksilö, ryhmä kuin organisaatiotasolla huomioiden tietysti erikseen kaikkien tutkimuskeinojen mahdollisuudet ja haasteet (Mumford ym. 2012b, 59; Robledo ym. 2012, 711). On kuitenkin huomioitava, että luovuudesta tiedetään ja ymmärretään edelleenkin kovin vähän (Woodman ym. 1993, 316).

Luovuus on ymmärrettävä usean eri polun synnyttämänä, etenkin historiallisesti, vaikkakin se on nykyajan moderni ja länsimainen käsite ja arvo (Clăveanu & Kaufman 2019, 9–10, 14). Ennakoimattomana luovuutta ei voi ennustaa eikä sitä voi myöskään suunnitella tapahtuvaksi (Marion 2012, 468; Hunter ym. 2012, 516). Luovuus (eng. creativity) sanan historia juontaa juurensa latinan kielen sanasta luoda (eng. create), mikä tarkoitti jonkin esiin tuomista tai jonkin tuottamista ja tekemistä (esim. arkkitehtuuri, taide, kaupungit, kirjaimet, lehtipainot; Clăveanu & Kaufman 2019, 10, 13). Toisaalta sana luominen (eng. creation) on liitetty Jumalaan, Jumalan ohjeiden seuraamiseen ja luonnon voimiin erityisesti keskiajalla (Clăveanu & Kaufman 2019, 10–12). Vasta vuonna 1875 luovuus sanana yhdistettiin ensimmäisen kerran, kuitenkin epäilevästi, ihmiseen, Shakespearin runojen kirjoittamiseen yhteydessä (Clăveanu & Kaufman 2019, 11, 13). Toisen maailman sodan jälkeen sana varsinaisesti otettiin ihmisten käyttöön myös muissa kuin englannin kielessä (Clăveanu & Kaufman 2019, 11). Kun ymmärrettiin teollisen vallankumouksen myötä, että ihminen voi muuttaa maailmaa ja ympäristöään

² Mukailten Simonton 2012, 83.

voitiin yhä voimakkaammin sitoa luovuus yksilöihin ja heidän tekemiseensä (Clăveanu & Kaufman 2019, 13). Luovuuden keskiöön nousi tuolloin yhä enemmän erilaisten ongelmien ratkaiseminen (Clăveanu & Kaufman 2019, 13).

Lähihistoriassamme luovuus on nähty aikoinaan jokaisen yksilön sisäisenä psykologisena prosessina (esim. lahjakkuus, sairaus, nerokkuus ja hulluus sekä inspiraatio; Clăveanu & Kaufman 2019, 15–17). Tätä luovuuden käsittelemisen ja ymmärtämisen prosessia muokkasi ja siihen vaikutti niin toimintaympäristö kuin yhteisöjen sosiaalinen vuorovaikutus (Clăveanu & Kaufman 2019, 15). 1950-luvun jälkeen luovuus ymmärrettiin samanarvoisesti niin uututena ja omaperäisyytenä kuin lisäarvona ja soveltuvuutena (Clăveanu & Kaufman 2019, 17). Myöhemmin luovuus ymmärrettiin ongelmalähtöisenä sisäisenä näkemyksenä, joka johti käytännön tekoihin tietojen ja kokemuksen avulla (Clăveanu & Kaufman 2019, 19; Kaufman, Clăveanu & Kaufman 2019, 33). Tänä päivään luovuus voidaan määritellä niin luovana ongelmanratkaisuna, suorituskyykytytenä, käyttäytymisenä kuin seurauksina (Mumford ym. 2012b, 59). Voi olla, että luovuus, dynaamisena ja aktiivisena tutkimuskohteena, tullaan ymmärtämään nykyajan tiedon siirron nopeuden, erilaisten kanavien ja yhteyksien, matkustamisen ja tietoteknisten järjestelmien myötä jatkossa eri tavoin (Clăveanu & Kaufman 2019, 12, 14; Plucker ym. 2019, 44; James & Drown 2012, 20). Yleisesti luovuuden tutkimuksen ja kehittämisen haasteena on edelleen se, että pääosa tutkimuksesta perustuu strukturoituihin kyselyihin ja kovin harvassa tutkimuksessa on arvioitu luovuuden lopputulemia (Paulus ym. 2021, 2012, 327).

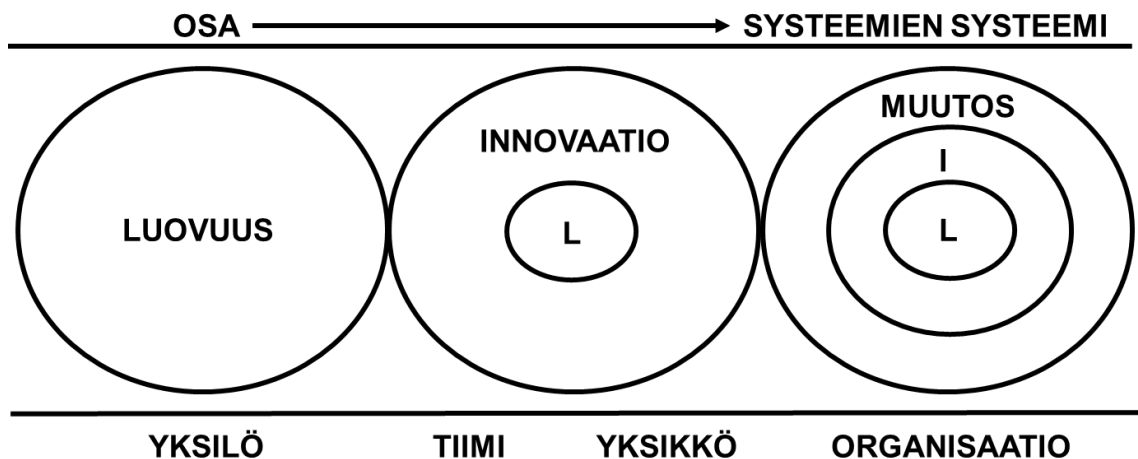
Tässä kehittämistyössä luovuus määritellään yksinkertaisimmillaan siten, että se on johonkin uuteen ja viheliäiseen ongelmaan sopivan omaperäisen, uuden ja hyödyllisen oivalluksen aikaansaamista haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi jollekin toimijalle yhdessä muiden tai yksin muodostettuna (Amabile 1988, 126; Clăveanu & Kaufman 2019, 27; James & Drown 2012, 18; Reiter-Palmon ym. 2019, 515; Mumford ym. 2014; Dunne & Dougherty 2012, 569–570). Edellistä voidaan pitää organisaatiotason käsitteenä, kun taas yksilön tasolla luovuus on esimerkiksi ihmisen käyttäytymisen monimutkainen lopputulema tietyn tilanteen yhteydessä (Damanpour & Aravind 2012, 487). Yhä edelleen myös tutkijayhteisössä luovuus määritellään kirjoittajista riippuen eri tavoin (Agars ym. 2012, 272; Damanpour & Aravind 2012, 484).

Luovuus on aina ympäristö, prosessi, toimiala ja toimintaympäristöön sidottua (Baer 2020, 171; Agars ym. 2012, 272; Oldham & Baer 2012, 388). On myös tutkijoita, jotka näkevät luovuuden organisaation uuden tiedon lisääntymisenä ja oppimisena ja oppimisprosessina, jolla on strategista merkitystä organisaatioille (Kazanjian & Drazin 2012, 548, 551). Kazanjian ja Drazin (2012, 551, 558, 563) ehdottavatkin, että kaikki luovan työn aloittaminen pitäisi aina peilata suhteessa olemassa olevaan ja yhdisteltävissä olevaan organisaation informaatioon. Sittemmin aiemmin esitettyyn yhtäläiseen ja yleisimmin ymmärrettyyn luovuuden määritelmään on lisätty sanoja kuten: arvioitu, korkea laatuinen, tarkoituksenmukainen,

mukaansatempaava, elegantti, hyödyllinen, arvokas, vaativa, laadukas, yllätyksellinen, autenttinen tai jonkin idean, ohjeen, tuotteen, kyvyn, käyttäytymisen, lopputuloksen tai ratkaisun kehittäminen (Clăveanu & Kaufman 2019, 27; Deckert 2015, 1; Stenberg 2019, 88; Mumford ym. 2012a, 4; James & Drown 2012, 18; Mumford ym. 2012b, 40, 42; Niu 2019, 448; Russ & Doernberg 2019, 607).

Yhden näkemyksen mukaan luovuus tulee ymmärtää jokapäiväisenä ja säännöllisenä organisaation toimintana (Agars ym. 2012, 273). Toisaalta luovuutta voi olla myös uusien mahdollisuuksien avaaminen (Deckert 2015, 2). Edelleen luovuuteen liitetään idean, asian tai ongelmanratkaisun jalkauttaminen (Reiter-Palmon ym. 2019, 515). Lisäksi luovuutena pidetään jokin työn lopputulemaa (eng. product of work) (Mumford ym. 2012b, 39). Luovuuteen liittyy myös epäselvästi (eng. open-ended problem) määritelty ongelma, mikä mahdollistaa käsiteltävän ongelman monimuotoisen tarkastelun (Mumford ym. 2012b, 40). Kuitenkaan luovuuteen ei voida liittää edelleenkään yhtä ja ainutta tunnustettua ja tunnistettua taustateoriaa kaikkine nyansseineen ja tulokulmineen (Clăveanu & Kaufman 2019, 27). Luovuuteen voidaan kuitenkin yhdistää tekeminen, ajattelu (vrt. ongelman ratkaisu), tietoinen päätöksenteko, tasot yksilön, ryhmän kuin organisaation osalta sekä sosiaalinen vuorovaikutuksen kautta tehtävät valinnat ja tällöin onkin jo kyse luovasta prosessista (Mumford ym. 2012a, 4; Soriano de Alencar 2012, 88; Damanpour & Aravind 2012, 489). Luovuus edellyttää vapautta ja rajoitteetonta sekä rakentavaa ilmapiiriä uusien ratkaisujen etsimiseksi (Damanpur & Aravind 2012, 486). Selvästi luova ajattelu on yhteydessä eri prosesseihin niin työvaiheiden, toimeenpanon ja henkilön osaamiseen sekä tietotason osalta (Mumford ym. 2012a, 9).

Organisaation innovaatiolla taas tarkoitetaan hyödyllisten ja uusien ideoiden käyttöönottoa (Amabile 1988, 126). Luovuuden ja innovaation vähäinen ero on siinä, että innovaatio on esimerkiksi valmis tuotantoon mukaan otettu tai tehty tuote, mutta luovuus on tuotteen kehittämistä ja tuotantoa edeltänyt ajatus, prosessi tai vaihe (ks. esim. Amabile ym. 1996, 1155). Ja edelliseen liittyen innovointi voidaan ymmärtää ideoiden käyttöönottona, lopputuotteena tai myöskin uutena prosessina (Paulus ym. 2012, 328; Damanpour & Aravind 2012, 484–485, 494–495). Toisaalta niitä on pidetty joidenkin tutkijoiden toimesta myös synonyymeinä (Damanpour & Aravind 2012, 484). Lisäksi jotkut tutkijat pitävät innovaatiota organisaatiotason terminä luovuudesta (Soriano de Alencar 2012, 88–89; Paulus ym. 2012, 329). Innovaatioiden hyödyntämiseen on kuitenkin löydetty useita korreloivia tekijöitä, jotka ovat: henkilöiden erikoistuminen, ongelmien monimutkaisuus, käytössä olevat tekniset tietoresurssit, ulkoinen viestintä, henkilöiden ammattitaito, sisäinen viestintä ja johtajan asenne muutokseen (Damanpour & Aravind 2012, 508–509). Luovuuden ja innovaation vaikutusta toisiinsa ja hierarkiaa voidaan mallintaa seuraavalla Kuviolla 1.

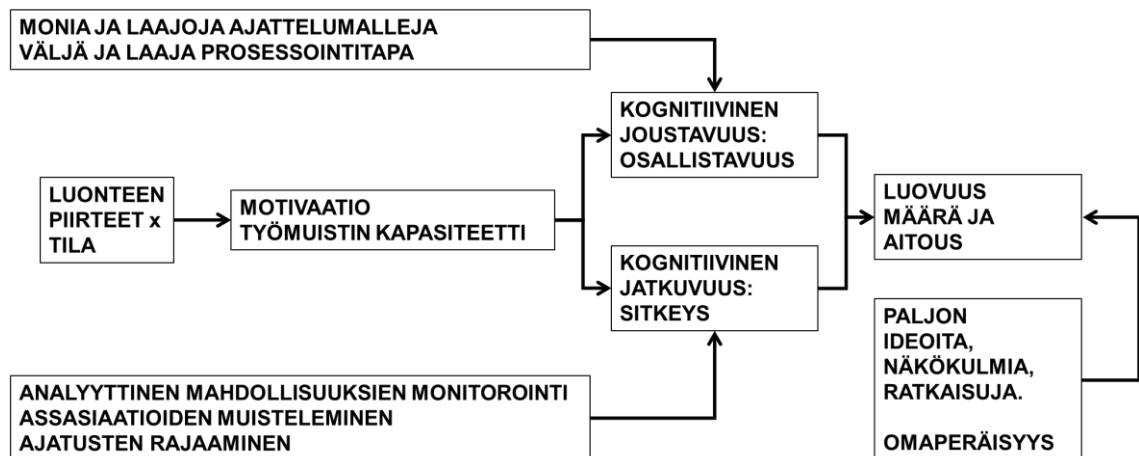


Kuvio 1: Luovuuden ja innovaatioiden suhde (mukaillen Damanpour & Aravind 2012, 487).

Luovuutta voi tutkia, selittää ja ennakoida sekä konseptualisoida muun muassa seuraavilla teorioilla ja malleilla:

- Structure of Intellect Theory (ks. Guilford 1956).
- The Four P's: Person, Product, Process & Press. (ks. Rhodes 1961).
- Investment Theory of Creativity (ks. Sternberg & Lubart 1995).
- Amabile's Componential Theory of Organizational Creativity (ks. Amabile ym. 1996).
- Multiple Intelligences (ks. Gardner 1993 & 1999).
- Matrix Model (ks. Unsworth 2001).
- Pyramid of Talent Development (ks. Piirto 2004).
- Amusement Park Theory (ks. Bauer & Kaufman 2005).
- Stage Theories of Creativity (ks. esim. Sawyer 2012).
- The Five A's: Actors, Audiences, Actions, Artifacts & Afforances (ks. Clăveanu 2013).
- Triangular Theory of Creativity (Sternberg 2018).

Lähestymismallista riippumatta luovuuden perustana pidetään muun muassa seuraavia asioita: i) yksilön kokemus tekemisen tärkeydestä, ii) nautinnollista olotilaa, iii) motivaatiota, iv) voimakasta halua sekä tahtoa, jopa himoa, tehdä asioita jopa riskejä ottaen ja v) ilman ulkoista syiden vaikutusta omaan tekemiseen, vi) ongelmalähtöisyyttä vii) prosessisidonnaisuutta, viii) lähtyöyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat, viiii) sosiaalista vuorovaikutusta (vrt. ristiin pölyttäminen) ja x) asennoituminen elämään sekä xi) virheiden tunnustaminen (vrt. Flow-tunne; Kaufman & Clăveanu 2019, 31–35; Stenberg 2019, 91–92, 98; Reiter-Palmon ym. 2019, 522). Flow-tunnetta kuvaa De Dreu kollegooneen (2012, 220) seuraavalla Kuviolla 2, jossa on kaksi eri reittiä luovuuteen ja flow-tunteella ymmärretään kuviossa näiden kahden eri reitin sekoittuminen toisiinsa. Mallissa on kognitiivinen ja motivaatioon perustuva jako, mikä mahdollistaa ideoinnin ja mahdollisuuksien esittämisen (De Dreu ym. 2012, 2020).



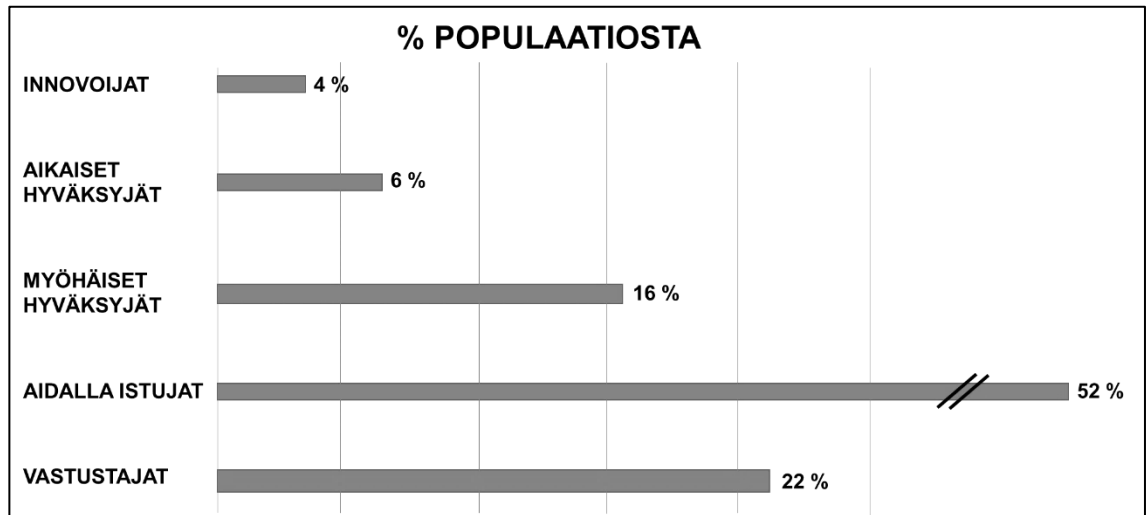
Kuvio 2: Kaksijakoinen reitti yksilön luovuuteen (mukaiillen De Dreu ym. 2012, 220).

Yksilön luovuuteen on yhteydessä avoimuus uusille asioille (De Dreu ym. 2012, 233). Lyhyesti sanottuna yksilön toimintaympäristöön liittyvien muuttujien on sovittava työntekijän persoonallisuuteen, jotta voidaan luoda sitoutumista, aktivointia ja samanaikaista korkeaa luovuutta (De Dreu ym. 2012, 235). Luovia henkilöitä kuvataan myös kekseliäisiksi, innostuneiksi, ahkeriksi, epäselvyyksiä suvaitseviksi, riskinottajiksi ja ei kilpailullisiksi, mutta myös emotionaaliksiksi, luotettaviksi, vihamielisiksi ja katkeriksi (Hoff ym. 2012, 253). Luovien ihmisten on lisäksi havaittu omaavan korkeaa itseluottamusta, mikä lienee yhteydessä samalla myös sääntöjen noudattamattomuuteen (Hoff ym. 2012, 253–254). Luovien henkilöiden on havaittu pitävän jännitteisyydestä ja optimaalisen haastavista tehtävistä (Hoff ym. 2012, 256).

Tarkasteltaessa yksilöitä on havaittu myös, että luovat yksilöt ovat: i) arvonsa tietäviä, ii) organisaatiotajuisia, iii) jättävät huomiotta yrityksen hierarkian, iv) odottavat välitöntä pääsyä johtajistoon, v) heillä on hyvät verkostoitumistaidot, vi) heillä on matala ikävystymiskynnys ja vii) he eivät juurikaan jaa kiitosta jälkeen päin (Jaussi & Benson 2012, 589). Luovat yksilöt pyrkivät etsimään tehtäviä, jossa on korkea työn autonomia (Jaussi & Benson 2012, 589). Organisaatioiden tulisivin rohkaista työntekijöitä jatkuvaan kehittämiseen ja tarjota mahdollisuuksia oman työn muokkaamiseen luovasti päivittäin. Parhaimmillaan työntekijä voi itse johdattaa työhönsä liittyvät haasteet ja ratkaistavat ongelmat. (Basadur ym. 2012, 687–688.)

Organisaatioiden kehittämisen yhteydessä on tärkeää löytää innovoijat ja varhaiset kehittäjät eri uudistusten ja muutosten toimeenpanoon liittyen (Ranta 2021, 118). Organisaatioissa työntekijöistä innovoijia on noin 2–4 prosenttia henkilöstöstä. He ovat tyypillisesti hyvin koulutettuja, rohkeita, uudistushaluisia, sietävät epävarmuutta sekä epäonnistumisia, hyviä verkostoitujia ja kykenevät hyvin toimimaan muuttuvissa tilanteissa (Ranta 2021, 117, 120; Atkinson 2014). Varhaisia omaksujia ovat organisaatioissa ne henkilöt, joita on 5–15 prosenttia henkilöstöstä (vrt. Ranta 2021, 117, 120; Atkinson 2014). He ovat tyypillisesti suosittuja, sosiaalisia, hyvin verkostoituneita ja hyvin integroituneita organisaatioon sekä yleensä esittelevät

muutokset muille organisaation työntekijöille hyväksyttävällä tavalla. (Ranta 2021, 117, 120; Atkinson 2014). Seuraavassa Kuviossa 3 on esitetty henkilöiden jakautuminen eri muutostyyppien mukaisesti erään tutkimuksen mukaan.



Kuvio 3: Luovuustyyppien jakautuminen organisaatiossa (mukaillen Atkinson 2014).

Yksi luovuuden tutkimusala on luovuuteen liitetyt prosessit (Plucker ym. 2019, 45; Sawyer 2019, 568). Myös luovuusprosesseja ja niissä olevia vaiheita on useita erilaisia (Kaufman & Clăveanu 2019, 34). Seuraavassa Kuviossa 4 on esitetty klassinen Wallasin vuoden 1926 versiosta edelleen kehitetty viisi portainen luovuusprosessin malli (Kaufman & Clăveanu 2019, 32–33). On kuitenkin muistettava, että luovuuden kehittyminen ja ilmentyminen ei ole koskaan kuitenkaan lineaarista (Deckert 2015, 5).

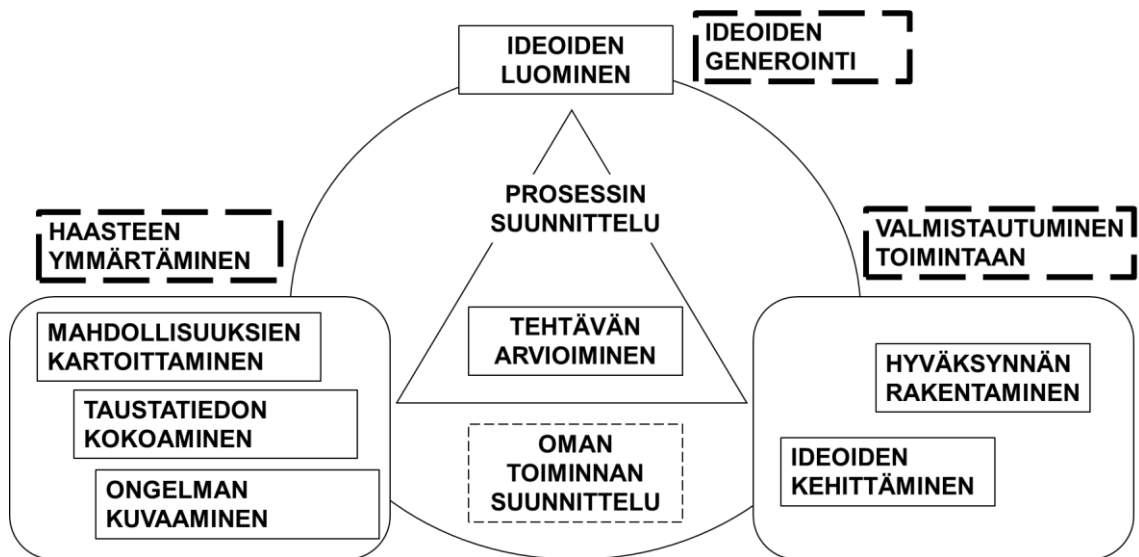


Kuvio 4: Viisi portainen luovuusprosessi vaiheineen (mukaillen Deckert 2015, 12).

Wallasin mallissa (ks. edellinen Kuvio 4) yksi esitetty vaihe 'incubation' (karkea suomennos: itämisaika tai kypsyminen sekä hautuminen) tarkoittaa keskimäärin ohjaamatonta, sokeaa ja/tai opastamatonta tiedostamatonta, jopa onnekasta, vaihetta tai prosessia, jossa luovat ajatukset syntyvät (Deckert 2015, 12; Amabile 1983, 368). Tai kuten Kaufman ja Clăveanu (2019, 32) kuvaavat vaiheen olevan lyhyt tai pitkäkestoinen ja tiedostamatonta asian käsitteilyä samanaikaisesti muita tehtäviä tehdessä. Stenberg (2019, 91) kuvaa tätä vaihetta seuraavasti: ”..when one let go of traditional and safe assumptions”. Incubation-vaihe pohjautuu erinomaiseen asian valmisteluun ja tietoisuuteen, aikaan ajatella, sitä, että ongelmanratkaisua jatketaan asiaan tai tilanteeseen liittyen vielä myöhemmin (Deckert 2015, 12–13;

Stenberg 2019, 98). Selvää on, että incubation-vaihe edellyttää lepoa ja niin sanottua tyhjäkäyntiä, jotta aidot luovat ajatukset pääsevät syntymään (Deckert 2015, 13). Yhtäältä incubation-vaiheena ymmärretään myös opportunistisena assosiointina, mielen vaeltamisena tai haaveilemisena ja unelmointina sekä edelleen myös aktiivisena leikinä eli asian pallotteluna (Deckert 2015, 13, 15).

Ongelmalähtöisyyteen liittyen Treffinger ja Isaksen (2005, 348) ovat mallintaneet luovaa ongelmanratkaisu seuraavan Kuvion 5 mukaisesti. Mallissa on neljä osa-aluetta ja kaksi erillistä vaihetta. Mallissa ongelma ratkaistaan prosessimaisesti, luovasti ja niin pieniin kuin suuriin ongelmiin sitoen joko yksikö- tai organisaatiokeskeisesti. (Ward 2012, 177; Treffinger ym. 2003).



Kuvio 5: Luovan ongelmanratkaisun viitekehys (mukaillen Treffinger & Isaksen 2005, 348).

Muita luovia prosesseja esittää muun muassa Deckert (2015, 5) omissa työpaperissaan ja ne on esitetty seuraavassa Taulukossa 1.

Taulukko 1: Luovat ajatteluprosessit (mukaien Deckert 2015, 5; Mumford ym. 2014, 758).

WALLAS	SAWYER	CPS	IDEAL CYCLE	STENBERG	POSSIBILITY THINKING	UK CQA	SYNECTICS	MUMFORD GROUP	IDEO
	Löydä ongelma	Ongelmien rajaaminen	Tunnista ongelmat, määrittele tavoitteet	Uudelleen määrittele ongelmat	Esitä kysymyksiä	Haasta ja kyseenalaista		Ongelman tunnistaminen	
Valmistelut	Etsi informaatio	Tutki dataa	Opi	Tunne ala			Pohja- ja kenttätyö	Tiedon kerääminen	
	Kerää oikea informaatio		Etsi				Uppoutuminen		Tarkkailu
Kypsymisvaihe	Kypsymisvaihe	Rakenna mahdollisuuksia	Tutki mahdollisia strategioita	Ota irti projektista	Leikittele	Ole avoin ratkaisuille		Konseptin etsiminen	
Näkökulmia	Luo ideoita	Muodosta ideoita		Kehitä ideoita	Ole mielikuvittellinen	Tutki ideoita	Laajentava tutkiminen	Ideoiden kehittäminen	Aivoriihi
	Yhdistä ideoita	Kehitä ratkaisuja		Ristiinpyytä ideoita		Rakenna yhteyksiä ja näe vuorovaikutus		Konseptien yhdistäminen	
Valikointi	Valikoi parhaat ideat			Arvioi ideoita		Reflektoi kriittisesti ideoita	Valitse	Arvioi ideoita	
Arviointi	Ulkoista ideat	Rakenna hyväsyntä	Toimi ja ennakoivuudet	Myy ideoita	Määrittele lopputulema		Ratlasusta viestiminen ja muutos sekä jalkautus	Jalkauta ja toimi sekä monitoroi	Nopea prototyyppiointi, määrittely ja jalkautus

Luovuutta edistävä suunnittelu edellyttää organisaatioilta seuraavia asioita: i) asiantuntemusta, ii) johtajuutta, iii) kontekstia, iv) resursseja ja v) verkostoja (Hunter ym. 2012, 533). Prosessista riippumatta keskeistä on aina tunnistaa ja ymmärtää käsiteltävän asian ongelma ja kuvata se (Hunter ym. 2012, 524). Yhtäältä tärkeää on koota tietoa asiakas- ja toimittajapalautteista, kilpailijoiden seurannasta, markkinatrendien analysoinnista ja teknologian seurannasta eri keinoin, metodein ja työkaluilla (Hunter ym. 2012, 525). Kehittämisprojekteihin tulee suunnitellakin erillinen ideointivaihe tai tähän johdattavat olosuhteet (Hunter ym. 2012, 526–527), mutta on myös muita keinoja tähän. Google muun muassa on toimeenpannut tämän siten, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen yhden päivän viikossa vain työntekijän omien ideoiden työstämiseen (Hunter ym. 2012, 526). Kehittämisprojekteihin on myös integroitava jatkuva ja riittävän usein tehtävä arviointi (Hunter ym. 2012, 538).

Tässä vaiheessa voidaan todeta, että on olemassa useita erilaisia yksilön luovuutta testaavia testejä, joissa mitataan muun muassa sujuvuutta, joustavuutta, omaperäisyyttä ja tuottamista. Yksi testi esimerkki on muun muassa TTCT-testi (Torrence Test of Creative Thinking). (Plucker ym. 2019, 48). Tässä kehittämistyössä nämä testit rajataan kuitenkin pois, koska keskiössä on organisaation luovuus ja tällaiset testit isolle organisaatiolle kehittämistyön resurssein on mahdotonta järjestää.

Yksi luovuuden tutkimusala on luovuuteen liitettävät henkilöiden persoonat ja asenteet sekä käyttäytymistavat (Plucker ym. 2019, 45, 52). Seuraavat ihmisten ominaisuudet on todennettu muun muassa olevan yhteydessä luovuuteen: motiivit, kiinnostuksen kohteet, aiemmin havaittu luova toiminta, avoimuus uusille kokemuksille, älykkyys, tietoisuus omasta luovuusosaamisesta, itsenäisyys, omaperäisyys, riskinotto, energisyys, uteliaisuus, huumori, viehättyminen monimuotoisuuteen ja uutuuteen, avoimuus, yksityisyyden tarve, havainnoiminen,

itsevarmuus (Plucker ym. 2019, 50; Simonton 2012, 78). Älykkyys tässä yhteydessä viittaa siihen, kuinka hyvin yksilöllä on tiedot käytettävissä eikä niinkään esimerkiksi älykkyystesteissä saatavaan tulokseen (Amabile 1988, 140). Vastaavanlaisesti kuin aiemminkin myös näitä itse-raportoitavia kyselyitä ja mittareita on olemassa useita erilaisia mainituksemme esimerkkinä muun muassa CAQ-testin (Creativity Achievement Questionnaire) ja RIBS-testit (Runco Ideational Behavior Scale) (Plucker ym. 2019, 50–51, 53). Huomionarvioista on, että osaa näistä testeistä ei ole vielä validoitu (Plucker ym. 2019, 53).

Yksilön luovuuteen voidaan liittää kyky kuvitella (eng. imagination). Kuvittelemisen muodoista sosioemonaalisen ajattelun, millä tarkoitetaan erilaisten näkökulmien ja tilanteiden liittämistä käsiteltävän asiaan, on havaittu olevan yhteydessä luovuuteen (Gotlieb ym. 2019, 710). Vastaavanlainen käsite englanniksi on 'pretend play', jolla tarkoitetaan erilaisten tunteiden ja tilanteiden yhdistämistä on myös havaittu olevan yhteydessä luovuuteen (Gotlieb ym. 2019, 711). Myös toisen asemaan (eng. perspective-taking imagination) asettautumisen on havaittu lisäävän luovuutta (Gotlieb ym. 2019, 712–713). Lisäksi kyky yhdistellä erilaisia asioita (eng. constructive internal reflektion) tukee luovuutta (Gotlieb ym. 2019, 714).

Eräs luovuuden tutkimusala on luovuuteen liitettävät tuotteiden, esineiden tai asioiden piirteet (Plucker ym. 2019, 45; Mumford ym. 2012b, 42). Erilaisten tuotteiden, esineiden ja asioiden arviointiin liittyen on havaittu, että eri ihmisryhmät (esim. asiantuntijat ja noviisit saman asian yhteydessä) arvioivat niihin liitetyn luovuusarvon eri tavoin (Plucker ym. 2019, 54; Mumford ym. 2012b, 43). Mittareina näissä tutkimuksissa on pidetty i) omaperäisyyttä (esim. yllättävä), ii) laatu (esim. looginen, hyödyllinen) ja iii) tyylikkyys (esim. eleganssi, muotoilu) (Mumford ym. 2012b, 43). Haasteena mittareissa on, että on aina löydettävä todisteita siitä, että käytetty mittarin muodostama lopputulos heijastaa tuotteen luovuutta ja että tämä arviointimenettely kyseisellä mittarilla osoittaa riittävän luotettavuuden ja pätevyyden (Mumford ym. 2012b, 46). Kokonaisarvioinnissa on aina huomioitava myös vertailuryhmien arvioinnit (Mumford ym. 2012b, 46). Vaikka näitä mittareita ei ole siinä määrin paljon ja vaikka tämä luovuuden tutkimuksen osa-alue ei juurikaan ole saanut siinä määrin samanlaista huomiota kuin muut luovuuden osa-alueet, voidaan tässä yhteydessä mainita CAT-mittari (Consensual assessment technique) tuotteen luovuuden arvioimiseksi (Plucker ym. 2019, 54).

Yksi luovuuden tutkimusala on luovuuteen liitettävät toimintaympäristöjen piirteet (Plucker ym. 2019, 45). Näissä mittareissa tutkittavina ilmiöinä mitataan muun muassa työhön sitoutumista, sisäistä motivaatiota, aika- ja resurssirajoituksia, ulkoista motivaatiota, palautteen antamista ja saamista, työhön sitoutumista, ulkoista kontrollointia ja tiimin johtamista (Plucker ym. 2019, 57; Hui ym. 2019, 72, 75). Luovuutta tukee erityisesti muun muassa työskentelyä tukevat sosiaalinen ympäristö ja muiden luovien henkilöiden läsnäolo (Hui ym. 2019, 74). Organisaatioiden tutkimiseen liittyen muun muassa Amabile kollegoineen (1996) on kehittänyt

KEYS-mittarin (Assessing the Climate for Creativity), joka on luotettava ja validi sekä laajasti tutkijoiden käyttämä (Plucker ym. 2019, 57).

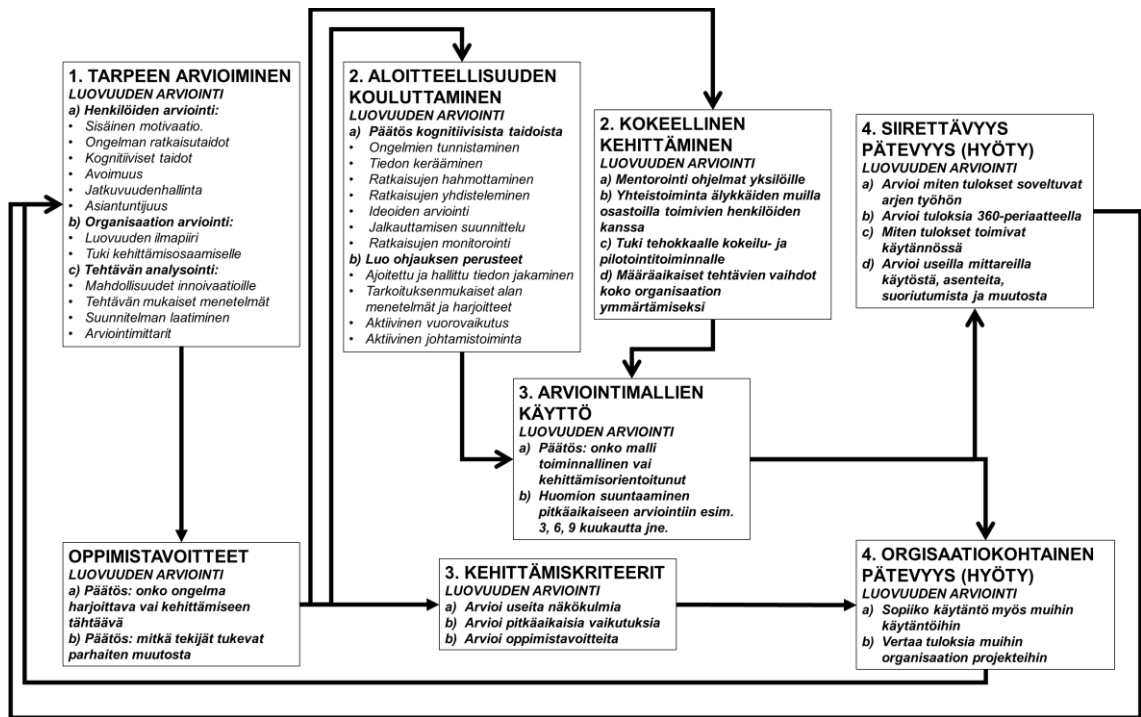
Henkilöiden kykyihin ja ominaisuuksiin liittyen luovuutta on tutkittu seuraavilla mittareilla: i) kyky tuottaa sujuvasti ja paljon erilaisia uusia vastauksia, ii) joustavuus tai siirtyminen eri kategorioiden välillä eri vastausluokissa ja iii) omaperäisyyttä (Mumford ym. 2012, 43). Yksilön luovuus on aina sidottava ja sitä tarkasteltava oikeassa kontekstissa (vrt. eng. 'domain' ja 'field') (Simonton 2012, 83). Luovuuden suhteesta henkilöiden iän osalta voidaan todeta, että nuorempia henkilöitä suosii standardoidut testit ja toisaalta iäkkäämpien henkilöiden luovuutta tukee työelämän haasteet, kokemus ja ajan saatossa kehittynyt ammattitaito (Hui ym. 2019, 70–77). Ammattitaitoon liittyen niin muodollinen (esim. osaaminen, tiedot, taidot) kuin epämuodollinen ammattitaito (esim. omistautuminen, uppoutuminen) ovat yhteydessä luovuuteen (Soriano de Alencar 2012, 94; Mumford ym. 2019, 548). Hetkellisesti luovuuden taso ja määrä voivat olla tänään erilaiset kuin huomenna (Stenberg 2019, 88). Lisäksi voidaan todeta, yleisimmän käsityksen mukaan, että lapsuudesta nuoruuteen ja aina aikuisuuteen saakka luovuus kehittyy ja lisääntyy, mutta keski-ikästä alkaen luovuus alkaa vähentymään. Lisäksi luovuuden näyttäytymismuodot ja luonne henkilöillä iän saatossa ovat erilaiset. (Hui ym. 2019, 73, 77–78; Huff ym. 2012, 260.) Toisaalta voidaan todeta, että luovimmat ajatukset syntyvät työuran loppuvaiheilla (Ericsson & Moxley 2012, 142). Korkean älykkyyden ja itsearvostuksen ja -luottamuksen (eng. ego-strenght) on havaittu olevan yhteydessä luovuuteen. Tämän arvellaan liittyvän kykyyn ajatella 'out of the box' tyypisesti (Simonton 2012, 82).

Luovuudessa, luovassa ajattelutavassa, voi harjaantua ja kehittyä esimerkiksi erilaisiin koulutusohjelmiin osallistumalla (Hui ym. 2019, 74, 77; Stenberg 2019, 88, 91; Reiter-Palmon ym. 2019, 516; Agars ym. 2012, 287). Koulutusten tulee olla täysin työhön liitettyä ja mahdollisimman realistisia suhteessa työhön (Ligon ym. 2012, 655). Työelämässä toteutettujen koulutusten on havaittu voimistavan enemmän luovuutta kouluissa tarjottujen sijaan (Hoff ym. 2012, 262). Luovuuden koulutusohjelmiin osallistujien tulee uskoa, että i) he kykenevät olemaan luovia, ii) he kykenevät olemaan luovia omassa tehtävässään ja iii) he ymmärtävät mitä sellainen rooli heiltä edellyttää (Bagherto 2019, 592). Koulutusohjelmien sisältönä voi olla muun muassa tiedonhankintaa, ongelman tunnistamista, ideointimenetelmiä, ideoiden arviointia ja ideoiden jalkauttamista (Reiter-Palmon ym. 2019, 522) sekä erityisesti rakentavan, kehittävän, suullisen ja oikea-aikaisen sekä informatiivisen palautteen ja arvioinnin saaminen kaikissa vaiheissa toimintaan sidottuna (Ericsson & Moxley 2012, 156; De Dreu ym. 2012, 227, 230; Agars ym. 2012, 282; Oldham & Baer 2012, 395; Ligon ym. 2012, 642). Palaute ei saa rajoittaa jatkotyöskentelyä (Ligon ym. 2012, 644). Myös jo se, että työntekijät tietävät, että heidän työnsä arvioidaan kriittisesti, on havaittu vähentävän luovuutta (Oldham & Baer 2012, 395). Lisäksi luovuuden kouluttamisessa tulee osoittaa, missä luovuusosaaminen käytännössä toimii ja ilmenee työssä (Bagherto 2019, 594). Tällaisten koulutusohjelmien ei tule myöskään

olla liian formaaleja ja tiukkoja (Bagherto 2019, 598). Kaikkien koulutusten ei ole kuitenkaan havaittu lisäävän luovuutta (Ericsson & Moxley 2012, 155).

On huomioitava, että koulutusohjelmiin vapaaehtoisesti pyydettyä osallistujia, juuri ne valmiiksi jo luovimmat organisaation henkilöt keskimäärin osallistuvat tilaisuuksiin ja hyötyvät niistä eniten (Reiter-Palmon ym. 2019, 524). Lisäksi on havaittu, että jo valmiiksi luovat henkilöt hyötyvät eniten luovuutta edistävästä koulutuksesta ja kokevat sen hyödyttävän enemmän myös tyouralla ja -tehtävissä (Jaussi & Benson 2012, 600–601). Koulutuksilla tulee pyrkiä muuttamaan myös asenteita (Ligon ym. 2012, 645). Yksittäisten henkilöiden kouluttamisella on saatu parempia tuloksia kuin isoa osastoa valmennettaessa (Ligon ym. 2012, 646). Gassman kollegoineen (2014, 11) ja Stenberg (2019, 88) tukevat ajatusta siitä, että opetettavat ja esitettävät asiat voivat olla yksinkertaisimmillaan menetelmiä, koska luovuus edellyttää hyvää johtamista siinä missä mikä muukin toiminta ja erityisesti oikeita menetelmiä, keinoja ja prosesseja tarjoamalla voidaan päästä tavoiteltuun lopputulokseen.

Luovien ajatusten esittämisessä tulee olla erityisen myyvä ja taitava, jotta vastustus kyetään voittamaan (Stenberg 2019, 93–94). Joissakin yhteyksissä voi olla, että luovat esitykset ja ajatukset otetaan vastaan yhteisössä skeptisin ja kyseenalaistavin varauksin ja vasta-argumentein. Samalla myös nämä uudet ajatukset esittänyttä henkilöä saatetaan pitää ongelmallisena tämän takia (Stenberg 2019, 93). Tämä edellyttää näin ollen samalla myös harkittua ja varoista riskinottokykyä henkilöltä (Stenberg 2019, 95). Ajatusten esittämisessä korostuu myös vähemmistövaikutus, jos edustat johtoa, on ajatusten esittäminen helpompaa kuin yksittäisenä työntekijänä (West & Sacramento 2012, 370). On kuitenkin huomioitava, että poikkeavan käytöksen kokemus erityisen hyvien ideoiden esilletuontiin liittyen voi rajoittaa niiden esittämistä (Woodman ym. 1993, 307). Toisaalta on tiedostettava, että erityisesti asiantuntijoilla voi olla riski 'jäädä kiinni' omiin ajatuksiinsa oman ammattitaitoonsa nojaten (Stenberg 2019, 94; Soriano de Alencar 2012, 94). Varovaisesti voidaan myös todeta, että johtavassa asemassa ja johtajien lähellä työskentelevät henkilöt ovat niin tuotteliaampia kuin luovempiakin (Simonton 2012, 81). Seuraavassa Kuviossa 6 on esitetty malli luovuuden koulutusmallista.



Kuvio 6: Luovuuden koulutus- ja kehittämismalli (mukaillen Ligon ym. 2012, 651).

Tutkittaessa faktoreita organisaation luovuutta koskien ovat eri tutkijat kehittäneet ja tarkastelleet seuraavanlaisia faktoreita, jotka on esitetty seuraavassa Taulukossa 2. Taulukossa yleisin malli, jota tutkimuksessa on hyödynnetty, on Amabilen kollegooneen laatima malli (West & Sacramento 2012, 364).

Taulukko 2. Organisaation luovuuksfaktorit (mukaiillen West & Sacramento 2012, 362–363).

West & Andersson (1996-1998)	Amabile kollegooneen (1996)	Ekvall kollegooneen (1996-2000)	Hunter, Bedelee & Mumford (2006)
Huom: Tiimitaso.	Huom: Organisaation ilmapiiri (vrt. olosuhteet)	Huom: Organisaation ilmapiiri	Huom: Organisaation ilmapiiri
Tiimin ja organisaation luovuutta mittaavat faktorit.			
1. vision selkeyttäminen ja sitoutumisen varmistaminen,	1. työryhmätuki	1. haaste ja osallistuminen	1. positiivinen vertaisryhmä
2. osallistava turvallisuus ja luottamus,	2. organisaatio tason kannustus	2. vapaus	2. positiiviset esimissuhteet
3. tehtävälähtöisyys ja	3. esimiesten kannustus	3. luottamus ja avoimuus	3. resurssit,
4. tuki innovoimiselle	4. työn haastavuus	4. ideointi aika	4. haastavuus
5 osallistuminen päätöksentekoon	5. työn vapaus	5. leikkisyys ja huumori	5. tehtävän selkeys
6. konfliktien ja vähemmistövaikutusten hallinta rakentavasti ja	6. resurssit	6. konfliktien käsittely	6. työn autonomia,
5. reflektointi.	7. työmäärän paine ja	7. ideatuki	7. positiiviset ihmissuhteet
	8. organisaation esteet.	8. keskustelu ja	8. älyllinen stimulaatio
		9. riskinotto.	9. ylimmän johdon tuki,
			10. palkkakeskeisyys
			11. joustavuus ja riskinotto
			12. tuotekeskittyminen
			13. osallistuminen ja 14. organisaation integraatio.

Edelliseen Taulukkoon 2 sitoen, on havaittu, että tavoitteiden selkeys on yhteydessä luovuuteen (West & Sacramento 2012, 367; Kazanjian & Drazin 2012, 550). Lisäksi on ehdotettu,

että ryhmän kokissa toimintansa ja olosuhteet positiiviseksi, kykenevät ryhmät tuottamaan enemmän uusia ajatuksia (West & Sacramento 2012, 368).

2.2 Amabilen dynaaminen luovuuden komponenttiteoria

Komponenttinen luovuusteoria (eng. Componential Theory of Creativity) esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1983 FT Amabilen toimesta (Amabile 1983; 2012, 3). Vanhimmassa, kokonaisvaltaisessa, toimialasta riippumattomassa ja monitasoisissa teoriassa oletuksena taustalla on, että jokaisessa yksilössä on olemassa niin arkista ja jokapäiväistä kuin korkea tasoista, esimerkiksi tieteellistä, luovuutta (Amabile 1983, 361; 2012, 3, 7; Amabile & Pratt 2016, 158). Teoriassa perustana on myös jokaisen yksilön sisäinen motivoitumistaso (Amabile 1988, 134). Jokaisen yksilön luovuus yksittäisenä ajanhetkenä on riippuvainen luovuuden neljän eri komponentin olemassaolosta ja ilmentymisestä sekä voimakkuudesta (Amabile 1983, 373; 1988, 137, 139; 2012, 3; Agars ym. 2012, 273).

Amabilen kehittämässä luovuuden komponenttiteoriassa on kolme yksilön sisäistä faktoria, jotka ovat:

- i. toimialan kannalta merkitykselliset erityistaidot, erityistiedot (periaatteet ja yksityiskohdat) koulutus, asiantuntijuus, tekniset taidot ja ammattitaito, mitkä viittaavat tosiasialliseen tietoon ja asiantuntemukseen tietyllä alalla,
- ii. luovuuteen liittyvät suotuisat taidot ja osaaminen kuten riskinotto, keskittymiskyky, epävarmuuden sietäminen, itsenäisyys ja näkökulmien hahmottaminen sekä asioiden jäsentäminen, mitkä viittaavat strategioihin ja kognitiivisiin tyyliin ja, jotka edelleen vaikuttavat uusien ideoiden tuottamiseen ja
- iii. sisäinen tehtäväkohtainen motivaatio (vrt. kiinnostus, haastavuuden kokeminen, tyydytys, intohimo), joka käsitteellistetään yksilön todellisena kiinnostuksena tehtävään (Amabile 1983, 362–364; 1988, 142; 2012, 3–4; West & Sacramento 2012, 361; Agars ym. 2012, 273).

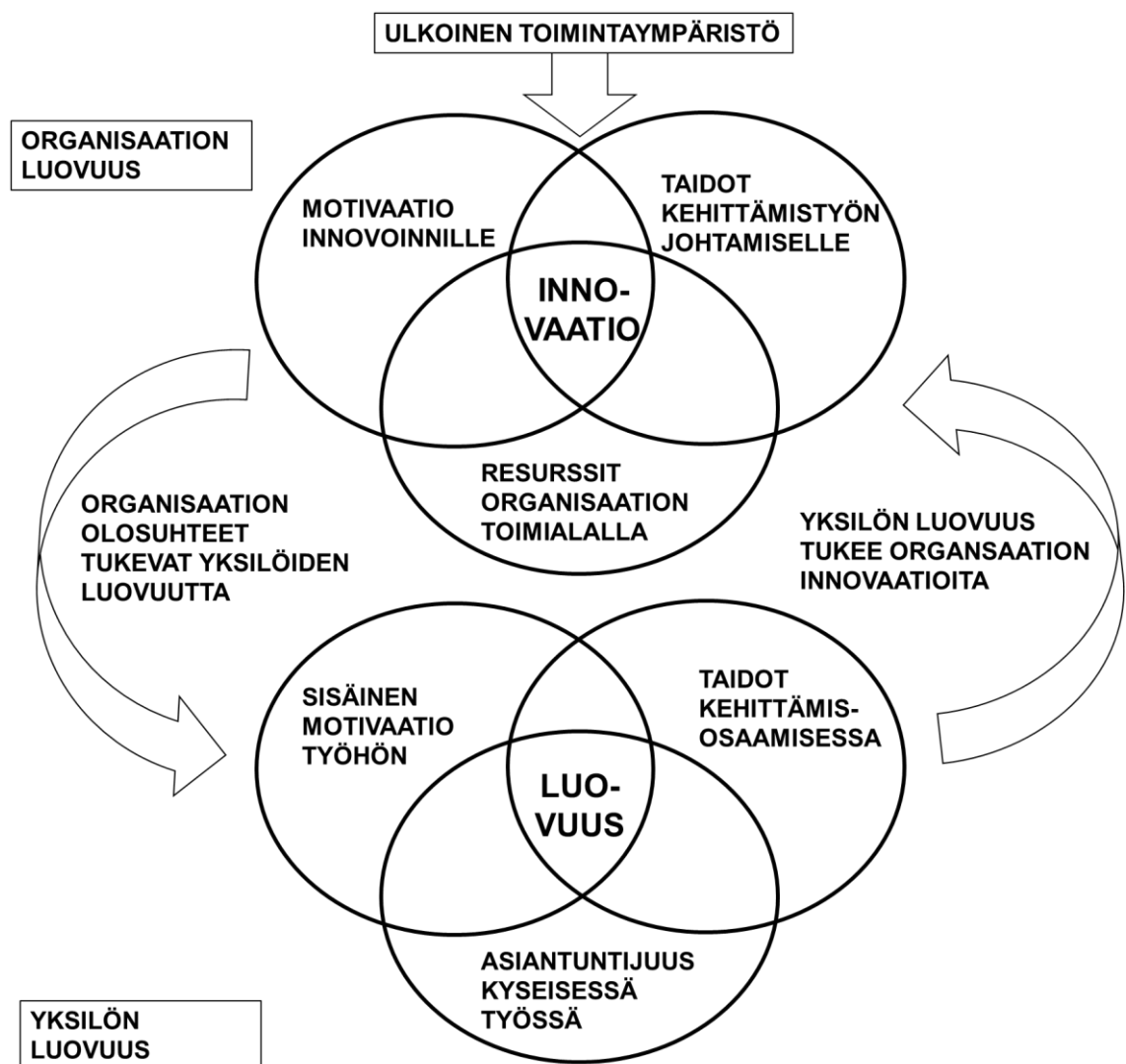
Neljäs komponentti on yksilön ulkopuoleinen komponentti, organisaatiokohtainen, joka koskee työympäristöä: erityisesti sosiaalinen toimintaympäristö (vrt. kannustus, rohkaisu, tukeminen, muutoshalukkuus, toisten asenteet jne.), joka tukee luovuutta, tarjoaa tehtäväkohtaiset resurssit ja luovuutta tukevat johtamiskäytännöt (Amabile & Pratt, 160, 162; Amabile 1988; 127, 133; 2012, 3–4).

Luovuuden komponenttiteorian mukaan luovuus edellyttää kaikkien neljän komponentin olemassaoloa yhdessä (Amabile & Pratt 2016, 163; Amabile 1983, 363, 367). Teoriassa yksilön ja organisaation luovuus ovat linkittyneet tiiviisti toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan (Amabile & Pratt 2016, 160). Luovuus ja innovaatiot syntyvät, kun komponentit koetaan

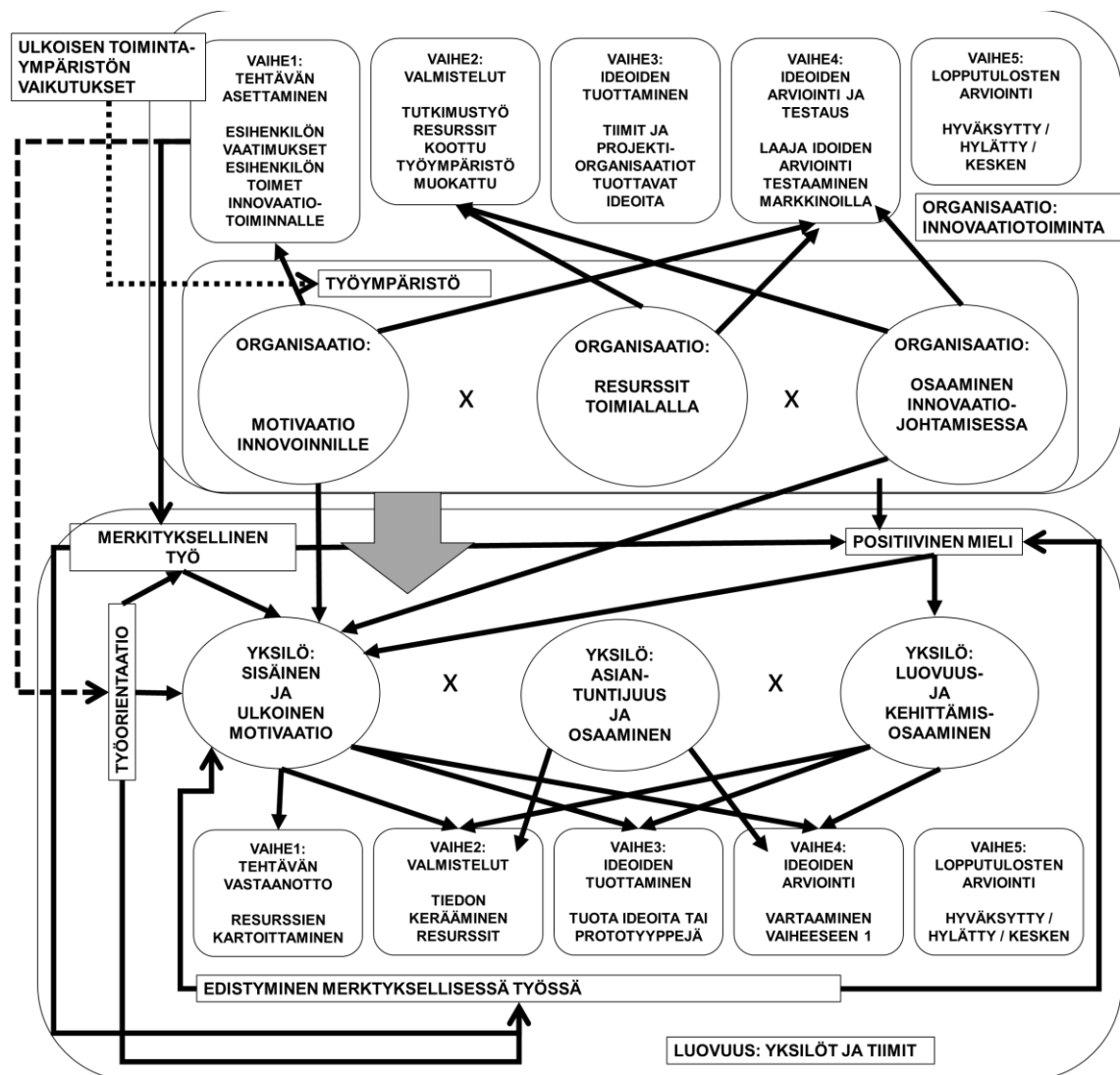
voimakkaasti (Amabile & Pratt 2016, 164). Teoriassa organisaation ylimmällä johdolla niin riskinoton kuin viestinnän osalta on keskeinen rooli (Amabile & Pratt 2016, 163).

Teoria ehdottaa, että luovuus on korkeimmillaan sisäisesti motivoituneissa henkilöissä, joilla on laaja asiantuntijuus ja syvä ammattitaito ja joilla on syvä osaaminen luovuutta tukevissa prosesseissa sekä jotka voivat työskennellä luovuuteen kannustavassa työympäristössä (Amabile ym. 1996, 1158; Amabile 2012, 3).

Seuraavassa Kuviossa 7 teoria on esitetty yksinkertaistettuna kuviona komponenttien vuorovaikutussuhteineen. Lisäksi tätä seuraavassa Kuviossa 8 on esitetty luovuuden komponentti-teorian sidonta pääkohtiin karkeana luovuusprosessina, jotta se on helposti integroitavissa organisaatioiden toimintaan (Amabile 1988, 151; Amabile & Pratt 2016, 162).



Kuvio 7: Luovuuden komponentit (mukaillen Amabile 1988, 157; 2012, 3).



Kuvio 8: Luovuuden dynaaminen komponenttiteoria organisaatiossa (mukailen Amabile & Pratt 2016, 165; vrt. Amabile 1983, 367; 1988, 152).

Edelliseen Kuvioon 8 liittyen vuonna 1988 Amabile kehitti itsenäisesti ja vuosina 1996, 2008 ja 2016 kollegoineen teoriaa siten, että siihen lisättiin komponentteja siten, että laajennetun luovuuden komponenttiteorian (vrt. Kuvio 7) mukaan luovuutta edistävät kuviossa 8 esitettyjen komponenttien lisäksi: i) työtehtävään liittyvät riittävät resurssit, ii) luovuutta tukevat johtamiskäytännöt ja iii) yleinen motivaatio luovuuteen ja innovointiin, iv) palkitseminen sekä v) työympäristön vaikutukset vi) mielekkään ja merkityksellisen työn kokeminen, vii) työn eteneminen ja viii) kokemus kyykkyydestä työhön liittyen, viii) yleinen positiivinen mieliala (Amabile & Pratt 2016, 166–167, 170, 173; Amabile 2012, 6–7; Agars ym. 2012, 273). Amabilen kollegoineen jatkokehittämä teoria ehdottaa, että mitä voimakkaampi kokemus organisaatiossa eri osa-alueista on, sitä todennäköisemmin organisaatiossa syntyy luovuutta ja edelleen innovaatioita (West & Sacramento 2012, 373).

Amabilen teoriassa erityisesti yksilön sisäinen motivaatio korostuu, on perustana merkittävässä asemassa, koska se yhdistää luovuuteen ja toimialaan liittyvät tiedot ja taidot (West & Sacramento 2012, 361, 363). Edelleen nostetaan kuitenkin useassa eri yhteydessä organisaation toimintaympäristön vaikutukset ja niiden välinen vuorovaikutus esille luovuutta koskien (Amabile 1988, 123; West & Sacramento 2012, 361). Kun toimintaympäristö nostetaan näin merkittävään asemaan luovuutta koskien, on ymmärrettävä se olosuhteena ja ilmapiirinä, jolla tarkoitetaan työntekijän käsitykset tapahtumista, käytännöistä ja menettelyistä sekä sellaisesta käyttäytymisestä, jota palkitaan, tuetaan ja odotetaan ympäristöstä (West & Sacramento 2012, 362). Vuonna 2016 Amabile kollegoineen lisäsi teoriamalliin palaute- ja iteraatioolet (Amabile & Pratt 2016, 164; vrt. Kuvio 8), minkä takia se nimettiin dynaamiseksi.

Amabilen (1988, 153) mukaan organisaatioissa motivaation luovuuteen jalkauttaa ja luo keskeisimmin organisaatioiden toimitusjohtajat, joiden tulee sitoa luovuus konkreettiseksi ja käytännönläheiseksi toiminnaksi viestinnällään.

Esitettyä teoriaa voi kritisoida siinä, että i) se ei huomioi luonnollisestikaan kaikkia kehittämisprosesseihin liittyviä samanaikaisia ja rinnasteisia yksityiskohtia, ii) se käsittelee organisaatiota sisäisesti ilman ulkoisia faktoreita, iii) se on kompleksinen, iv) se ei erittele yksilö- ja tiimitason luovuutta ja v) teoriassa luovuus kohdistetaan omalla tavallaan vain yhteen ideaan ja siinä ei siten huomioida useita rinnakkaisia prosesseja (Amabile & Pratt 2016, 178–179; Amabile 1988, 159).

2.3 Organisaation luovuuden tutkimustuloksia

Organisaatioissa luovuus voidaan ymmärtää muun muassa jatkuvana ongelmien ratkaisemisena (Basadur ym. 2012, 680–681). Tässä kehittämistyössä organisaation luovuudella ymmärretään työntekijöiden yhteistyön tuloksena syntyvien uusien ja hyödyllisten sekä omaperäisten ideoiden, prosessien, tuotteiden tai palvelujen tuottaminen yksilölle, ryhmälle tai omalle organisaatiolle samalla tuottaen lisäarvoa niin omalle organisaatiolle kuin oman organisaation kanssa yhteistyössä oleville kumppaneille tai asiakkaille (vrt. Soriano de Alencar 2012, 89; Amabile; Woodman ym. 1993, 293). On tiedostettava, että organisaatioiden luovuudesta tiedämme tänä päivänä vähemmän kuin yksilöiden luovuudesta (Agars ym. 2012, 275). Selvää kuitenkin on, että luovuus ja innovaatiot edellyttävät organisaatioilta muutososaamista (Dunne & Dougherty 2012, 570).

Organisaation luovuutta voidaan pitää erityisen monimuotoisena, monitasoisena ja haastavana käsitteenä soveltaa samalla tavoin eri yhteyksissä (Mumford ym. 2012a, 9, 13). Organisaation luovuuden kokemista vähentää organisaatioiden sisäiset riidat, konservatiivisuus ja jäykät, muodolliset hallintorakenteet (Amabile ym. 1996, 1162). Näiden tekijöiden on havaittu vähentävän muun muassa sisäistä motivaatiota ja siten luovuutta (Amabile ym. 1996, 1162). Organisaatioiden on arvostettava ja vaadittava työssään luovuutta (Soriano de Alencar 2012,

91). Organisaatioita tutkittaessa on havaittu, että perusteellinen työ käsittäen muun muassa toimintaympäristön seurannan, erilaisten teemojen tarkastelu, haastavien tavoitteiden asettamisen ja tehtävän yksityiskohtaisen määrittelyn ovat yhteydessä luovuuteen (Mumford ym. 2012a, 9; De Dreu ym. 2012, 230).

Luovuudesta puhuttaessa organisaatioihin liittyen on tällöin tarkasteltava myös organisaatioiden kehittämistä. Organisaation kehittäminen on ymmärrettävä jatkuvana organisaation luovuuden johtamis- ja kehittämisprosessina (Basadur ym. 2012, 698). Organisaation kehittäminen käsittää muutokset koko systeemissä koskien kattavan tiedonkeruun, diagnoosin, toiminnan suunnittelun, toimintaan puuttumisen ja toiminnan arvioinnin, prosessien arvioinnin ja niiden muuttamisen (Basadur ym. 2012, 679). Luovan organisaation tehokkuus tarkoittaa olemassa olevien menetelmien tai rutiinien optimointia, vakauttamista ja parantamista korkeimman määrän ja laadun saavuttamiseksi mahdollisimman pienin kustannuksin. Korkea tehokkuus tarkoittaa rutiinin tai standardien määrättyjen menetelmien hallintaa, jolla organisaatio suorittaa päätehtävänsä. Tehokas organisaatio noudattaa hyvin jäsenneltyjä, vakaita rutiineja toimittaa tuotteitaan tai palveluitaan suurina määrinä korkealaatuisesti ja edullisin hinnoin. Toisaalta sopeutumiskyky tarkoittaa jatkuvasti ja tarkoituksellisesti rutiinien muuttamista ja uusien tehtävien löytämistä ja parempia tapoja tehdä nykyistä työtä. Sopeutumiskyky tarkoittaa ympäristön skannaamista uusien mahdollisuuksien ja ongelmien ennakoimiseksi ja menetelmien tarkoituksellista muuttamista uuden määrän, laadun ja kustannusten saavuttamiseksi. (Basadur ym. 2012, 671.) Organisaation kehittämiseen liittyviä keinoja on olemassa useita ja ne voidaan jakaa seuraavan Taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3: Perinteiset organisaation kehittämiskeinot (mukaillen Basadur ym. 2012, 674).

Tutkimukselliset toimet	Prosessimuotoiset toimet
Kyselyjen palautteet	Projektinaikaiset tapaamiset
Arjen kohtaamiset "palautepalaverit"	Tiimien ja ryhmien kehittäminen
Arjen keskustelut "kehittämispalaverit"	- tavoitteiden asettaminen
Johdon tarkastustoiminta	- roolien määrittäminen
Tulosten ja tavoitteiden peilaaminen	- koheesien lisääminen
	Tiimi- ja ryhmäpalaverit
Rakenteelliset innovaatiot ja toimet	Prosessimuotoiset toimet
Organisaatorakenteen kehittäminen	Valmentaminen ja konsultointi
Työtehtävien muokkaaminen	Kouluttaminen
Palkitseminen	Tehtäväkierto
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen	Palkkaaminen ja valinnat
Tehtäväkuvaukset ja työjärjestykset	Urakierto

Edellä olleen organisaation luovuuden määritelmän perusteella voidaan todeta, että organisaation luovuus käsittää: i) prosessit (Reiter-Palmon ym. 2012, 312), ii) tuotteen tai vastaavan lopputuleman, iii) luovat henkilöt, iv) luovan ajanhetken ja edellisten välisen vaikuttamisen toisiinsa (Woodman ym. 1993, 294).

Organisaatioissa erityisesti seuraavien tekijöiden, joidenkin vahvemmin ja osan heikommin, on havaittu olevan yhteydessä luovuuteen usean eri tutkimuksen perusteella:

- autonomia ja vapaus asetettujen tavoitteiden ja tehtävien suorittamiseksi,
- riittävät resurssit, mukaan lukien tilat ja tiedot,
- aika tutkia ja kehittää ideoita,
- riittävät ohjelmistot ja tekniset apuvälineet,
- luovuuden valmentaminen muun muassa menetelmien ja prosessien osalta,
- haastavat työtehtävät, jotka eivät ole liian helppoja, mutta kuitenkin suoritettavissa,
- työryhmät, joille on ominaista monimuotoisuus,
- työntekijöiden motivoituminen vastuulla olevista tehtävistä,
- työntekijöiden halukkuus tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoa sekä tunnistaa ja sisällyttää työhön muiden osallistujien osaaminen,
- esimiesten kannustus ja tuki sekä rohkaisu uusien ajatusten esittämiseen,
- riittävän matalat hierarkiat ja johtamisrakenne,
- organisaation tuki ja luovuutta tukevat mekanismit,
- oman lähityöympäristön tuki ja virheistä oppiminen,
- työympäristön sisustus, valaistus, ilmanvaihto ja kalusteet,
- palkkaus ja edut,
- turvallisuuden tunne ilmaista ja esittää ideoita sekä tilaisuus niiden esittämiselle,
- koko hankinta- ja asiakasketjun osallistaminen ajatteluun,
- erillinen työaika itsensä kehittämiseksi varsinaisten työtehtävien ohitse,
- työntekijöiden uusien ideoiden, ponnistelujen ja onnistumisten tunnustaminen sekä
- organisaation johdon tuki. (vrt. Marion 2012; 460; Soriano de Alencar 2012, 96–97; 99; Mumford ym. 2014, 759–760, 770–771.)

Työntekijän kokemus vapaudesta päättää, mikä työ tehdään tai miten se tehdään sekä hallinnan tunne omaan työhön edistää työntekijän luovuutta (Amabile 1988, 147, Woodman ym. 1993, 300). Organisaatiossa joustavat työntekotavat ja tehtävä autonomian on havaittu lisäävään luovien ideoiden tuottamista (Jaussi & Benson 2012, 597). On huomattava, että organisaation näkökulmasta mielenkiintoista on, että yksilöllisyys ja yksilölähtöinen ajattelu tukee luovuutta ja ajatusten kehittämistä sekä esille tuomista. Kollektivismiin avulla näille ajatuksille haetaan perustaa jatkokehittämisen tueksi esimerkiksi osallistamalla eri osastoja. (Lubart ym. 2019, 433.) Ideaalisessa tilanteessa työntekijöillä on 'omistajuus'

omasta työstä, jolloin he pyrkivät muokkaamaan sitä parhaaksi kokemallaan tavalla (Basadur ym. 2012, 694). Kyse on tällöin jatkuvasta ongelmien ja haasteiden etsimisestä sekä niiden löytämisestä ja käyttöönotosta (Basadur ym. 2012, 694). Samalla tiedetään myös, että työntekijän luovuus ei lisäänty kahden ensimmäisen työvuoden aikana (Ericsson & Moxley 2012).

Mitä uppoutuneempia työntekijät ovat työhönsä, jonka tulee olla monipuolista ja haastavaa, sitä todennäköisemmin he tuottavat uusia ideoita, muokkaavat rohkeasti omaa työtään ja antavat syötteitä myös luovuutta edistäviin toimintoihin (Oldham & Baer 2012, 389–390). Esi-merkiksi työn standardoimisella ja rutinoimisella ei ole havaittu olevan yhteyttä työntekijän luovuuteen (Oldham & Baer 2012, 390).

Monimutkaisessa arjessa luovuus edellyttää johtamista (Mumford ym. 2019, 546). Työntekijän kokemus esihenkilöstä, joka toimii hyvänä työn roolimallina, asettaa tavoitteet asianmukaisesti, tukee työryhmää, arvostaa kunkin henkilökohtaista panosta ja osoittaa luottamusta työryhmälleen edistää luovuutta (Amabile 1988, 147). Luovuuden johtamisessa korostuu oikeiden ihmisten valinta yhteistyöhön, tehokas vuorovaikutus heidän kanssaan, oikeiden olosuhteiden luominen työlle, ryhmässä olevien yksilöiden henkilökohtainen luovuus, tavoitteiden selkeys, avoimuus vuorovaikutukselle ja negatiiviseen kriittisyyden pelon puute (Amabile ym. 1996, 1160; Mumford ym. 2019, 556). Johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta luovuus organisaatiossa edellyttää johtajien tukea luovuudelle, luovuuden asetettavien odotusten viestimistä, esitettyjen ajatusten arviointia ja niiden jalkauttamista käytännön toimenpiteiksi (Reiter-Palmon ym. 2019, 519; Agars ym. 2012, 283). Johtajien tulee tarjota alaisille turvallinen ympäristö ajatusten esittämiseen sekä tuoda esille aidosti odotukset tähän liittyen erityisesti ongelman asetteluvaiheessa (Reiter-Palmon ym. 2019, 520, 524).

Muutoinkin luovuuden johtaminen edellyttää prosesseilta rakennetta ja vaiheistusta (Mumford ym. 2019, 547). Lisäksi johtajien tulee kannustaa ja mahdollistaa aloitteiden tekeminen organisaatiossa (Reiter-Palmon ym. 2019, 524). Johtajien tulee tarjota riittävän haastavia tehtäviä ja pitää huolta edelleen myös hyvistä ihmissuhteista ryhmien sisällä (Reiter-Palmon ym. 2019, 529). Koska johtajat ohjaavat ja jakavat työtehtäviä tulee heidän samalla tarjota mahdollisuuksia keskustelulle ja tiedon jakamiselle (Reiter-Palmon ym. 2019, 529; Paulus ym. 2012, 336). Myös johtamisen, työn ja toimenpiteiden sekä projektien toimeenpanon suunnittelulla, rakenteiden luomisella ja kehystämällä, organisaatioiden strategiaan tavoitteisiin sitoen on havaittu olevan merkitystä luovuudelle (Mumford ym. 2019, 549, 559; West & Sacramento 2012, 372; Paletz 2012, 447; Marion 2012, 460; Dunne & Dougherty 2012, 571).

Kaikki työtehtävät organisaatiossa eivät edellytä luovaa ajattelua ja ongelman ratkaisua (Mumford ym. 2012b, 42). Tiedetään kuitenkin, että luovat ideat ja ajatukset edellyttävät uusien ideoiden tuottamista ja edelleen niiden tutkimista ja niistä keskustelemista mahdollisimman monialaisesti (Mumford ym. 2012b, 41). Luovien ajatusten määrään ja niin

omaperäisyyteen on havaittu olevan yhteydessä tukevaan, voimaannuttavaan ja transformatiivinen johtamistyö (vrt. tulevaisuuden vision kertominen, roolimallina toimiminen, haastavien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen edistäminen, yksilöllinen tuki) muun muassa ideointivaiheen yhteydessä ja erityisesti prosessityöskentelyn alkuvaiheessa (Mumford ym. 2021b, 51; Woodman ym. 1993, 313; Lubart ym. 2019, 435; Mumford ym. 2019, 547; Acar & Runco 2012, 134; Agars ym. 2012, 276; Oldham & Baer 2012, 403; Paletz 2012, 447).

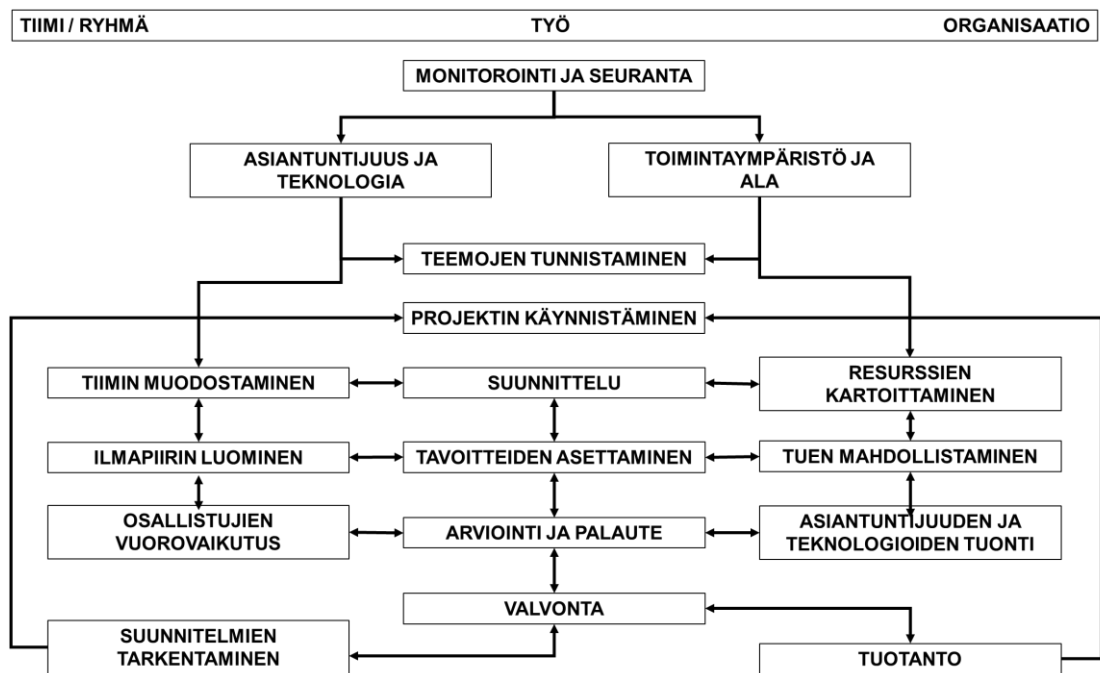
Erityisen selvää on, että toimintaympäristö vaikuttaa vahvasti organisaation ilmapiiriin kokeamiseen (West & Sacramento 2012, 372). Työympäristön luovuutta tukevan ilmapiiriin on havaittu olevan yhteydessä luovuuteen, jopa vahvemmin kuin yksittäisen henkilön kykyjen, mikä korostaa vuorovaikusta ja suhteita (Reiter-Palmon ym. 2019, 522; West & Sacramento 2012, 372). Organisaation luovuuden ilmapiiriin on havaittu olevan selvässä yhteydessä organisaation menestykseen ja suoriutumiseen (Paletz 2012, 446). Organisaation työympäristöllä, ilmapiirillä (eng. atmosphere), käytännöllillä ja organisaatiokulttuurilla (sis. näkyvät esineet ja materiaalit, ohjeet, säännöt, vakaumus, normit, tunteet ja jaetut arvot sekä perusoletukset), on oleellinen vaikutus myös henkilöiden luovuuteen (Soriano de Alencar 2012, 95; Gotlieb ym. 2019, 721; West & Sacramento 2012, 359). Organisaation ilmapiiriin kokemisen osalta luovuuteen ovat yhteydessä: ryhmän kokeminen positiivisena, positiivinen esimieskokemus (Oldham & Baer 2012, 405), resurssit, haasteet, tehtävien selkeys, työn hallinta ja autonomia, älyllinen stimulointi, johdon tuki, palkitseminen, joustavuus, tuotekeskeisyys, osallistaminen ja organisaatioin sitouttaminen (Mumford ym. 2019, 555). Erityisessä asemassa luovan ilmapiiriin muodostamiseen ovat johtajat ja heidän johtamistyönsä (Mumford ym. 2019, 555).

Joidenkin tutkimusten mukaan juuri johtajien kyky viestiä organisaatiokulttuuriin liittyvistä tekijöistä, luovuuden tärkeydestä, on havaittu olevan yhteydessä luovuuteen (Soriano de Alencar 2012, 95). Edelleen johtajien kyky valita luovat henkilöt, jatkuva henkilöstön valmentaminen, alaisten kouluttautuminen sekä alaisten luovien taitojen kehittäminen ja asenne luovaan ongelman ratkaisuun on havaittu lisäävään luovuutta ja monipuolista ajattelukykyä (Soriano de Alencar 2012, 96; Woodman ym. 1993, 299, 305; Reiter-Palmon ym. 2019, 522). Koulutus on kuitenkin luovuutta edistävä vain niiltä osin kuin koulutukseen osallistujat ja muu organisaatio tunnustaa koulutuksen mahdollisuudet organisaation luovuuden kehittämiseksi (Woodman ym. 1993, 305).

Johtajien osalta tulee varmistaa se, että he kykenevät tunnistamaan ja ottamaan vastaan alaisten aloitteita ja esityksiä mahdollisimman avoimesti (Reiter-Palmon ym. 2019, 525). Edelleen johtajille tulee kouluttaa oikeiden menetelmien valintaa ja arviointia ongelmanratkaisuprosessin eri vaiheisiin liittyen (Reiter-Palmon ym. 2019, 525; Mumford ym. 2019, 559). Johtajien tulee osata katsoa ideoita aina erityisesti pitkän aikavälin näkökulmasta (Reiter-Palmon ym. 2019, 525). Johtajien vastuulla on myös resurssien allokointi eri prosesseihin (Reiter-Palmon ym. 2019, 525). Lisäksi johtajien tulee valvoa työn etenemistä säännöllisesti, jotta

ongelmat kyetään ratkaisemaan heti niiden ilmaantuessa (Mumford ym. 2019, 553). Johtajien on kyettävä muodostamaan ryhmiin ja projekteihin myös yhteiset ajattelu- ja prosessointitavat (Mumford ym. 2019, 555). Keinoja projektin aikaiseen luovuuden lisäämiseen voisivat olla esimerkiksi suunnitteluvaihtoehtojen määrän lisääminen, tuotteen testaamiseen kuluvan ajan lisääminen, usein asetettujen määrä- ja tarkasteluajkojen asettaminen siten, että niiden välillä on vähemmän aikaa ja suuremman vallan myöntämistä projektin johtajalle (Paletz 2012).

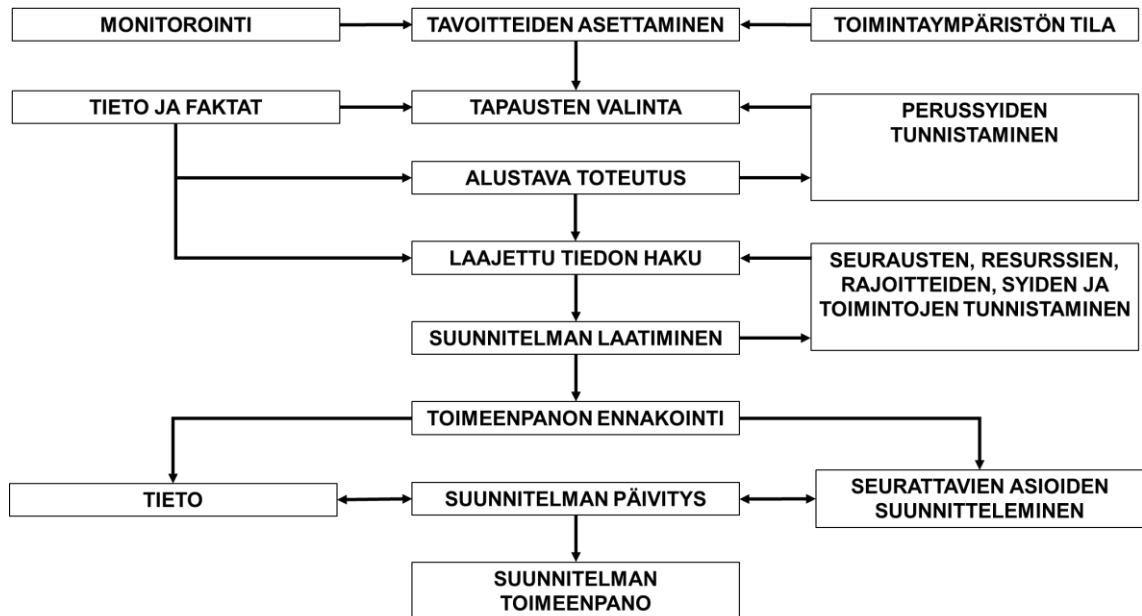
Edelliseen liittyy näin ollen myös epäonnistumisten sietäminen (Hunter ym. 2012, 518) sekä tunteiden näyttäminen, mitkä lisäävät luovuutta (Klotz ym. 2012, 613). Lisäksi johtajien kyky viestiä ryhmälle ja yksilölle on keskeisessä asemassa luovuutta edistettäessä (Mumford ym. 2019, 552). Edelleen luottamus toisiin, henkilöiden välinen rehellisyys, tuki ja arvostus lisäävät luovuutta ryhmien sisällä (Paulus ym. 2012, 340). Erityisesti byrokraattisissa organisaatioissa johtamistyön tulee olla erityisen mahdollistavaa, tuettua ja kannustavaa, sekä annettavien uusien tehtävien mahdollisimman kompleksisia, jotta luovuutta on mahdollista esiintyä (Dunne & Dougherty 2012, 575). Mumford kollegoineen (2019, 55) ovat mallintaneet luovuutta tukevan johtamisen seuraavassa Kuviossa 9 olevien kriittisten avaintekijöiden avulla.



Kuvio 9: Luovuutta tukevat johtamisen tekijät (mukaillen Mumford ym. 2019, 550).

Luovuus edellyttää organisaatioilta suunnitteluosaamista. Organisaatioiden suunnitteluprosessit ja mahdollisuudet luovaan työhön ovat keskeisesti yhteydessä yhä tyytyväisempiin ja luonnostaan orientoituneisiin työntekijöihin (Mumford ym. 2012a, 8; Mumford ym. 2019, 552). Suunnittelu luo alun luoville pohdintoille ja innovaatioille sekä mahdollistavat ajatusten siirtämiseen tuotantoon (Hunter ym. 2012, 517). Johtajien tehtävänä on pitää huolta siitä

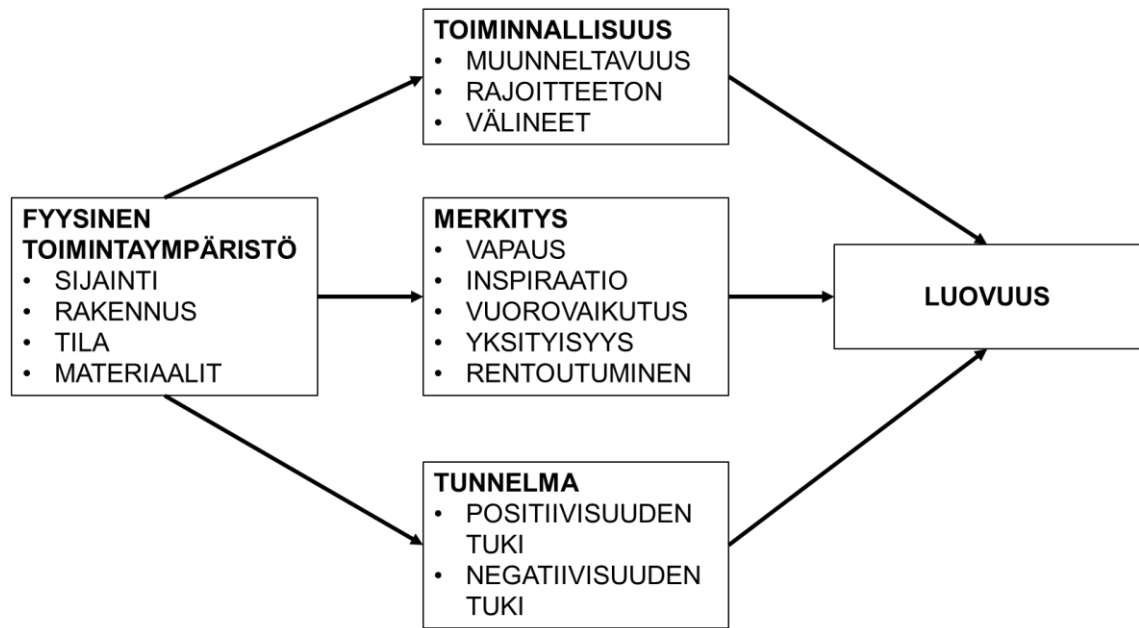
kehittämistyössä, että ongelman tunnistamisvaiheesta ei siirrytä liian nopeasti ongelmanratkaisuvaiheeseen (Reiter-Palmon ym. 2019, 523). Suunnittelu on kaikkienensa monimuotoinen ja kompleksinen ajatustyö ja seuraavassa Kuviossa 10 on esitetty suunnitteluprosessi suunnitelman laatimiseksi.



Kuvio 10: Suunnitteluprosessi suunnitelman laatimiseksi (mukailen Hunter ym. 2012, 519).

Työntekijän kokemus vaivattomasta ja helposta pääsystä asianmukaisiin resursseihin, mukaan lukien varat, materiaalit, tilat ja tiedot lisäävät luovuutta (Amabile 1988, 147). Organisaation luovuutta lisäävät resurssit, joita ovat muun muassa tilat, välineet, tieto, rahoitus, henkilöstö ja aika (Reiter-Palmon ym. 2019, 531–532; Agars ym. 2012, 287). Yleisesti voidaan todeta, että optimaalinen ja tarkoituksenmukainen määrä käytettävissä olevia resursseja lisäävät ja tukevat luovuutta (Reiter-Palmon ym. 2019, 532). Tiedon hyödynnettävyys ja käytettävyys sekä tiedonsaannin sujuvuuden ja jakamisen on havaittu olevan yhteydessä organisaation luovuuteen (Woodman ym. 1993, 306; Agars ym. 2012, 282).

Fyysisen toiminta- ja työympäristön on havaittu 'boostaavan' luovuutta, jopa siten, että sosiaalisen ympäristön vaikutus on noin 40 prosenttia ja fyysisen työympäristön noin 60 prosenttia (Dul 2019, 482, 486, 492). Dul (2019, 483) esittää työympäristön vaatimuksille seuraavan Kuvion 11 mukaisia perusteita.



Kuvio 11: Malli työympäristön vaikutuksesta luovuuteen (mukaillen Dul 2019, 483, 502).

Johtajien tulee varmistua, että luovien henkilöiden käytettävissä ovat sellaiset tilat, jotka tukevat luovaa työskentelyä (Reiter-Palmon ym. 2019, 522). Edelliseen kuvioon liittyen seuraavien asioiden on havaittu olevan myös yhteydessä luovuuteen: valaistus, musiikki, tuoksut (mm. sitruuna, laventeli), värien lämpöisyys (mm. sininen, vihreä, henkilöiden valitsemat värit), sisäilma, materiaalit (esim. puu), kasvit, sisustus, yksityisyys, huoneen muokkausmahdollisuus (dynaamisuus), työpajamahdollisuudet, eristymismahdollisuus, rentoutumismahdollisuus, stimulointi, luonnon läheisyys ja ergonomia (Dul 2018, 488–490, 496, 499).

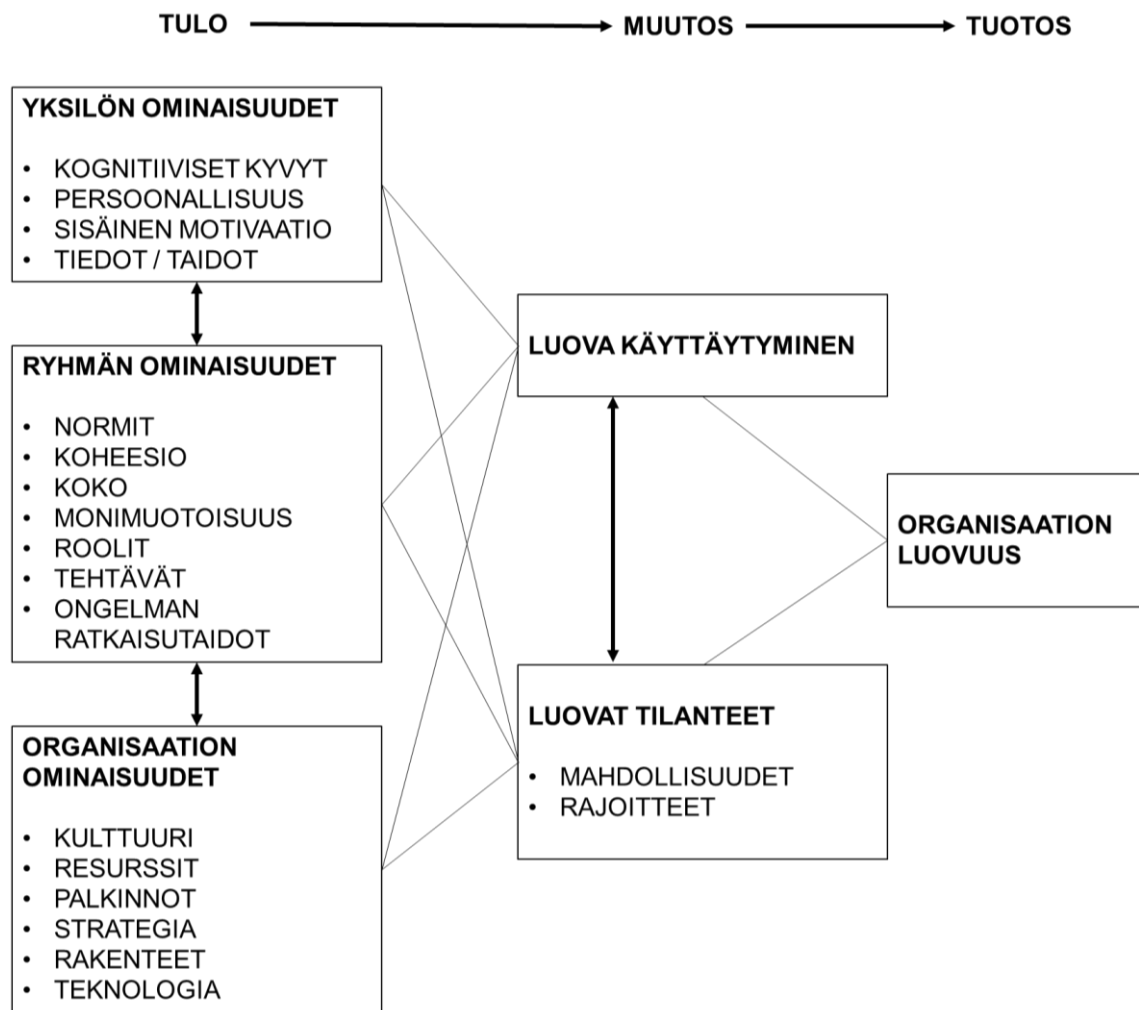
Lisäksi on havaittu, että erilaisten virtuaalisten tilojen käyttömahdollisuus lisää hyödyllisten, omaperäisten ja joustavien ajatusten esittämistä (Dul 2019, 498). Mielenkiintoinen havainto on myös, että virtuaalinen työskentely lisää ryhmän jäsen tyytyväisyyttä työhön ja luovuutta, koska työntekijällä on mahdollisesti käytössä esimerkiksi puolisonsa ja perheensä tuki ja mielipiteet tarvittaessa (Lubart ym. 2019, 434; Oldham & Baer 2012, 412). Tässä yhteydessä voidaan todeta, että nykyajan teknologioilla (vrt. virtuaalitodellisuus, taajuus, määrä, kanavat, tiedon jakaminen) voidaan voimistaa luovuutta organisaatioissa (Lubart ym. 2019, 439).

Työympäristön tulee olla avoin mahdollistaen luovan yhteistyön ihmisten kokoontuessa (Dul 2019, 492). Toisaalta työympäristön vaatimukset tulee kyetä muokkaamaan yksilöllisesti muun muassa valaistuksen osalta (Dul 2019, 493). Edelleen tilojen tulee olla häiriövapaita niin melun, hajujen kuin kuumuuden osalta (Dul 2019, 493–494). Erityisesti yksityisyyden ja vuorovaikutuksen mahdollistavien tilojen käyttömahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä luovuuden tukemisessa (Dul 2019, 497). On kuitenkin huomattava, että työympäristöön liittyvillä seikoilla on

huomattavaa hajontaa eri tutkimusten välillä (Dul 2019, 501). Luovuuden näkökulmasta yksi malli ei siis sovi kaikille työntekijöille (Dul 2019, 502).

Työntekijän kokemus organisaatiosta, joka rohkaisee reiluun ja rakentavaan ideoiden arviointiin, palkitsee, tunnistaa ja tunnustaa luovan työn, tarjoaa mekanismeja uusien ideoiden synnyttämiselle, mahdollistaa ideoiden aktiivisen ja vapaan jakamisen sekä jakaa tavoitettavalla tavalla organisaation tulevaisuuden tavoitteet, jotta ihmiset rohkenevat ratkaista ongelmia ja haasteita luovasti lisää luovuutta (Amabile 1988, 147). Edelleen myös työntekijän kokemus luovasta organisaatiosta, jossa luovuutta odotetaan ja jossa ihmiset kokevat tekevänsä luovaa työtä edistää luovuutta. Edellisen lisäksi myös työntekijän kokemus tehokkaasta, vaikuttavasta ja tuottavasta organisaatiosta tukee luovuutta. Lisäksi on havaittu, että innovatiiviset työskentelytavat, kehittämiskokeilut ja työyhteisön ilmapiiri ovat yhteydessä luovien ajatusten syntymiseen. (Mumford ym. 2012b, 51–52; Simonton 2012, 79.)

Organisaatiotason luovuuteen liittyen Woodman kollegoineen (1993, 306) nostavat muun muassa organisaation ohjeistukset ja normit, johtamisrakenteet sekä ilmapiirin luovuuteen liittyen. Lisäksi on havaittu, että roolien vaihtaminen projekteissa henkilöiden kesken vaikuttaa positiivisesti luovuuteen (Woodman ym. 1993, 307). Varovaisesti voidaan myös todeta, että toimintaympäristön epävarmuus, joka voi liittyä tiedon puutteisiin, tehtävän ymmärtämiseen, kulukehukseen, lisää organisaation luovuutta, koska tämä lisää riskinottoa ja komimutkaisuutta (Woodman ym. 1993, 308; Paletz 2012, 429). Myös organisaation ulkopuoleisen tiedon hyödyntämisen on havaittu olevan yhteydessä organisaation luovuuteen esimerkiksi asiakkaiden suuntaan (Woodman ym. 1993, 308; Oldham & Baer 2012, 412). Edellä kirjoitetun perusteella voidaan siis todeta, että organisaation luovuuteen liittyvät tekijät toisaalta syntyvät ja toisaalta vaikuttavat myös ryhmien ja yksilöiden luovuuteen. Samanaikaisesti edellä kirjoitettuun ja seuraavaan Kuvioon 12 liittyen voidaan organisaation luovuus esittää linkittyvänä mallina, jonka lopputulemana syntyy organisaation luovuus (Woodman ym. 1993, 309–310).

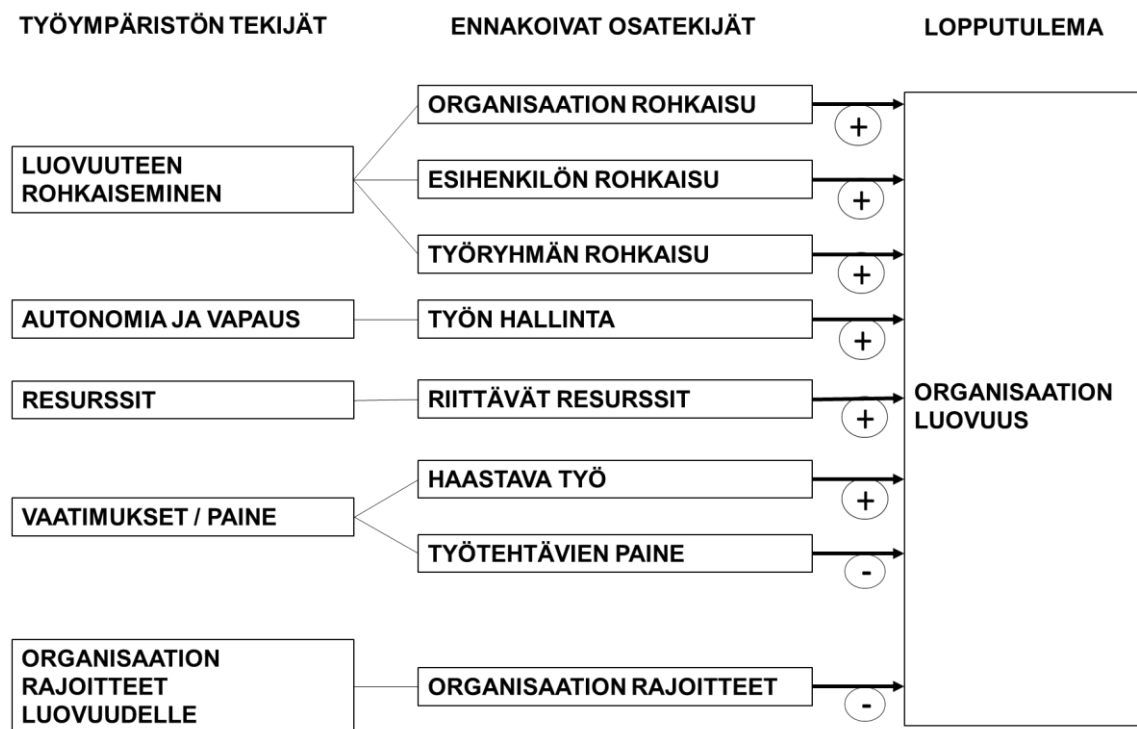


Kuvio 12: Organisaation luovuuden linkitykset (mukaillen Woodman ym. 1993, 309).

Työntekijän kokemus organisaatiosta, joka ei estä luovuutta organisaation sisäisten ongelmien takia, ei ole ankaran kriittinen uusille ideoille, organisaatiossa ei ole negatiivista sisäistä kilpailua, riskejä ei vältellä ja jossa totuttuja toimintatapoja ei ylläpidetä muutostarpeesta huolimatta lisää luovuutta (Amabile 1988, 147). Samanaikaisesti rankaisut ja negatiivinen kriittisyys vähentävät luovuutta organisaatioissa (Agars ym. 2012, 286). Myös työn arviointi sekä reilu suoriutumisen arviointi edistävät luovuutta (Amabile 1988, 147, 155). Keskeisessä asemassa on yksilöitä koskien myös se, että yksilöt eivät koe ajatuksiensa esittämistä negatiivisena eri yhteyksissä (West & Sacramento 2012, 365). Organisaatioissa tehtävään luovaan työhön vaikuttaa psykologisesta näkökulmasta käsitykset johtamisesta, kehittämishakuisuudesta ja jatkuvuudesta (Amabile ym. 1996, 1156). Erityisesti organisaation motivaatio innovoida, organisaation resurssit ja johtamisen käytännöt vaikuttavat organisaation luovuuden kokemiseen (Amabile ym. 1996, 1156). Organisaation luovuuden kokemiseen ovat yhteydessä myös harkiten, oikea-aikaisesti ja oikein suhteutetut palkkiot ja palkitseminen sekä strategiat, rakenteet ja teknologiat (Amabile ym. 1996, 1156, Reiter-Palmon ym. 2019, 530; Klotz ym.

2012, 613), vaikkakin rahallisilla palkkioilla ei ole havaittu olevan yhteyttä luovuuteen erityisesti monimutkaisissa työtehtävissä (Oldham & Baer 2012, 397–398).

On olemassa tutkimuksia, joiden perusteella pelkkä tieto siitä, että voi tulla palkituksi lisää luovuutta (Basadur ym. 2012, 685). Palkitsemisessa korostuu palkitsemisen 'pienuus ja vähäisyys', oikea aikaisuus, palkitsemisen yhteyden avaaminen luovaan työhön ja työn kontrollin siirtäminen alaisille luovuutta edistettäessä (Reiter-Palmon ym. 2019, 530) sekä palkitsemisen työn aikana eikä vain työn valmiiksi saamisen jälkeen (Klotz ym. 2012, 625). Edelleen palkitsemiseen ja suoriutumiseen arviointiin tulee liittää realistinen arvio mahdollisesta lopputulemasta ennen työn aloittamista (Ligon ym. 2012, 638). Lisäksi on havaittu, että kompleksista työtä tekevät eivät hyödy ulkoisista palkkioista siinä määrin paljon kuin yksinkertaista työtä tekevät luovuuden näkökulmasta (Klotz 2014, 617). Työntekijöitä tulisi palkita jo pelkästä ideoiden esille tuomisesta riippumatta kuinka jalostunut idea olisikaan (Jaussi & Benson 2012, 598). Amabile kollegoineen (1996, 1159) ovat mallintaneet yksilön psykologisen kokemuksen seuraavan Kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 13: Organisaation työympäristön luovuusmalli (mukaihen Amabile ym. 1996, 1159).

Seuraavassa Taulukossa 4 on esitetty joitakin luovuutta tukevia seikkoja suhteessa ristiriitaan, joka liittyy olemassa oleviin organisaatioiden käytäntöihin ja arviointimenettelyihin.

Taulukko 4: Epäjohdonmukaisuudet luovuuden tuessa (mukaillen Basadur ym. 2012, 678).

Toivomme...	Mutta arvostamme...
Pitkäaikaista kasvua ja vastuullisuutta...	Vuosineljänneksien voittoja...
Tavoitteita, jotka haastavat...	Numeroiden mukaisia tuloksia...
Sitoutumista laatuun...	Määräaikojen mukaisi toimituksia..
Tiimityötä ja vuorovaikutusta...	Parhaita työntekijöitä...
Luovaa ajattelua ja riskin ottamista...	Hyväksytyjä menetelmiä ja virheettömyttä...
Henkilöiden osaamisen kehittämistä...	Teknisiä saavutuksia ja menestystä...
Henkilöiden osallistamista ja voimaannuttamista...	Tiukkaa kontrollia projekteista ja resursseista...

Työntekijän kokemus siitä, että hän saa ponnistella ja työskennellä haastavien tehtävien ja tärkeiden projektien parissa lisää luovuutta (Amabile 1988, 147). Työtä koskien tavoitteiden asettaminen luovuuslähtöisesti tukee paremmin luovuutta suorituskeskeisen tavoitteen asettamisen sijaan (Oldham & Baer 2012, 392). Yleisimmin työn haastavuus ja monimuotoisuus keskeisesti edistävät työntekijän luovuutta (Oldham & Baer 2012, 391).

Työntekijän kokemus kohtuuttomien aikapaineiden puuttumisesta, epärealistisista odotuksista työlle ja työtuloksille sekä häiriötekijöiden puuttuminen luovalle työlle lisäävät luovuutta (Amabile 1988, 147, 155). Mielenkiintoinen havainto on myös, että luovimmat ratkaisut ovat syntyneet silloin, kun ihmiset ovat analysoineet alkuperäisten ideoiden omaperäisyyttä ja muualta saatujen ideoiden omaperäisyyttä (Mumford ym. 2012b, 57; Dul 2019, 498). Yhtä mielenkiintoinen havainto on, että motivaatio, luovuus ja joustavuus ovat suurempia tilanteissa, joissa ratkaistaan vakavaa ongelmaa negatiivisessa mielentilassa tai joissa mukavaa ongelmaa ratkaistaan positiivisessa mielentilassa (Mumford ym. 2012b, 57; Dul 2019, 498; De Dreu ym. 2012, 223). Mielentilasta riippumatta oleellisempaa on kokea työskentely kaikissa vaiheissa turvalliseksi, mitä tukee muun muassa avoin ja rehellinen keskustelu kaikista asioista (De Dreu ym. 2012, 221; Agars ym. 2012, 286). Yksilön suoriutuminen tulee arvioida siten, että se tehdään vuorovaikutuksessa alaisen ja esimiehen kanssa ja siten, että arviointi toteutetaan kasvotusten, kun työssä arvioitavan henkilön työltä odotetaan luovaa tuottamista (Ligon ym. 2012, 638). Lisäksi suoriutumisen arvioinnin tulee tukea ennen kaikkea oppimista (Ligon ym. 2012, 640).

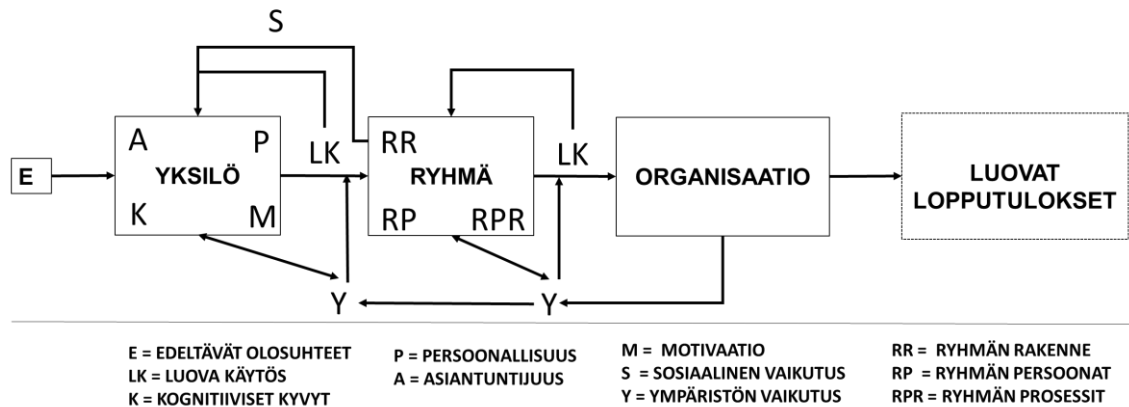
Riittävä ja tarkoituksenmukainen aika työn tekemiseen edistää luovuutta (Amabile 1988, 147). Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että sopiva työpaine (vrt. U-käyrä) esimerkiksi käytettävissä olevan ajan suhteen lisää luovuutta (Amabile ym. 1996, 1161–1162; De Dreu ym. 2012, 233; Paletz 2012, 436). Riittämätön aika työn tekemiselle taas aiheuttaa sen, että työntekijät eivät ehdi hankkia kaikkea tarvittavaa tietoa ja tehdä riittävästi yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa, minkä on havaittu lisäävän luovuutta (Dunne & Dougherty 2021, 572–573). Nämä yhdessä vähentävät halukkuutta ja kykyä erilaisten ratkaisujen ja näkökulmien tuottamiseen työtehtävissä (Oldham & Baer 2012, 398–399). Vastaavasti liiallisen ja

kohtuuttoman työn määrän on havaittu olevan yhteydessä niin luovuuteen kuin sisäiseen motivaatioon negatiivisesti yhdessä aikapaineen kanssa (Paletz 2012, 440–441).

Työntekijän kokemus monipuolisesti koulutettujen työntekijöiden ryhmästä, jossa ihmiset kommunikoivat hyvin, ovat avoimia uusille ideoille, haastavat rakentavasti toistensa työtä, luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan sekä tuntevat olevansa sitoutuneita työhön, jota he tekevät edistää luovuutta (Amabile 1988, 154). Lisäksi selvää on, että luovuuden edistäminen on yhteydessä positiivisesti tiimityöhön, yhteistyöhön ja yhteistyöskentelyyn sekä organisaation jäsenyyden kokemiseen (Mumford ym. 2012a, 8). Erityisesti sosiaalinen työympäristö on yhteydessä luovuuteen organisaatiossa (Soriano de Alencar 2012, 90). Useiden tutkimusten valossa voidaan todeta, että työntekijöiden ja tiimien välinen kilpailu vähentää työntekijöiden luovuutta (Oldham & Baer 2012, 393–394).

Organisaation luovuuteen on yhteydessä myös ryhmien yhteistoiminta (Woodman ym. 1993, 296). Ryhmien luovuuteen on yhteydessä koheesio (Oldham & Baer 2012, 406), pitkäaikaisuus, ryhmän koko, vuorovaikutustavat ja ryhmien jäsenten erilaisuus sekä ongelmien lähestymis- ja ratkaisutavat (Woodman ym. 1993, 302–304). On olemassa kuitenkin tutkimuksia, joiden perusteella koheesio ei ole yhteydessä luovuuteen (Reiter-Palmon ym. 2012, 310), sillä on havaittu toisaalta, että myös sopiva määrä heikkoja vuorovaikutussuhteita voi edistää luovuutta (Oldham & Baer 2012, 406). Koheesioon liittyen elekieli ja pienet käyttäytymissignaalit ovat yhteydessä käyttäytymiseen ja asenteisiin ja siten edelleen ryhmien vuorovaikutukseen organisaation luovuuden näkökulmasta (Woodman ym. 1993, 304).

Ryhmässä olijoiden työ- ja tehtäväkohtainen ja -sidonnainen erilaisuus (vrt. kokemus ja aihealueen asiantuntijuus) voi olla tärkeämpää luovuudessa kuin taustakohtainen erilaisuus (Agars ym. 2012, 280; Paulus ym. 2012, 335; West & Sacramento 2012, 370). Tärkeää on, että kaikilla on kyky ajatusten arviointiin, ideoiden esille nostamiseen ja riittävä ymmärrys organisaation toiminnasta ja strategioista (Mumford ym. 2019, 556). Lisäksi ryhmien kokoonpanoissa tulee huomioida, että luovuuteen liittyvät tiedot, taidot ja kyvyt ovat osallistujilla tasasuhteiset (Agars ym. 2012, 281). Woodman kollegoineen (1993, 295) on mallintanut vuorovaikutteisuu-den näkökulmasta organisaation luovuutta seuraavalla Kuviolla 14.



Kuvio 14: Vuorovaikutteinen organisaation luovuuden malli (Woodman ym. 1993, 295).

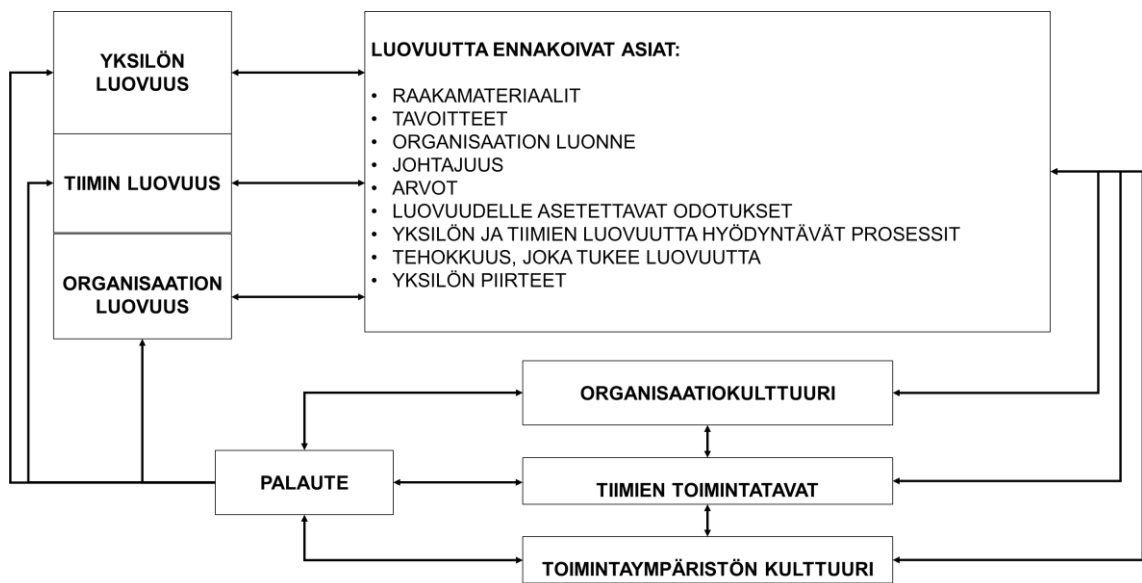
Ryhmissä yhteinen ja jaettu ymmärrys välineistä ja työkaluista, tehtävistä, tavoitteista ja suoritusvaatimuksista, toisten kyvyistä, tiedoista ja taidoista sekä sopivista ryhmän sisäisistä vuorovaikutustaidoista lisäävät luovuutta (Reiter-Palmon ym. 2012, 315). Ryhmä- ja tiimitasolla taas korostuvat tehtävän määrittely, sisäinen koheesio, kontrolli, ohjaaminen, tukeminen, palaute, ryhmäprosessit, ilmapiiri ja johtaminen (eng. leadership) (Mumford ym. 2012a, 9–10; James & Drown 2012, 27; Soriano de Alencar 2012, 93; Paulus ym. 2012, 330; Oldham & Baer 2012, 402). Erityisesti ryhmän jäsenten toiminnallinen erilaisuus (johtamistaso, taidot, osastot, sektorit, osaaminen, asiantuntijuus, kansallisuus) lisää luovuutta ikä eroja ja sukupuolta enemmän (Reiter-Palmon ym. 2019, 526; Reiter-Palmon ym. 2012, 297; Paletz 2012, 434). On havaittu, että luovuutta on tuettava jokaisen erityisosaamista ja -asiantuntijuutta arvostaen (Paletz 2012, 434).

On huomattava, että jonkin ajan jälkeen jokainen ryhmä ja tiimi alkaa muodostamaan omia oletuksiaan, lähestymistapoja ja aliprosesseja tehtävissään (James & Drown 2012, 20). Ryhmätasolla luovuudessa korostuu jaettu vastuu, osallistujien erilaisuus, avoimuus uusille ajatuksille ja sitoutuminen projektiin (Amabile ym. 1996, 1160). Tunnollisten jäsenten muodostamien ryhmien on havaittu olevan muita luovempia (Reiter-Palmon ym. 2012, 299). Ryhmät, joissa on muutamia extroverttejä henkilöitä, on havaittu olevan luovempia kuin ryhmät, joissa extroverttejä ei ole (Reiter-Palmon ym. 2012, 299). Ryhmien toimintaa tulee tukea psykologinen turvallisuus, jotta esitykset, eri näkökulmat ja ajatukset voidaan jakaa riskittömästi eli ei ole pelkoa sosiaalista toiminnasta (Reiter-Palmon ym. 2012, 306; Paulus ym. 2012, 330, 332; Paletz 2012, 473). Lisäksi oleellista ryhmissä on, että jokainen tietää toistensa erikoisosaamisen, tiedot ja taidot (Paulus ym. 2012, 331). Ryhmien rakenteen muuttuessa on havaittu tiedon lisääntymisen, ideoiden ja näkökulmien muutoksen lisäävän luovuutta uusien henkilöiden myötä (Reiter-Palmon ym. 2012, 299). Toisaalta on havaittu, että monimuotoiset ryhmät toimivat erityisen hyvin myöhemässä vaiheessa (Reiter-Palmon ym. 2012, 301). Kaikkien yhteistyötä lisäävät tavoitteet on havaittu lisäävän luovuutta ja tiedon jakaminen

sekä tiedon avulla tehtävistä keskusteleminen on erityisen tärkeää projektien ja yhteistyön alussa (Reiter-Palmon ym. 2012, 303; Paulus ym. 2012, 342; Oldham & Baer 2012, 402).

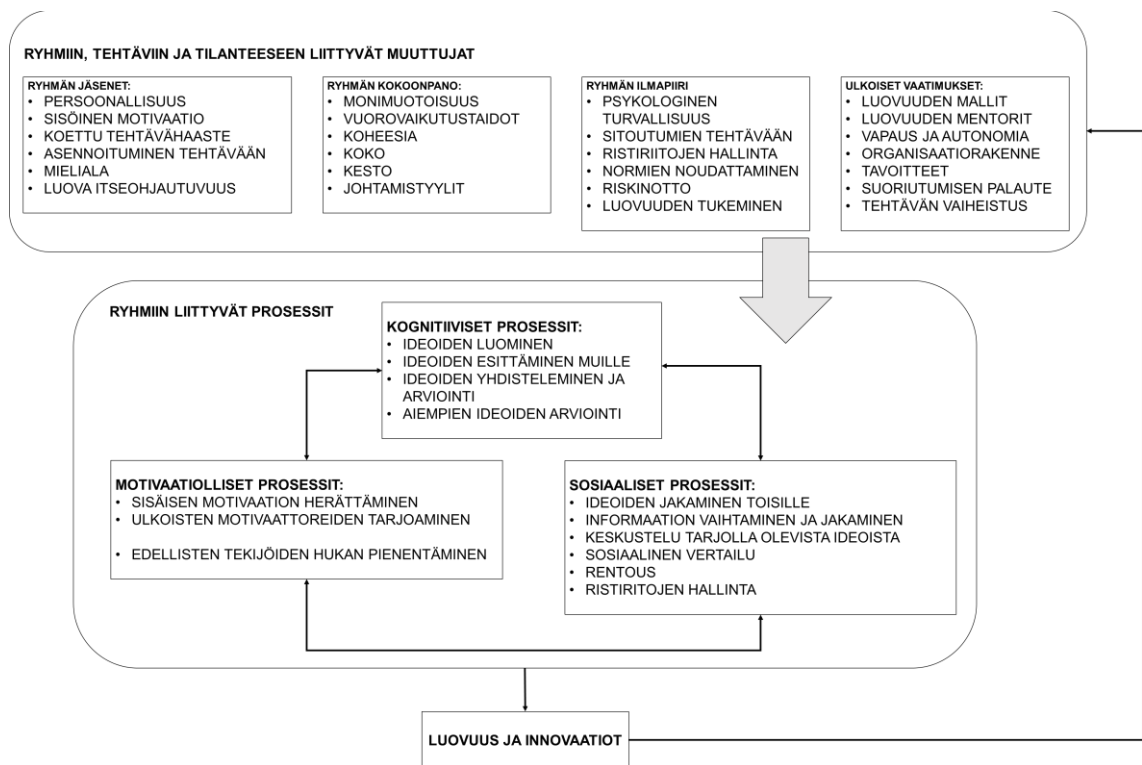
Vähintään yhtä tärkeä merkitys on sillä, että ryhmillä on vuorovaikutusta myös ulospäin ryhmästä (Reiter-Palmon ym. 2021, 304). Mitä dynaamisempi toimintaympäristö sitä enemmän korostuu ryhmän sisäinen, tehokas ja sopivasti mitoitettu määrä vuorovaikutusta (esim. koordinointi ja tiedon jakaminen) luovuuden tukemiseksi (Reiter-Palmon ym. 2012, 303, 305).

James ja Drown (2012, 19) mallintavat organisaation luovuuden monimuotoista kenttää seuraavan Kuvion 15 mukaisesti.



Kuvio 15: Organisaation luovuuden malli (mukaillen James & Drown 2012, 19).

Ja edelleen ryhmien toimintaan liittyen Paulus kollegoineen (2012, 331) mallintavat ryhmien luovuutta tukevia toimintoja seuraava Kuvion 16 mukaisesti.



Kuvio 16: Malli ryhmän luovasta yhteistyöstä (mukaiillen Paulus ym. 2012, 331).

Ryhmien sisäiset konfliktit voivat koskea erimielisyyttä koskien tavoitteita, näkökulmia, ideoita, ihmissuhteita, työtapoja ja prosesseja (Oldham & Baer 2012, 399). Ryhmän sisäiset konfliktit rajoittavat niin yksilön kuin ryhmien luovuutta (Oldham & Baer 2012, 399), koska ihmiset eivät tuoda konfliktien uhkan kasvaessa ajatuksiaan mahdollisesti esille (Reiter-Palmon ym. 2012, 308). Ryhmätasolla luovuutta vähentää myös se, että kaikki eivät pääse vaikuttamaan lopputulokseen (Reiter-Palmon ym. 2012, 312). On kuitenkin huomioitava, että joillakin aloilla kuten teknisillä aloilla palvelualan sijaan tietty määrä ristiriitoja ja konflikteja on havaittu lisäävän ryhmien luovuutta (Paulus ym. 2012, 339).

Organisaation riskinottoahto tukee työntekijöiden luovuutta (Amabile 1988, 154). Kuten aiemminkin on todettu, ovat riskinottovalmius, joustavuus ja tarve olleet yhteydessä luovaan suoriutumiseen (Mumford 2012b, 52; Soriano de Alencar 2012, 90; Reiter-Palmon ym. 2012, 316). Tiedetään, että epävarmuuden sietäminen lisää luovuutta (Lubart ym. 2019, 434).

Erityisesti yksilöiden osaaminen, autonomia, ammattitaito ja kyvykkyydet ovat selvässä yhteydessä myös organisaation luovuuteen (Mumford ym. 2012a, 9–10). Organisaatiotasolla luovuuden kehittäminen voidaan käynnistää jo rekrytointivaiheessa valitsemalla organisaatioon oikeat kyvykkyydet ja taidot omaavia henkilöitä (Reiter-Palmon ym. 2019, 517). Näitä ovat kuitenkin aiemminkin on mainittu toimialaosaaminen, älykkyys, divergentti ajattelutapa, avoimuus, sisäinen motivaatio, riskinottokyky, aiemmin osoitettu luovuus ja (Reiter-Palmon ym. 2019, 517–518; Acar & Runco 2012, 135). Samanaikaisesti on huomioitava myös vaikutukset tiimi- ja

ryhmätyöhön tiedon ja osaamisen näkökulmista esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen osalta (Reiter-Palmon m. 2019, 518). Tietysti henkilöiden valinnassa on huomioitava osaamisen monipuolisuus ja laaja-alaisuus sekä kokemus (Reiter-Palmon m. 2019, 518). Yllättävää on myös se, että maahanmuuttaja taustaiset tai heidän lapsensa ovat luovempia kanta-asukkaisiin verrattuna (Simonton 2019, 475). Vähintään yhtä tärkeä osuus on sillä, että oikeat ihmiset valitaan työhön ja rekrytoidaan organisaatioon (Reiter-Palmon ym. 2019, 522) Woodmanin ja hänen kollegoidensa (1993, 294, 296) mielestä organisaation luovuuteen ovat yhteydessä yksilön ennakkovalmiudet ja kyvykkyydet. Näitä ovat muun muassa persoonallisuus, kiinnostuksen kohteet, energisyys ja ymmärrys omasta luovuudesta sekä sisäinen motivaatio (Woodman ym. 1993, 298, 300; De Dreu ym. 2012, 226). Lisäksi yksilöön voidaan liittää aiemmat tekniset ja taidolliset tiedot, kognitiivinen sujuvuus ja erilaiset ajattelutavat (vrt. divergentti ja konvergentti ajattelu) (Woodman ym. 1993, 298, 301).

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

”Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes—and even strategy.”³

Tässä luvussa esitetään, miten tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä organisaation luovuutta ja työn imua ilmiöinä tutkitaan ja edelleen kehitetään etätyöpajatyöskentelyssä edellisessä luvussa esitettyyn dynaamiseen luovuuden komponenttiteoriaan liittyen Yritys X:ssä ja miten kaksi muuta organisaatiota liitetään mukaan kehittämistyöhön.

3.1 Muotoiluajattelu kehittämisperiaatteena

Tässä kehittämistyössä kehittämis- ja tutkimusperiaatteena⁴ noudatetaan muotoiluajattelua (eng. design thinking; DT⁵). DT:n juuret ovat teollisessa muotoilussa ja luonnontieteissä 1960-luvulta, ja siitä kirjoittaminen on sittemmin laajentunut satoihin julkaisuihin vuodessa erityisesti viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana (Elsbach & Stigliani 2018, 2277; Johansson-Sköldberg ym. 2013, 123). DT:n on sanottu perustuvan abduktiiviseen päättelyyn eli se on ”päättelyä parhaaseen saatavilla olevaan ja todennäköiseen selitykseen” (Johansson-Sköldberg ym. 2013, 125). DT-termiä on käytetty niin tutkimuksen kuin käytännön työn, liiketoiminnan, yhteyksissä (Johansson-Sköldberg ym. 2013, 122). Muotoiluajattelun on havaittu lisäävän menestystä tukevia ja tietoon perustuvia liiketoimintapäätöksiä (Elsbach & Stigliani 2018, 2300; Brown 2008, 2). Joissakin yhteyksissä se määritellään yksinkertaisimmillaan metodiksi ja prosessiksi tai ’kasaksi työkaluja’ (Johansson-Sköldberg ym. 2013, 123, 131). Tulokulma DT:iin voi olla organisaation kannalta organisaatiokulttuurillinen, strateginen, johtamiskäytäntöjä koskeva tai innovaatioihin johtava (Elsbach & Stigliani 2018, 2278).

Liiketoiminnassa DT⁶ tarkoittaa⁷ organisaatioille⁸, kaikkea henkilöstöä koskevaa, ihmislähtöistä, yhteistä ymmärrystä lisäävää, joustavaa, reflektoivaa, iteroivaa, toiminnallista, yhteistyöhön perustuvaa, loogista, intuitiivista, organisoitua, kokeellista, luovaa, johdonmukaista,

³ Brown 2008, 2.

⁴ Vrt. tieteenfilosofia; mikä on yleisesti ymmärretty kehittämisen päämääränä, luonteena, perusteina, menetelminä ja toimintana.

⁵ Elsbach & Stigliani 2018, 2275, 2277, 2294, 2298, 2301: ”What is going on here...why things are done in a certain way...full systems view...thinking like a designer...puzzles...visualize...attitude to solve problems...to solve wicked problems... organizing complexity...finding clarity in chaos..thinking by doing...making sense of things.”

⁶ Muotoiluajattelu (vrt. mm. hyödynnetyt työkalut ja menetelmät) voi kohdata organisaatioissa vastustusta ei muotoilukoulutetuissa henkilöissä. Sitä saatetaan pitää kalliina ja ajan haaskauksena. (Elsbach & Stigliani 2018, 2297.)

⁷ Yhtä hyväksyttyä määritelmää DT:lle ei ole olemassa (Prud’homme van Reine 2017, 57; Johansson-Sköldberg ym. 2013, 121, 126).

⁸ DT:n onnistuneesti organisaatioonsa integroineita yrityksiä ovat muun muassa Apple, Samsung, IDEO (Prud’homme van Reine 2017, 57).

systemaattista, juurtunutta ja kokonaisvaltaista käytäntöä⁹ ja kykyä ajatella, tunnistaa, kehittää ja muotoilla mahdollisimman ytimekkäästi ja uudelleen ratkaistavat liiketoimintaan liittyvät kompleksiset ongelmat tai käsiteltävät haasteet mahdollisimman laaja-alaisessa kontekstissa tarkastellen (Beckman 2020, 145, 149, 158; Elsbach & Stigliani 2018, 2275, 2277, 2281, 2286, 2289, 2292–2293, 2299; Brown 2008, 3; Prud’homme van Reine 2017, 56–57, 60–62, 65; Johansson-Sköldberg ym. 2013, 125). DT:ssä oleellista on ongelman kriittinen, yhteinen, syvälinen ja laaja-alainen ymmärtäminen ja analysointi (Beckman 2020, 147–148).

DT:ssä ajattelussa pyritään ajattelemaan toisin kuin aina ennenkin on oletettu ja haastamaan olemassa olevat oletukset (Beckman 2020, 148). DT:ssa keskiössä kaikissa vaiheissa on asioiden, ongelmien, haasteiden ja ratkaisujen visualisointi eri keinoin ja menetelmin¹⁰ (Beckman 2020, 149). DT:ssa oleellista on niin sanotusti ’ajan kanssa’ käsitellä asioita (Beckman 2020, 150). DT:ssa ongelmiin ja haasteisiin liittyvät reunaehdot ja tiedot kerätään avoimesti, ilman ennakkokäsityksiä¹¹, konkreettisesta toimintaympäristöstä eri muotoilumenetelmin ja esitetään esimerkiksi erillisissä muotoiluhuoneissa henkilöstölle erilaisten artefaktien avulla (Beckman 2020, 150–151; Elsbach & Stigliani 2018, 2275, 2289, 2292).

DT:ssa tavoitteena on kohdata ihmiset heidän arkipäiväisessä elämässään, mikä edellyttää monipuolista metodien hyödyntämistä (Beckman 2020, 151; Elsbach & Stigliani 2018, 2292). Yhdistettäessä DT:n liiketoimintaan on organisaatioiden keskeistä pohtia, miten aidosti organisaatio voi olla ja toimia asiakas- ja ihmiskeskeisesti ja osallistaen asiakkaansa (vrt. kokemus, käyttäytyminen, tarpeet, tunteet, empatia, uskomukset, arvot, motivaatio ja syötteet) (Beckman 2020, 152; Elsbach & Stigliani 2018, 2281, 2291; Brown 2008, 1; Prud’homme van Reine 2017, 62–63). Yhtä oleellista on ymmärtää, miten esimerkiksi asiakkaisiin liittyvä tai työntekijöihin tämän kehittämistyön yhteydessä kerättävä informaatio kerätään, analysoidaan ja raportoidaan organisaatioissa sekä edelleen välitetään kaikille organisaation työntekijöille (Beckman 2020, 152, 158). DT:ssa keskeistä on ratkaisujen muodostaminen ja niiden yhdistely ja valinta monialaisesti (Beckman 2020, 154). DT:ssa yleisesti kysymys on koko ajan: ”Miten asiat voisivat olla (vrt. eng. ’out of the box’)?” DT:ssa pyritään oppimaan virheiden ja epäonnistumisen kautta, minkä takia erilaiset ratkaisut pyritään saattamaan mahdollisimman nopeasti kokeilukäyttöön, käsin kosketeltavaksi, riskejäkin kaihtamatta etsien yhä uusia kehittämistarpeita (Beckman 2020, 156–157; Brown 2008, 3). Edellä esitetyn perusteella DT voidaan ymmärtää kokeellisena oppimis- ja kehittymisprosessina, jossa toimintaympäristöä

⁹ Sisältää myös työskentelytavat ja -käytänteet sekä eri menetelmät (Elsbach & Stigliani 2018, 2280).

¹⁰ Menetelmät kuten esimerkiksi luotaimet, piirtäminen, palvelupolut, nopea prototypointi, luonnostelu ja tarinaseinä ovat ’syvempiä’ ja ’laaja-alaisempia’ kuin pelkät ideointiin liittyvät aivoriivi- ja arviointimenetelmät (vrt. Elsbach & Stigliani 2018, 2281, 2287, 2290).

¹¹ Keskeinen kysymys tiedon keräämisvaiheessa on: ”Mitä on mahdollisesti jäänyt huomauttamatta ja havaitsematta?”

reflektoidaan ja aktiivisesti tutkitaan ja konseptoidaan (Beckman 2020, 146; Elsbach & Stiglioni 2018, 2299).

Tässä kehittämistyössä muotoiluajattelu konkretisoituu seuraavissa tekijöissä: i) mahdollisimman monelle tarjotaan mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön hyödynnettäessä aineiston keruumenetelmänä kyselyä, ii) kehittämistyö jo itsessään pyrkii muuttamaan olemassa olevia käytäntöjä ja toimintatapoja, jos sellaisia tunnustetaan ja iii) kehittäminen ja sen perustana oleva informaatio perustuu tutkittuun tietoon, joka on kerätty henkilöstöltä heidän omaa 'arkeaan' koskien sekä iv) kehittämistyöpajoissa osallistetaan muutoksen kohteena oleva henkilöstö muutoksen valmisteluun (vrt. Elsbach & Stiglioni 2018, 2294).

3.2 Kehittämis- ja vertailuorganisaatiot

On lausuttu ääneen, että kenenkään ei pitäisi etsiä "parhaita käytäntöjä" luovuuden hallintaan ja mahdollistamiseen liittyen, koska sellaisia ei ole olemassa. Sen sijaan pitäisi tutkia ongelmia ja mahdollisuuksia, jotka syntyvät eri aloilla ja oppia kehittämään uusia käytäntöjä, jotka tukevat, kehittävät ja voimistavat luovuutta. (Agars ym. 2012, 285.)

Kehittämiskohteena ja -organisaationa tässä kehittämistyössä on suomalainen vaatteiden valmistusalalla toimiva yritys, josta tässä yhteydessä käytetään nimeä Yritys X anonymiteetin varmistamiseksi. Yritys X:n osallistumisesta kehittämistyöhön päätti toimitusjohtaja yhteistoinnissa organisaation johtoryhmän kanssa erillisessä Yritys X:n johtoryhmäesittelyssä keväällä 2021. Yritys X:n päätoimiala on vaatteiden valmistus, mutta organisaatio tarjoaa myös yritysasiakkaille palveluita. Yritys X:n yksi arvoista on kehittäminen. Yritys X on kooltaan luokiteltavissa keskisuureksi yritykseksi henkilöstönsä osalta. Yritys X:llä on liittotoimintaa niin kansallisella kuin kansainvälisillä markkinoilla.

Yritys X:n toimialalla luovuutta kuvastavat viime vuosina muun muassa seuraavat innovaatiot: 1) infektioita torjuvat työvaatteet (Medanta 2020), 2) vaatteiden valmistus kierrätysmateriaaleista (Hesburger 2018), 3) puuvilla- ja paperijätteestä tehtävät vaattemateriaalit (Lähetkangas), 4) puukuituteknologiat vaattemateriaalien pohjana (Lähetkangas), 5) varoittavat ja dataa analysoivat älytekstiilit (VTT 2020), 6) fluoresoivat sekä funktionaaliset tekstiilit (Suomen Tekstiili & muoti;1), 7) 3D-mallintaminen ja virtuaalisovitus sekä 3D-tulostus ja robotiikka (Suomen Tekstiili ja muoti;2), 8) näkyvät ja suojaavat gore-tex-materiaalit (Leijona Group), 9) LED-valokuituteknologian integroiminen vaatteisiin (Image Wear 2018) ja 10) lihasaktiivatiota mittaavat vaatteet (Fab 2018).

Yhtenä vertailuorganisaationa tässä kehittämistyössä on erään maavoimiin kuuluvan joukko-osaston suomalainen alayksikkö, josta tämän kehittämistyön yhteydessä käytetään nimeä Valmius Oy anonymiteetin ja operaatioturvallisuuden varmistamiseksi (vrt. Mäkinen 2015, 18, 29). Valmius Oy:n osallistumisen tähän kehittämistyöhön hyväksyi kyseisen organisaation,

joukkoyksikön, komentaja. Valmius Oy:n päätoimiala on maanpuolustus ja yksi sen arvoista on yhteistyö. Valmius Oy on kooltaan luokiteltavissa keskisuureksi organisaatioksi vakituisen henkilöstönsä osalta ja se on valtiohallinnon alainen voittoa tavoittelematon organisaatio (vrt. joukkoyksikkö). Valmius Oy:llä on niin kansallista kuin kansainvälistä yhteistoimintaa sidosryhmiensä ja kumppaniensa sekä muiden EU-maiden että NATO-maiden kanssa. Valmius Oy:n ydinosaamista on sotilaalliseen voimankäyttöön liittyvät valmiudelliset ja koulutukselliset sekä suunnitteluosaamista edellyttävät tehtävät. Valmius Oy:llä on toimintoja niin kouluttamisen, johtamisen kuin käytännön operoinnin osalta. Valmius Oy:llä on miljoonaluokassa olevat kalusto- ja materiaalivastuut sekä satojen tuhansien eurojen vuosittaiset toimintamenot.

Valmius Oy:n toimialalla innovaatioita viime vuosina ovat olleet muun muassa seuraavat innovaatiot: drone-hyökkäysten estotekniikka radioteknologiaa hyödyntämällä (Uusi teknologia 2020), K9-pansarihaupitsin ammusten lataussilta-projekti (Helaniemi 2018) ja lennokkien käyttö valvonnassa (Huhtanen 2019) sekä hengityssuojainten puhdistaminen vetyperoksidikaasuun pohjautuvalla menetelmällä (Puolustusvoimat 2020).

Toisena vertailuorganisaationa tässä kehittämistyössä on palvelumuotoiluun ja liiketoimintamuotoiluun, pelillistämiseen sekä fasilitointiin erikoistunut suomalainen yritys, josta tässä yhteydessä käytetään nimeä Muotoilu Oy anonymiteetin varmistamiseksi. Muotoilu Oy:n päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Muotoilu Oy:n ydinosaamista ovat organisaatioiden kehittämistoimintaa, organisaatioiden kilpailukyyn kehittäminen, yhteiskehittäminen, muotoiluajattelu, innovaatio-osaaminen ja pelillistäminen. Muotoilu Oy on kooltaan luokiteltavissa pieneksi yritykseksi vakituisen henkilöstönsä osalta. Muotoilu Oy:llä on toiminut vuonna 2021 vain kansallisesti.

Kehittämistyöhön pyrittiin osallistamaan edellisten organisaatioiden lisäksi myös yksi suomalainen ja kansainvälinen erittäin suuri ja johtava rakennusyhtiö, mutta he eivät kokeneet saavansa lisäarvoa tähän kehittämistyöhön osallistumisesta.

Kahden muun organisaation mukaan ottamisella kyetään tässä kehittämistyössä sitomaan saatu työn imun tulos Yritys X:stä sitomaan olemassa olevaan työn imu teoriaan ja validoituihin tutkimustuloksiin. Toisena perusteena on mitata erittäin luovaa työtä tekevän organisaation olosuhteet, jotta Yritys X:n saamat tulokset kyetään suhteuttamaan ja tulkitsemaan.

Tässä kehittämistyössä ennen ensimmäistä vaihetta selvitetään laaja-alaisella kirjallisuuskatsauksella, miten organisaation luovuus ymmärretään, miten sitä voidaan tutkia ja kehittää. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään mukana olevista organisaatioista kyselytutkimuksella, miten voimakkaana kehittämisorganisaatiossa koetaan työn imu ja luovuuden eri osa-alueet sekä miten eri luovuuden osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Toisessa vaiheessa kyselytutkimuksen tulosten analysoinnilla eri taustatietoja hyödyntämällä ja vertailuarvoihin ja -organisaatioihin vertaamalla tehdään kehittämisorganisaation, Yritys X, kanssa yhteistoiminnassa

linjaus keskeisimmästä kehittämistarpeesta luovuuteen ja sen olosuhteisiin liittyen. Kolmannessa vaiheessa kehittämisorganisaation kanssa yhteistoiminnassa toteutetaan tarvittavat kehittämistyöpajat etäfasilitoidusti. Neljännessä vaiheessa ideoidut ja arvioidut kehittämisideat jäävät kehittämisorganisaation implementoitavaksi¹².

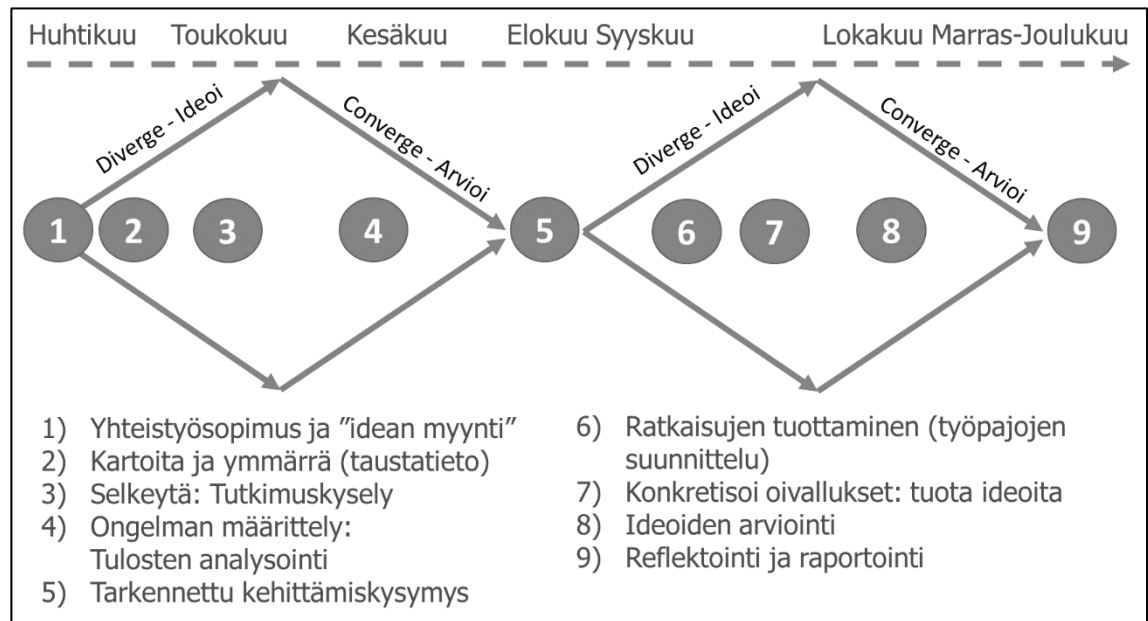
Vertailuorganisaatioiden ja kehittämisorganisaation osalta ei niinkään pyritä kyselytutkimuksella tilastolliseen vertailtavuuteen luovuuden osa-alueisiin liittyen vaan niiden avulla pyritään tunnistamaan selvät vahvuudet ja heikkoudet luovuuden osa-alueiden osalta varsinaisessa kehittämisorganisaatiossa. Riippumatta otannan onnistuneisuudesta ja kyselytutkimuksen aineistojen koosta on jokaisen vastauksen takana aina kuitenkin todellinen vastaaja ja todellisia mielipiteitä, joiden pohjalta kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin luovuuden voimistamiseen. Vertailuorganisaatioiden arvot tukevat siis kehittämisorganisaation tulosten analyysiä sekä tarvittavien johtopäätösten tekoa Yritys X:ää koskien.

Kehittämisen prosessi, sen aikataulu, hyödynnetyt menetelmät ja keskeisimmät kehittämiskysymykset on esitetty seuraavassa Taulukossa 5 ja Kuviossa 18.

Taulukko 5: Kehittämistyön toteutus (vrt. Hunter ym. 2012, 523 & Matilainen 2017, 142).

Kehittämisprosessi	Tavoite	Aika	Menetelmät	Kehittämiskysymys	Tuotteet	Vaativuusaste	Suunnittelutuotteet
Kartoita ja ymmärrä	Tausta tiedon kerääminen ja mahdollisuuksien kartoittaminen	Huhtikuu–toukokuu.	Kirjallisuuskatsaus.	Mitä on luovuus? Mitä on organisaation luovuus? Mitkä ovat luovuuden perusteet? Mitä luovuudesta tiedetään?	Taustatieto.	Huomattava.	Jäsennelly ja raportoitu taustatieto.
Selkeytä: 1. Tiedon keruu. 2. Ongelman määrittely. 3. Kehittämisen suuntaaminen.	Yritys X:n luovuuden olosuhteiden ja työn imun selvittäminen.	Toukokuu.	Kysely.	Miten Yritys X:ssä koetaan luovuuden olosuhteet? Miten vertailuorganisaatioissa koetaan luovuuden olosuhteet? Miten luovuuden olosuhteet ovat yhteydessä toisiinsa?	Tutkimuskirje. Tutkimus-kysely.	Kohtalainen.	Suomenneutututkimuskysymykset. Tulosten raportointiformaatti. SURVEYPAL-kysely.
Ratkaisujen tuottaminen (ideointi)	Työpajamenetelmien kartoittaminen.	Kesäkuu–Elokuu.	Kirjallisuuskatsaus.	Mitkä kehittämismenetelmät soveltuvat tarkennetun kehittämisen ongelman ratkaisemiseen?	Taustatieto kehittämismenetelmistä.	Kohtalainen.	Työpajojen läpivientisuunnitelmat.
Konkreettiset oivallukset: 1. Tuota ideoita 2. Parhaiden valinta (arviointi)	Kriittisesti arvioidujen ideoiden aikaansaaminen ja niiden arviointi.	Syyskuu–Lokakuu.	Brainstorming; IDEALOGUE, SCAMPER, SWA4, DIAMOND	Miten Yritys X:n luovuuden olosuhteita on mahdollista voimistaa? Miten Yritys X voi rohkaista ja tukea organisaation luovuutta? Miten Yritys X:ssä luovuuden voimistaminen on toteutettavissa?	Kuvatut ja arvioidut ideat.	Huomattava.	Työpajojen tarkennetut läpivientisuunnitelmat ja johtamistyö.
Reflektointi	Raportointi ja kehittämis-työstä viestiminen.	Marraskuu–Joulukuu	Johtoryhmä-esittely. Kirjallinen raportti.	Mitkä ovat keskeisimmät suositukset tulosten ja johtopäätösten perusteella Yritys X:lle.	Laurean määrittämä raportti. PPT-esitys.	Huomattava.	Ajankäyttö.

¹² Yhteistyösopimuksessa ideoiden jalkauttamisvaihe rajattiin Yritys X:n kanssa pois sopimuksesta 5/2021.



Kuvio 17: Kehittämistyön toteutus kehittämisprosessina.

3.3 Kyselymenetelmän hyödyntäminen ja aineiston analysointi

*"Anything worth doing is worth doing well."*¹³

On havaittu, että pääasiallinen luovuuden tutkimusmenetelmä esimerkiksi vuosien 2003 ja 2012 välillä on ollut kvantitatiivinen. Kvalitatiivisia tutkimuksia vastaavana aikana on ollut vain 13 prosenttia. (Deckert 2015, 8.) Tähän kehittämistyöhön valittiin Amabilen kollegoineen (1996) kehittämä luovuuden tutkimusmittaristo (KEYS). Kehitetty mittari auttaa organisaatioita tarkastelemaan luovuuteen liittyviä perustekijöitä. Mittarin ulottuvuuksien oletetaan keskeisesti vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen ja auttavan organisaation johdon johtamistyön keskittämistä luovuutta tukevaan johtamistyöhön heikoissa osa-alueissa. (Hoff ym. 2012, 264; Amabile ym. 1996, 1162, 1178, 1180; Soriano de Alencar 2012, 90.) Luovuuden olosuhteita on mahdollista tutkia tarvittaessa yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla (West & Sacramento 2012, 362).

Amabilen kollegoineen monivaiheisesti kehittämä¹⁴ organisaation luovuusolosuhteiden mittari (eng. KEYS: Assessing the Climate for Creativity), niin tutkimukselliseen kuin organisaatioiden kehittämiskäyttöön, mittaa kaikkia keskeisimpiä faktoreita organisaation luovuuden tukemiseksi ja mittari on luovuuden komponenttiteoriaan liittyvä, mutta huomattavasti yksityiskohtaisempi ja tarkempi (Amabile ym. 1996, 1155–1156, 1162–1163). Kyseisessä mittarissa

¹³ Amabile & Pratt 2016, 172.

¹⁴ Mittarin takana oli jo vuonna 1996 kymmenien tuhansien vastaajien ja useiden kymmenien organisaatioiden kyselydata useilta eri aloilta (Amabile ym. 1996, 1164).

mitataan yksilön kokemusta organisaation luovuuden olosuhteista (Amabile ym. 1996, 1157). Mitä voimakkaammat arviot mittarilla mitataan, sitä todennäköisempää on, että organisaatiossa syntyy uusia ja hyödyllisiä ideoita ja edelleen innovaatioita (Tseng & Liu 2011, 438).

Mitattaessa organisaation luovuuden olosuhteita on tulokset aina suhteuttava todellisuuteen, koska muutoin tulosten erot voidaan tulkita johtuvan vain persoonallisuuksien eroista (Amabile ym. 1996, 1158). Mittarissa on seuraavat ulottuvuudet: organisaatiotason rohkaisu ja tuki luovuuteen¹⁵, johdon rohkaisu ja tuki luovuuteen, esimiestyö¹⁶, työryhmän rohkaisu ja tuki luovuuteen¹⁷, oman työn vapaus¹⁸, riittävät resurssit¹⁹, haastava työ²⁰, työpaine²¹ ja organisaation odotukset ja organisaation haittatekijät²² sekä luovuus²³ ja tuottavuus²⁴ (Amabile ym. 1996, 1159). Eri lähteistä käännetty kunkin osa-alueen kysymykset on esitetty Liitteessä 1.

Mittari koostuu 78 kysymyksestä ja sen väittämät on kirjattu mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon (Amabile ym. 1996, 1164). Mittarin vastausvaihtoehdot ovat ei koskaan, joskus, usein ja aina (Amabile ym. 1996, 1165). Mittari ilmaisee selvästi ja antaa eri organisaatioille erilaiset tulokset (Amabile ym. 1996, 1167). Mittari latautuu konfirmatorisessa faktorianalyyssissä myös käännettyissä versioissa kymmenelle eri faktorille (vrt. Tseng & Liu 2011, 439). Huomion arvoista on, että Tseng ja Liu (2011, 440) esittävät omassa artikkelissaan muiden tutkijoiden käyttöön korrelaatiotaulukot vertailuarvoiksi mukaan lukien eri työtehtävissä olevien kokemuksen luovuuden osa-alueista. Mittarissa cronbachin alfa (α) vaihtelevat summamuuttujittain välillä .71–.94, kahden muuttajan arvojen ollessa alle .80 ja keskiarvon ollessa tasolla .80 (Amabile ym. 1996, 1167–1168; ks. myös Tseng & Liu 2011, 439). Kyselyssä vastaajia pyydetään vastaamaan luovuutta koskeviin kysymyksiin nykyisen tehtävänsä ja nykyisen päivittäisen oman työnsä näkökulmasta.

Mittari on herkkä myös toteamaan myös organisaatiossa tapahtuvia muutoksia luovuutta tukevissa tekijöissä (West & Sacramento 2012, 376, 379). Mittari mittaa erityisesti johtamismenetelmiä, jotka vaikuttavat luovuuden olosuhteisiin ja työympäristöön. Sitä voidaan käyttää monin tavoin, mukaan lukien luovuuden kehittämisen aloittamisessa, luovuuden ja innovoinnin merkityksen välittämisessä organisaatiossa sekä kaikenlaista kehittämis- tai muutostyötä

¹⁵ Korkea luovuustaso: ka = 2.83, sd = .33 (Amabile ym. 1996, 1175).

¹⁶ Korkea luovuustaso: ka = 3.12, sd = .42 (Amabile ym. 1996, 1175).

¹⁷ Korkea luovuustaso: ka = 3.30, sd = .31 (Amabile ym. 1996, 1175).

¹⁸ Korkea luovuustaso: ka = 2.94, sd = .30 (Amabile ym. 1996, 1175).

¹⁹ Korkea luovuustaso: ka = 2.83, sd = .33 (Amabile ym. 1996, 1175).

²⁰ Korkea luovuustaso: ka = 3.25, sd = .22 (Amabile ym. 1996, 1175).

²¹ Korkea luovuustaso: ka = 2.52, sd = .19 (Amabile ym. 1996, 1175); ; summamuuttajaa muodostettaessa voi olla, että faktorilataukset jäävät mataliksi (vrt. Tseng & Liu 2011, 440).

²² Korkea luovuustaso: ka = 2.05, sd = .37 (Amabile ym. 1996, 1175); summamuuttajaa muodostettaessa voi olla, että faktorilataukset jäävät mataliksi (vrt. Tseng & Liu 2011, 440).

²³ Korkea luovuustaso: ka = 2.89, sd = .28 (Amabile ym. 1996, 1175).

²⁴ Korkea luovuustaso: ka = 3.02, sd = .33 (Amabile ym. 1996, 1175).

edeltävänä arviointina (Basadur ym. 2012, 684). Luovuuden ulottuvuudet on määritelty seuraavassa Taulukossa 6. Väittämät on esitetty Liitteessä 1.

Taulukko 6: Kyselyn summamuuttujat ja niiden määritelmät.

Muuttuja	Määritelmä
Organisaation työn imu	Työntekijän kokemus siitä, miten positiivisesti, kokonaisvaltaisesti ja työsidonnaisesti organisaatiossa suhtaudutaan työhön tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen osalta.
Haastava työ	Työntekijän kokemus siitä, että hän saa ponnistella ja työskennellä haastavien tehtävien ja tärkeiden projektien parissa.
Työn hallinta ja sen vapaus	Työntekijän kokemus vapaudesta päättää, mikä työ tehdään tai miten se tehdään sekä hallinnan tunne omaan työhönsä.
Esihenkilön kannustus	Työntekijän kokemus esihenkilöstä, joka toimii hyvänä työn roolimallina, asettaa tavoitteet asianmukaisesti, tukee työryhmää, arvostaa kunkin henkilökohtaista panosta ja osoittaa luottamusta työryhmälleen.
Työryhmän tuki	Työntekijän kokemus monipuolisesti koulutettujen työntekijöiden ryhmästä, jossa ihmiset kommunikoivat hyvin, ovat avoimia uusille ideoille, haastavat rakentavasti toistensa työtä, luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan sekä tuntevat olevansa sitoutuneita työhön, jota he tekevät.
Organisaation rohkaisu ja tuki	Työntekijän kokemus organisaatiosta, joka rohkaisee reiluun ja rakentavaan ideoiden arviointiin, palkitsee, tunnistaa ja tunnustaa luovan työn, tarjoaa mekanismeja uusien ideoiden synnyttämiseksi, mahdollistaa ideoiden aktiivisen ja vapaan jakamisen sekä jakaa tavoitettavalla tavalla organisaation tulevaisuuden tavoitteet, jotta ihmiset rohkenevat ratkaista ongelmia ja haasteita luovasti.
Organisaation sisäiset esteet	Työntekijän kokemus organisaatiosta, joka ei estä luovuutta organisaation sisäisten ongelmien takia, ei ole ankaran kriittinen uusille ideoille, organisaatiossa ei ole negatiivista sisäistä kilpailua, riskejä ei vältellä ja jossa totuttuja toimintatapoja ei ylläpidetä muutostarpeesta huolimatta.
Työn riittävät resurssit	Työntekijän kokemus vaivattomasta ja helposta pääsystä asianmukaisiin resursseihin, mukaan lukien varat, materiaalit, tilat ja tiedot.
Työmäärän kohtuullisuus	Työntekijän kokemus kohtuuttomien aikapaineiden puuttumisesta, epärealistisista odotuksista työlle ja työtuloksille sekä häiriötekijöiden puuttuminen luovalle työlle.
Organisaation luovuus ja luova työ	Työntekijän kokemus luovasta organisaatiosta, jossa luovuutta odotetaan ja jossa ihmiset kokevat tekevänsä luovaa työtä.
Organisaation työn tuottavuus	Työntekijän kokemus tehokkaasta, vaikuttavasta ja tuottavasta organisaatiosta.

Tässä kyselytutkimuksessa käytettiin organisaatiotason työn imun mittaamisen mittarina ja muuttujina Utrechtin yliopistossa alun perin Schaufelin kollegoineen kehittämää ja kansainvälisesti validoitua työn imu-mittaria (vrt. UWES-17, UWES-9, UWES-3, Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli ym. 2002, 74; Schaufeli 2012, 4; Schaufeli ym. 2019). Esimerkiksi Sonnetag (2003, 521) on soveltanut työn imun mittarin kysymyksiä muotoon ”Tänään, koin..”, minkä takia tässä tutkimuksessa katsottiin mahdollisena soveltaa kysymyksiä muodossa ”Organisaatiossamme..”. Tässä tutkimuksessa työn imua mitattiin UWES3-mittaria (3 kysymystä)

vastaavilla kysymyksillä, joiden käännökset on otettu tutkimuskäyttöön tarkoitettu suomalaisesta versiosta (Bakker ym. 2007, 277; Schaufeli ym. 2019, 580; Hakanen 2009, 7; vrt. Schaufeli ym. 2019).

UWES-3-mittaria on luotettava ja sitä voidaan käyttää työn imun mittaamiseen pidempien UWES-kysymyssarjojen mukaisesti (Schaufeli ym. 2019, 589). UWES-3 mittarin luotettavuus on korkea ($\alpha = .95$) (Schaufeli ym. 2019, 589). Mittari koostuu kolmesta muuttajasta mitaten uppoutumista, tarmokkuutta ja omistautumista (Schaufeli ym. 2019, 577; Hakanen 2009, 9). Tämän kyselytutkimuksen työn imu-summamuuttujan kysymykset on esitetty Liitteessä 1. Myös työn imun mittaamiseen käytettiin kaikissa kysymyksissä 4-portaisia vastausvaihtoehtoja, jotka ovat 1 = ei koskaan, 2 = joskus, 3 = usein ja 4 = aina (vrt. Amabile ym. 1996, 1165) tavanomaisesta ja perinteisestä asteikosta poiketen (0 = En koskaan/Ei koskaan - 6 = päivittäin).

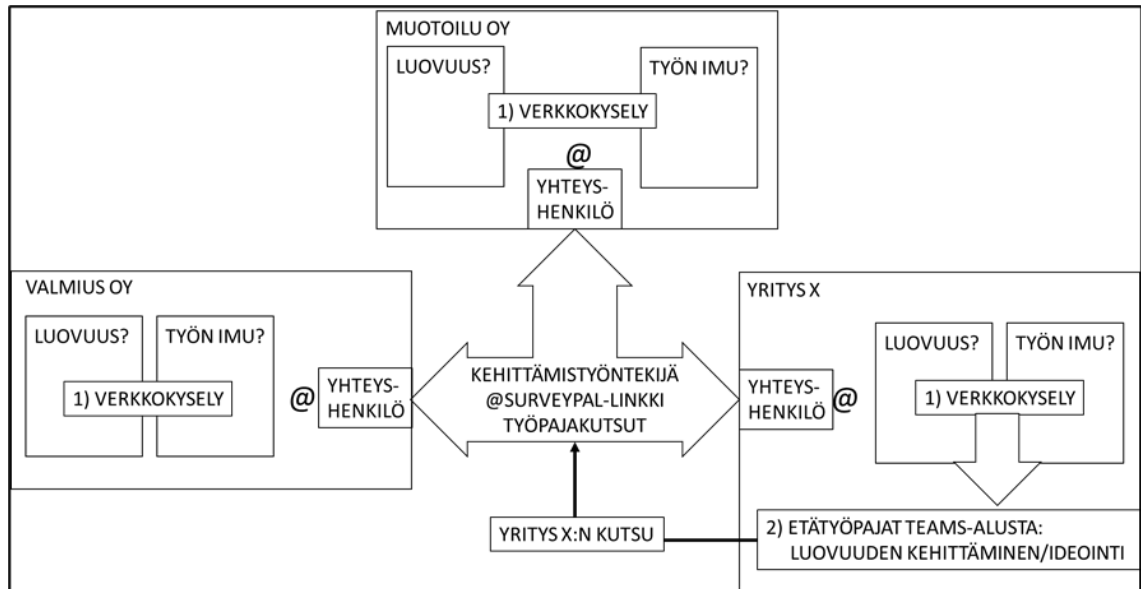
Empiirisessä tutkimuksessa työn imua mitataan yhtenä muuttujana, koska sen osa-alueet korreloivat keskenään erityisen voimakkaasti (Bakker & Demerouti 2008, 210–211; Bakker ym. 2007, 275, 277; Knight ym. 2017, 793). Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan työn imua koskeviin kysymyksiin nykyisen tehtävänsä ja nykyistä päivittäistä työtään koskien.

Työn imu on yleisesti määritelty siten, että se tarkoittaa positiivista, kokonaisvaltaista ja työsidonnaista mielentilaa, joka voidaan kategorisoida tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen Schaufelin ja hänen kollegoidensa (2002, 74) alkuperäisen tutkimuksen mukaisesti (Bakker & Albrecht 2018, 4). Työn imulla pyritään tässä kehittämistyössä mittaamaan ja korvaamaan Amabilen (2016) luovuuden komponenttiteorian sisältävät osat: yleinen mieliala (eng. affect; general mood), mielekäs ja merkityksellinen työ (eng. meaningful work) sekä työorientaatio, joka tarkoittaa tarkoituksen miksi työtä koetaan tehtävän. Työn imun ymmärretään sisältävän seuraavat asiat: valmius ja halu antaa työlle kaikkensa, sitkeys työhön, aloitteellisuus, työn tärkeyden sisäistäminen, organisaation sitoutumisen, työtyytyväisyys, tunnesidonnaisuus ja flow-kokemuksen (Schaufeli & Bakker 2010, 13-15). On kuitenkin selvää, että työn imu ei mittaa oikeastaan lainkaan työorientaatiota (vrt. Pitacho ym. 2019, 480).

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa 10.–28.5.2021. Kyselyn lähettämisestä vastaajille vastasi kussakin organisaatiossa kunkin organisaation yhteyshenkilö hyödyntäen organisaatioiden sisäisiä sähköpostiosoitteita. Yhteyshenkilöiden lähettämät sähköpostiviestit sisälsivät tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen, kyselyn aukioloajan, tutkimus- ja saatekirjeen, vastauslinkin, huomautuksen anonymiudesta sekä siitä, että kyselyaineiston omistaa kukin organisaatio.

Kyselyyn liittyvästä tutkimus- ja ohjauskirjeestä, kyselyn kehittämisestä ja sen sisällöstä sekä kyselyn kirjaamisesta verkossa toimivaan SURVEYPAL-ohjelmaan vastasi tutkija. Vastausaikana kaikkia vastaajia muistutettiin kahdesti yhteyshenkilöiden kautta organisaatioittain. Koska tutkijalla ei ollut käytössä organisaatioiden sähköpostiosoitteita, muistutusviesteistä ei voitu

eritellä pois jo vastanneita henkilöitä eri organisaatioissa. Keskimäärin vastaajilla meni kyselyyn vastaamiseen 21 minuuttia, kun kyselyyn arvioitiin menevän 20–30 minuuttia käytettävistä yhteydestä ja laitteesta riippuen pilottikyselyiden perusteella. Kyselyn toteuttaminen, tutkimusasetelma, on esitetty seuraavassa Kuviossa 19.



Kuvio 18: Kehittämistyön tutkimuskyselyn ja kehittämisvaiheen kehittämisasetelma.

Yritys X:ssä vastaajista yksi henkilö ilmoitti olevansa iältään 25–29 vuotta, neljä henkilöä ilmoitti olevansa iältään 30–34 vuotta, kuusi henkilöä ilmoitti olevansa 35–39 vuotta ja 40–44 vuotiaita oli yhteensä kahdeksan vastaajaa. Eniten vastaajia oli ikäluokassa 45–49 vuotta, missä vastaajia oli yhteensä 12 henkilöä eli reilu viidennes vastaajista. Kuusi vastaajaa ilmoitti olevansa iältään 50–54 vuotta ja yli 55-vuotiaita oli yhteensä 17 henkilöä. Yritys X:ssä vastaajista yli puolet eli 29 henkilöä (53.7 prosenttia) on ollut työssä organisaatiossa alle kuusi vuotta. Yritys X:ssä pääosalla vastaajista korkein tutkintotaso on ammattikoulu- tai opistotaso 20 henkilöllä (37.0 prosenttia) ja AMK- tai kandidataso 16 henkilöllä (29.6 prosenttia). Yritys X:ssä vastaajista reilu neljäsosa eli 15 henkilöä (27.8 prosenttia) työskentelee esihenkilöpositiossa. Yritys X:ssä vastaajista neljäsosa eli 14 henkilöä (25.9 prosenttia) on tehnyt viimeisen puolen vuoden aikana etätyötä keskimäärin 5 vuorokautta viikossa. Yritys X:ssä vastaajista viidellätoista (27.8 prosenttia) henkilöllä on budjettivastuu eli noin kolmanneksella. Toisaalta vastaajista 17 henkilöä (31.5 prosenttia) ei ole tehnyt lainkaan etätyötä. Keskeinen taustatietokysymysten informaatio Yritys X:n osalta on esitetty Taulukossa 7.

Taulukko 7: Yritys X:n vastaajien taustatiedot.

Osasto	n	%	Työaika organisaatiossa		Ikä		Koulutus	n	%	Etätyö		Esihenkilö ja budjettivastuu					
			n	%	n	%				n	%	n	%				
A	5	9.3	Alle vuoden-3 vuotta	13	24.1	25-29 vuotta	1	1.85	Lukio	4	7.4	1 vrk	6	11.1	Kyllä	15	27.8
B	1	1.9	4-6 vuotta	16	29.6	30-34 vuotta	4	7.4	Ammattikoulu / Opisto	20	37.0	2 vrk	3	5.6	En	39	72.2
C	4	7.4	7-9 vuotta	3	5.6	35-39 vuotta	6	11.1	AMK-tutkinto / Kandiditutkinto	16	29.6	3 vrk	7	12.9			
D	5	9.6	10-12 vuotta	2	3.7	40-44 vuotta	8	14.8	YAMK-tutkinto	4	7.4	4 vrk	7	12.9			
E	9	16.7	13-15 vuotta	3	5.6	45-49 vuotta	12	22.2	Maisteri-tutkinto	9	16.7	5 vrk	14	25.9			
F	18	33.3	16-19 vuotta	9	16.7	50-54 vuotta	6	11.1	Muu	1	1.9	En tee etätyötä.	17	31.5			
G	4	7.4	20-23 vuotta	6	11.1	55-59 vuotta	10	18.5									
H	4	7.4	24-27 vuotta	1	1.9	60- vuotta	7	13.0									
I	4	7.4	31- vuotta	1	1.9												

Huom: Määrät ja prosentit esitetty sarakkeittain per taustatietoinformaatio.

Valmuis Oy:n ja Muotoilu Oy:n vastaajien luokittelua ei koeta tarpeellisena tässä yhteydessä kehittämistyöhön liittyen, mutta tiedot on eritelty kyseisille organisaatioille tuloksen raportoinnin yhteydessä vastaavalla tavalla kuten edellisessä Taulukossa 7.

Tässä kehittämistyössä perusjoukon muodostaa Yritys X:n henkilökunta ja yksi sen henkilökuntaan kuuluva työntekijä on tilastoyksikkö, josta halutaan tehdä johtopäätöksiä (Uusitalo 1996, 70–71). Otannan näkökulmasta kysely onnistui hyvin, koska Yritys X:stä tutkimuskyselyyn vastasi huomattava osa (prosentteja ei voida ilmaista anonymiteetin säilyttämiseksi) henkilökunnasta. Aineiston voidaan todeta edustavan perusjoukkoa, Yritys X:ää, samojen ominaisuuksien ja suhteiden mukaisesti eli se ei ole niin sanotusti harhainen vaan riittävän edustava Yritys X:ää koskien (Uusitalo 1996, 72–73, Nummenmaa 2011, 25–27, 29–31). Tämän kehittämistyön yhteydessä ei voida arvioida kuitenkaan, mistä mahdollinen kato tutkimuskyselyyn vastaamisessa johtui (vrt. Uusitalo 1996, 72), koska potentiaali suurempaan otantaan oli olemassa Yritys X:ssä. Tämän kehittämistyön tutkimuskyselyn perusteella ei kuitenkaan tehdä tieteellisesti merkittäviä johtopäätöksiä, koska otos on tästä näkökulmasta kuitenkin huomattavan pieni (Uusitalo 1996, 73). Varovaisesti voidaan todeta, että Yritys X:ää koskien 95 prosentin luottamusvälillä tämän tutkimuskyselyn virhemarginaali on ± 10 prosenttia verrattaessa tuloksia koko Yritys X:n henkilökuntaan (Heikkilä 2010, 45; Holopainen & Pulkkinen 2010, 38).

Aineiston, datan, analysoiminen tehtiin kesäkuussa 2021 järjestelmällä kyselyllä kerätty data SPSS Statistics-ohjelmaan (Statistical Package for the Social Sciences, versio 26, 64-bit). Aineiston analysointi aloitettiin yhdistelemällä manuaalisesti kolmen kyselyn aineistot yhdeksi SPSS-tiedostoksi. Yhdistämisvaiheessa aineistojen oikein kirjaamisessa tehtiin useita tarkastustoimenpiteitä, jotta virhekirjauksia ei syntynyt datan siirrossa. Edellisen vaiheen jälkeen aineistolle tehtiin aineistolähtöinen eksploratiivinen faktorianalyysi²⁵, jossa tarkasteltiin

²⁵ On huomioitava, että usean muuttujan välinen yhteisvaihtelu eli multikollineaarisuus on ongelma tässä analyysi menetelmässä.

muuttujien itseisarvoja, latauksia ja pyrittiin näin edelleen tiivistämään ja esittämään asiat yksinkertaisemmassa muodossa (Nummenmaa 2011, 397, 402, 410–411; Häyhä ym. 2015, 86–87, 88–89; Tähtinen ym. 2011, 168–169, 171). On kuitenkin huomioitava, että faktorianaalyyssi edellyttää, että aineiston on oltava suuri ja että havaintoja on vähintään 500 (Nummenmaa 2011, 407)²⁶. Edellisen lisäksi muuttujien on oltava normaalisti jakautuneita (Nummenmaa 2011, 407). Edellisistä huolimatta tässä kehittämistyössä sovellettiin tätä analyysimenetelmää. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista tehdä aineistolle konfirmatorista faktorianaalyyssiä ohjelmallisten resurssien vuoksi (Häyhä ym. 2015, 88).

Tehtäessä aineistolle tässä kehittämistyössä eksploraatiivinen faktorianaalyyssi²⁷, kun valitaan tarkasteluun kaikki luovuustutkimuskysymykset ja rajataan vastaajat Yritys X:n edustajiin, päästään lopputulokseen, jossa SPSS tarjoaa aineiston perusteella ratkaisuksi 21 faktoria kokonais selitysasteen ollessa 80.127 prosenttia. Tämä ei kuitenkaan tue olemassa olevaa teoriaa ja taustatietoa. Lisäksi voidaan todeta, että Kaiser-Meyer-Olkin testin tuloksen (= .46) perusteella aineisto ei ole riittävä ja testin tulos jää heikoksi myös valittaessa analyyysiin kaikki 96 vastaajaa. Toisaalta kommunaliteetit ovat korkeita ollen yhdellä muuttujalla .552 (kysymys K_8.1) ja kaikilla loppuilla välillä .714– .956.²⁸

Ensimmäisessä eksploraatiivisessa faktorianaalyyssivaiheessa voidaan kuitenkin todeta, että kolme summamuuttujaa ilman sivulatauksia on aineistosta muodostettavissa koskien esihenkilö-, resurssi- ja työmääräkysymyksiä. Edellisen jälkeen toistetaan eksploraatiivinen faktorianaalyyssi, mutta poistetaan edelliset selvät muuttujat analyysistä. Toisessa kierroksessa voidaan havaita, että kaksi summamuuttujaa ilman sivulatauksia on aineistosta muodostettavissa koskien työhaastavuus- ja työryhmäkysymyksiä. Kolmannessa kierroksessa voidaan havaita, että yksi summamuuttuja ilman sivulatauksia on aineistosta muodostettavissa koskien työn hallintaa. Neljännellä kierroksella SPSS-ohjelma pakotetaan ajamaan loppuista muuttujista 4 faktoria. Neljännän analyysikierroksen perusteella todetaan, että aineisto lähtöisesti ei kyetä tunnistamaan ja erittelemään neljää eri faktoria selvästi loppuista kysymyksistä, koska ne kimputtuivat ristiin toisten kysymysten kanssa. Edellisen takia koskien kysymyksiä i) organisaation rohkaisu ja tuki, ii) organisaation sisäiset esteet, iii) luova organisaatio ja luova työ sekä iv) tuottavuuden arviointi summamuuttujat muodostetaan aiempaan tutkimustietoon ja lähteisiin perustuen (vrt. Liite 1). Koska lopullisen faktorimallin sopivuus on kiinni tutkijan omasta tulkinnasta (Häyhä ym. 2015, 101) voidaan tässä kehittämistyössä analyysit tehdä tällä tavoin.

²⁶ On huomioitava, että 100 otoskoolla aineisto soveltuu huonosti faktorianaalyyssin, mutta toisaalta, jos kommunaliteetit (esim. >0.6) niin otoskoon ei tarvitse olla ”riittävän iso”. Lisäksi on huomioitava, että otoskoon tulisi olla viisinkertainen suhteessa muuttujien lukumäärään.

²⁷ Extraction Method: Unweighted Least Squares, Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization, 47 iterations.

²⁸ Raja-arvona pidetään > .30.

Lopulliset summamuuttujat muodostettiin tässä kehittämistyössä MEAN-operaatioilla (Metsämuuronen 2009, 562). Edellisten perusteiden, perustelujen ja valintojen jälkeiset lopulliset summamuuttujat, faktorit, niiden kommunaliteetit ja faktorilataukset on esitetty seuraavassa Taulukossa 8.

Eksploratiivisen faktorianalyysin jälkeen aineistolle tehtiin mittarin, summamuuttujan, virheettömyyden ja toimivuuden arviointi eli tästä voidaan käyttää termiä reliabiliteetti, tunnusluku Cronbachin α -kerroin, luotettavuus ja sillä voidaan arvioida minkä verran mittaus sisältää mittausvirhettä (Nummenmaa 2011, 346, 351, 356, 361; Häyhä ym. 2015, 29–30; Tähtinen ym. 2011, 53). Analyysin perusteella voidaan todeta, että muodostetut summamuuttujat mittaavat vain yhtä dimensiota (Häyhä ym. 2015, 30), koska α -kerroin saa arvoja välillä .675–.925 voidaan testitulosta pitää hyvänä (Häyhä ym. 2015, 30).

Huomionarvoista on, että jos omissa mittareissa pääsee arvojen .60–.85 välimaastoon, voidaan tulosta pitää myös pääosin hyvänä ja osin jopa erinomaisena (Tähtinen ym. 2011, 53). Toisaalta tutkimuksessa käytettävillä mittareilla realabiliteetti ei saisi alittaa arvoa .80 (Nummenmaa 2011, 378). Lisäksi huomionarvoista on, että mittari ei kuitenkaan mittaa järjestelmällisesti väärää asiaa korkeista α -kertoimista huolimatta (Tähtinen ym. 2011, 54; Häyhä ym. 2015, 30).

Yritys X:n kyselyaineistoa voidaan pitää vinouden ja huipukkuuden tarkastelussa yleisen käytännön mukaisesti normaalina, jos sekä vinous että huipukkuus ovat itseisarvoltaan pienempiä kuin yksi (Nummenmaa 2011, 155). Edellinen mahdollistaa parametrusten analyysien tekemisen aineistolle (Nummenmaa 2011, 153). Summamuuttujien vinoudet, huipukkuudet ja cronbachin alpha-kertoimet on esitetty seuraavassa Taulukossa 8.

Taulukko 8: Yritys X:n aineistolle tehdyt analyysit ja niiden arvot.

Faktori***	Väittämien		Kommuna- liteetti	Eksploratiivinen ana- lyysikerros	Vinous	Huipukkuus	α	Lyhenne
	lukumäärä	Faktorilataus						
Organisaation työn imu	3	.676 - .822		1*	.102	-.580	.791	S_IMU
Haastava työ	5	.458 - .836		2	-.446	-.233	.758	S_HAAS
Työn hallinta "vapaus"	3	.432 - .810		3	-.182	.402	.734	S_HAL
Esihenkilön kannustus	11	.400 - .867		1*	-.724	1.597	.925	S_ESIH
Työryhmän tuki	8	-.563 - .723		2	-.250	-.818	.883	S_TYRY
Organisaation rohkaisu ja tuki	15	-	.552 - .956	4	-.305	.081	.900	S_ORG
Organisaation sisäiset esteet**	13	-		4	-.371	-.296	.848	S_K_EST
Työn riittävät resurssit	7	.544 - .736		1*	-.421	.636	.863	S_RES
Työmäärä** "kohtuullinen"	5	.607 - .891		1*	-.533	-.556	.908	S_K_TYÖ
Luova organisaatio ja luova työ	6	-		4	.597	.561	.764	S_LUORG
Työn tuottavuus	11	-		4	-.469	.446	.821	S_TUORG

* Eksploratiivinen faktorianalyysi: Extraction Method: Unweighted Least Squares, Rotatien Method: Oblimin with Kaiser Normalization, 47 iterations.

** Arvot ovat tuloksia käännettyistä arvoista.

*** Arvot perustuvat Työvaate OY:n vastaaja-aineistoon (n=50-60 henkilöä).

Edellisen taulukon perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kyselyn otos edustaa normaalijakaumaa ja siihen voidaan soveltaa normaalijakaumaan perustuvaa päättelyä (vrt. Nummenmaa 2011, 139–142).

Avoimista kysymyksistä (esimerkiksi Yritys X, 2037 sanaa) saatu tekstiaineisto analysoitiin alustavasti ja karkeasti sisällönanalyysillä seuraavaksi kerrottavalla tavalla. Kaikki vastaukset luettiin ensin huolellisesti läpi yleiskuvan ja tematiikan muodostamiseksi. Toisella lukukerralla aineisto järjestettiin karkeasti taulukkoon ja alustavasti ryhmitellen siten, että samalla pyrittiin löytämään keskeisimmät teemat kirjatun ylös myös niiden esiintymistiheys. Kolmannessa vaiheessa ne järjestettiin uudestaan pyrkien löytämään niistä oleellisia kokonaisuuksia. Jos vastauksissa oli mainittu monta eri asiaa tai teemaa, ryhmiteltiin ne sellaiseen yhteyteen, jonka avulla vastausten monimuotoisuus tuli parhaiten esille. Analysoinnissa pohdittiin seuraavia kysymyksiä: i) mitä ja miksi vastaaja pyrkii kertomaan ja ii) mihin vastaaja pyrkii asioilla vaikuttamaan? (Metsämuuronen 2009, 253–262.) Karkeat tulokset Yritys X:n osalta alustavilla johtopäätöksillä on esitetty Luvussa 4.1.

Kaikki kehittämistyön kyselyt toteutettiin SURVEYPAL-kyselypalvelun avulla.

3.4 Työpajamenetelmien hyödyntäminen ja ideoiden arviointi

”A good idea doesn’t care who had it or where it came from.”²⁹

Fasilitointi on aktiivista ja johdonmukaista ryhmätyöskentelyn helpottamista ja prosessin ohjaamista (Bens 2018, 1–2, 15, 23, 51; Schwarch 2017, 5; Nummi 2016, 12–13). Fasilitoinnissa tavoitellaan vilpittömyyttä hyväätahtoisuutta ja toisten tukemista korostetaan, kaikkia rohkaistaan osallistumaan, yhteisvastuullisuutta tavoitellaan, etsitään synergioita, voitetaan etappoja, kuunnellaan toisia avoimesti ja aktiivisesti, luotetaan yhteiseen voimaan, kunnioitetaan yksilöitä, rohkaistaan erilaisuuteen, ollaan kärsivällisiä, jotta saavutetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vahvoja tuloksia yhä tehokkaammin (Kaner 2014, 15–18, 20–21, 23, 27, 2:50).

Fasilitaattorin tehtävänä on tarjota osallistujille oikeat menetelmät, työkalut ja viitekehys oikea-aikaisesti ja oikeassa järjestyksessä sekä riittävät valmistautumisohjeet³⁰, jotta osallistujien on helppoa pureutua itse käsillä oleviin ongelmaan (Bens 2018, 3, 97; Kaner 2014, 18). Fasilitointi mahdollistaa osallistujia olemaan tehokkaita ja saavuttamaan parempia tuloksia (Schwarch 2017, 3). Fasilitoinnissa kaikkien osaaminen ja kokemukset kyetään valjastamaan osaksi vaikeaa ongelmanratkaisua (Kaner 2014, 21). Fasilitoinnissa ideat, ajatukset ja

²⁹ Mukaillen Prud’homme van Reine 2017, 68.

³⁰ Erinomaisia orientoivia kysymyksiä työpajaan voi rakentaa Bensin (ks. 2018, 229) esimerkeistä.

esitykset kyetään tuomaan helposti ymmärrettäviksi ja havainnolliseksi (Kaner 2014, 21). Fasilitoinnissa pyritään kaikissa vaiheissa kaikkien osapuolten jatkuvaan oppimiseen (Kaner 2014, 28).

Fasilitoinnin peruseriaatteita ovat: i) neutraalius käsiteltävien sisältöjen osalta, ii) kuunteleminen, iii) avointen kysymysten esittäminen ilman tunne- tai mielipidelatausta, iv) asioiden kertaaminen ja v) asioiden summaaminen sekä ehdotusten/näkökulmien nostaminen käsiteltävän asian edistämiseksi tarvittaessa sekä esille nostettujen asioiden laajentaminen (Bens 2018, 5–8, 60; Schwarch 2017, 3; Kaner 2014, 18, 27; Nummi 2016, 10). Kaner (2014, 27, 2:24) taas tuo esille fasilitoinnin peruseriaatteina seuraavat asiat, jotka ovat: i) kokonaisvaltainen ja täysi osallistuminen; jokainen osallistuu ja pääsee puhumaan, ii) yhteinen ymmärrys; toisen näkökulmaan asettuminen, iii) tarkoituksenmukaiset ratkaisut; jokaisella on jotain annettavaa kokonaisuuteen ja iv) jaetut vastuut; kaikki ovat vastuussa tuloksista.

Työpajoissa osallistujille on selvitettävä kunkin roolit ja odotukset niille, työpajan periaatteet ja työskentelyohjeet (Bens 2018, 167–168). Oleellista fasilitoinnille on myös ilmapiirin ja fiiloksen kuvaaminen ja kysyminen fasilitointiin liittyen työpajan kuluessa (Bens 2018, 11, 169). Hyvin fasilitoidussa työpajassa ihmiset kokevat, että jokainen voi esittää ajatuksiaan vapaasti, tehdä ratkaisuja ja päätöksiä tasa-arvoisessa asemassa (Bens 2018, 22; Kaner 2014, 16, 18, 20). Fasilitoijan on oltava avoin ja läpinäkyvä sekä utelias sekä kerrottava, mitä ja miksi havaitsi tai miksi ja mitä aikoo tehdä tai kysyä seuraavaksi (Schwarch 2017, 61, 89).

Fasilitoidussa työpajassa tulee esittää osallistujille seuraavat asiat: i) tarkoitus ja tavoite³¹, ii) selkeytys ja oletukset, iii) agenda ja prosessi, iv) aikalaskelma sekä päättäminen, palautteen kerääminen ja jatkotoimenpiteiden esittäminen (Bens 2018, 14, 17, 24–25, 53, 170). Fasilitoidussa työpajassa oikein esitetyt kysymykset oikein ymmärrettyyn ongelmaan mahdollistaa laadukkaan työskentelyn (Bens 2018, 33). Parhaimmillaan fasilitaattori pystyy tutustumaan osallistujiin etukäteen (Bens 2018, 73). Työpajan aikana on oleellista kuunnella ja seurata, mitä ihmiset sanotarkasti sanovat ja millaisia sanoja he hyödyntävät (Bens 2018, 20). Työpajan toteuttamiseen liittyy useita periaatteita, joista tässä yhteydessä mainitaan muun muassa, että jokaisen idealla ja ajatuksella on merkitystä (Bens 2018, 77–78).

Virtuaalisesti toteutetussa työpajassa tulee erityistä huomiota kiinnittää lisäksi seuraaviin asioihin: i) toisten näkemiseen (vrt. eleet, ilmeet, kehonkieli), ii) hiljaisuuden rikkomiseen³² ja yhtäaikaiseen osallistamiseen, iii) konfliktin käsittelyyn, iv) tiedon jakamiseen ja v) läsnäolon

³¹ Hyviä kysymyksiä alkuun ovat: i) What's the gain for the organisation?, ii) How will you personally benefit?, iii) What if we had a magic wand?, iv) What if we had total power and control? ja v) What do you expect of the workshop today? (vrt. Bens 2018, 94, 258.)

³² Idea: seuraa osallistujien puheenvuoroa paperikirjanpidolla, jotta voit osallistaa erikseen myös hiljaisimpia (Bens 2018, 176).

kokemiseen sekä tehokkaaseen ajankäyttöön (Bens 2018, 175–176). On myös havaittu, että virtuaalisen yhteistyön on havaittu olevan vähemmän tuottavaa, hitaampaa ja ei niin tyydyttävää kasvokkaiseen työskentelyyn verrattuna (Paulus ym. 2012, 346). Edellä mainittujen asioiden takia virtuaalisen työpajan toimeenpanossa korostuu erityisesti valmistautuminen ja esimateriaalin jakaminen ennakoon (Bens 2018, 176).

On havaittu, että oikein ja tarkoituksenmukaisesti laaditut säännöt ja ohjeet ideointivaiheessa lisäävät luovuutta, kun ne ohjaavat itse käsiteltävään tehtävään ja vähentää epärelevanttiä muuta keskustelua (Reiter-Palmon ym. 2012, 313; Paulus ym. 2012, 333). On myös havaittu, että esimerkiksi aivoriihiyöskentelyä tukee ajatusten esitleminen ohessa lisäten näin edelleen uusia ajatuksia ja ajatuspolkuja (Paulus ym. 2012, 333). Toisaalta on todettu, että anonymiteetti edistää ideoiden tuottamista (Paulus ym. 2012, 338). Edelleen ideoinnin jälkeen esille nostetut ajatukset on arvioitava ja vasta sen jälkeen jatkaa parhaiden ideoin käsitteilyn kanssa (Reiter-Palmon ym. 2012, 314). Vaikka ideoiden arviointiin liittyen on erilaisia käsityksiä, lienee edelleen tarkoituksenmukaista, että ideoiden kehittäjät, ideoidensa asiantuntijat, arvioivat ne yhdessä, ryhmänä, koska ideoiden kehittäjillä on paras tieto ideoihin liittyvistä nyansseista (Paulus ym. 2012, 344; Ligon ym. 2012, 640.)

Ratkaisujen ideoinnissa on neljä sääntöä: (1) anna ideoiden virrata ja tarjoa kaikki mieleen tulevat ideat esille, riippumatta siitä, kuinka viljejä ne ovat; (2) älä kritisoi syntyviä ideoita; (3) pyri mahdollisimman suureen määrään, ja (4) yhdistä ja rakenna annettujen ideoiden pohjalta uusia ajatuksia (Bens 2018, 198; Alsbech & Stigliani 2018, 2283). Alkuvaiheessa hiljaista ideointia voi ylläpitää fasilitoijan esittämällä apukysymyksillä³³ (Bens 2018, 192).

Virtuaalisesti fasilitoitaessa työpajaa tulee huomioida kaikki edellä mainitut seikat samalla tavoin (Schwarz 2017, 335). Virtuaalifasilitointi asettaa työpajoihin liittyen seuraavia kysymyksiä ratkaistavaksi: i) mikä teknologia on osallistujien käytettävissä, ii) kuinka iso on osallistujamäärä, iii) mitä prosessia on mahdollista noudattaa verkossa ja iv) mikä on osallistujien tekninen osaaminen esimerkiksi ohjelmistojen osalta (Schwarz 2017, 337–338, 341). On havaittu, että virtuaalisesti fasilitoitaessa on seuraavia haasteita: i) osallistujien on vaikea seurata etenemistä, ii) on vaikeampaa esittää kysymyksiä ja saada palautetta, iii) osallistujien huomio herpaantuu helposti, iv) ei tunnisteta, ketä oli osallistumassa työpajaan, v) ei koeta yhteisvastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta, vi) syntyy helposti informaatiotulva ja -kokemus paljosta informaatiosta (Schwarz 2017, 339–340). Lisäksi välitteisessä fasilitoinnissa tulee aina tehdä varasuunnitelma tekniikan toimimattomuuteen liittyen (Schwarz 2017, 341, 344). Keskeistä on siis: 1) valita oikea ja sopiva teknologia tukemaan työpajaa, 2) luoda riittävä osaaminen teknologiaan liittyen ja 3) ymmärtää, mitä teknologia mahdollistaa tai ei

³³ Esimerkiksi: i) Entä jos raha/budjetti ei rajoittaisi ratkaisua?, ii) Mitä kilpailijamme toivoisi meidän tekemämme? ja niin edelleen (Bens 2018, 192).

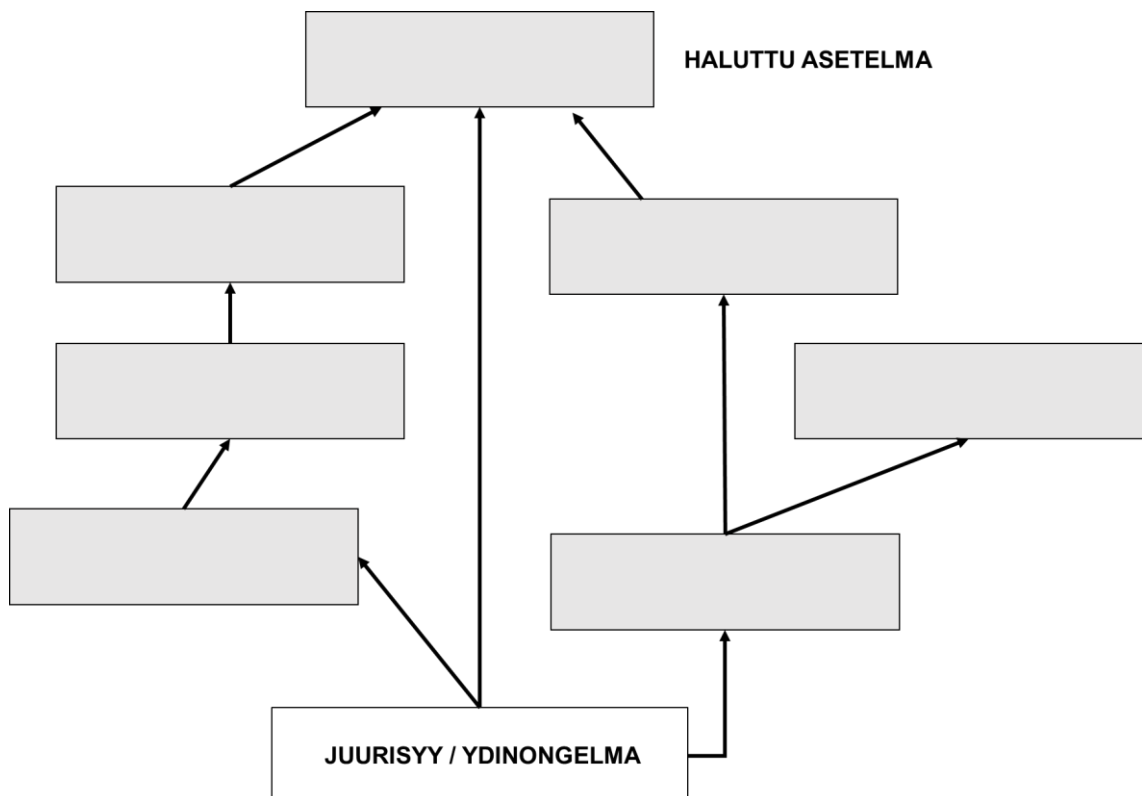
mahdollista sekä hyödyntää kameraa vuorovaikutuksessa (Schwarz 2017, 341; Reed & Allen 2021, 65; Andersen ym. 2021, 87). Yleisenä oletuksena virtuaalifasilitoinnissa on, että aikaa tarvitaan kaikissa vaiheissa enemmän kuin kasvokkaisissa työpajoissa (Schwarz 2017, 343).

Nummi (2016, 27) on kehittänyt IDEALOGUE-menetelmän. Kyseisessä menetelmässä keskiössä on toisten osallistujien aito kuunteleminen, olettamusten esille nostaminen, oikeus olla eri mieltä toisten kanssa, toisten kunnioittaminen, omien näkökulmien jakaminen, yhteiseen ymmärrykseen pyrkiminen ja päätöksenteon sekä dialogin pitäminen erillään toisistaan (Nummi 2016, 7, 17). Ideologue-menetelmässä on kuusi vaihetta, jotka ovat: i) yksilövaihe, ii) varasta kunnialla vaihe, iii) kunnialla varastamisen toistaminen tarvittaessa, iv) ideoiden valitseminen ja v) ideoiden arviointi (Nummi 2016, 20). Yksilövaiheessa ideointi toteutetaan hiljaisesti ja itsenäisesti. Tähän vaiheeseen suositeltava aika on noin 5–15 minuuttia. (Nummi 2016, 20–21.) Varasta kunnialla vaiheessa osallistujilla on lupa ottaa ja kerätä toisten ideoista parhaat näkökulmat omien ideoiden kehittämiseksi tai täysin uusien ideoiden kehittämiseksi. Vaiheessa osallistujat jakavat ja esittävät toisilleen parhaat ideansa kolmen hengen ryhmissä. Jotta toisten parhaat ideat on mahdollista varastaa, on vaiheessa keskeistä, että toisten ideoiden takana oleva ajattelulogiikka ensin ymmärretään. Vaiheessa korostuu täten miksi-kysymysten esittäminen, keskustelu ja jatkokehittäminen sekä omien ideoiden avaaminen toisille. Vaiheessa ei arvioiden ideoiden hyvyttä. Vaiheen kesto on sopiva yleensä noin 10–15 minuutin mittaisena ensimmäisellä kierroksella ja hiukan pidempi myöhemmillä kierroksilla. Vaihe on hyvä päättää noin 5 minuutin mittaisen omien ideoiden kuvaamiseen ja jatkokehittämiseen. Varasta kunnialla vaihetta voidaan toistaa osallistujamäärän mukaan tarkoituksenmukainen määrä. (Nummi 2016, 21–24, 27, 54.) IDEALOGUE-menetelmää hyödynnettiin ensimmäisessä työpajassa. Menetelmä on avattu Taulukossa 9.

Taulukko 9: Ideologue-menetelmä ja sen vaiheet (mukaillen Nummi 2016, 27).

Vaihe	Kuvaus
(1) Yksilövaihe	Osallistujat kirjoittavat mahdollisimman paljon ajatuksia ideoitavasti aiheesta.
(2) Varasta ylpeydellä	Osallistujat esittelevät toisilleen parhaat ideansa. Muut voivat kerätä toisten ideoista parhaat näkökulmat omien ideoidensa kehittämiseksi. Kuunnellen, jakaen, kysyen ja edelleen omia ideoitaan kehittäen.
(3) Varasta ylpeydellä (toistaminen X krt.)	Muodostetaan uudet 3 hengen ryhmät ja toistetaan edellinen vaihe. Tämä vaihe voidaan toistaa tarvittavan monta kertaa.
(4) Ideoiden valinta	Valitaan 3 hengen ryhmissä parhaat ideat. Pyritään konseksukseen. Yksi idea kirjoitetaan paperille. Idea laitetaan seinälle näkyville.
(5) Ideoiden arviointi	Varmistutaan, että kaikki ovat ymmärtäneet ideat. Pisteytetään ideat.

Juurisyy-analyysillä (eng. ROOTCAUSE) tunnustetaan ja kategorisoidaan jonkin asian luonne, juurisyyt ja riippuvuudet (Rooney & Heuvel 2004, 45; Taylor & Ortega 2003, 9), jotta tiedetään, mitä pitää kehittää ja muuttaa (Taylor & Ortega 2003, 10). Tavoitteena on löytää ja havaita fundamentaalinen syy ongelmaan (Wieczerniak ym. 2017, 614). Juurisyy-analyysillä saadaan vastaukset kysymyksiin mitä, kuinka ja miksi (Rooney & Heuvel 2004, 45). Erityisesti ymmärtämällä miksi jokin asia on, mahdollistaa tämä asian systemaattisen jatkokehittämisen ja suositusten toteuttamisen (Rooney & Heuvel 2004, 45–46). Mitä tarkemmin juurisyy kyetään realistisesti tunnistamaan, sitä paremmin kyetään kehittämään ratkaisuja (Rooney & Heuvel 2004, 46). Juurisyyt ovat sellaisia asioita, jotka johto kykenee organisaatiossa ratkaisemaan (Rooney & Heuvel 2004, 46). Juurisyy-analyysille perustan luo riittävä tiedon kerääminen ja faktoreiden erittely (Rooney & Heuvel 2004, 46). Tämän jälkeen on mahdollista laatia analyysi juurisyyistä (Rooney & Heuvel 2004, 48). Yksi juurisyyanalyysin muoto on esimerkiksi 5xmiksi?-menetelmä (Nummi 2016, 58–59; Wieczerniak ym. 2017, 618). Juurisyy-analyysiin tulee varata aikaa noin 10–15 minuuttia (Nummi 2016, 49). Juurisyy-analyysissä keskeinen kysymys on: mikä aiheuttaa tarkasteltavan ongelman (Nummi 2016, 49). Yleensä juurisyyanalyysillä voidaan tunnistaa viisi kerrosta (vrt. 5xmiksi?-menetelmä; Nummi 2016, 50). Juurisyyanalyysiä hyödynnettiin ensimmäisessä työpajassa. Menetelmä on kuvattu Kuviossa 20.



Kuvio 19: Esimerkki juurisyy-analyysistä (Nummi 2016, 50).

Shenhar ja Dvir (2007) ovat yhdessä kehittäneet DIAMOND-mallin projektien toimeenpanon arvioimiseksi ja oikeanlaisen johtamistyön ohjaamiseksi projekteja koskien. Malli tarjoaa

organisaation koko henkilöstölle yhteisen keskustelumallin projektien eri vaiheiden (hyväksyminen, toimeenpano, tuotanto, seuranta) käsittelemiseksi (Shenhar & Dvir 2007, 13). Mallin elementtien yhdistäminen auttaa päätöksenteossa projekteihin liittyen (Shenhar & Dvir 2007, 40). Malli on kontekstista riippumaton (Shenhar & Dvir 2007, 40). Koska projektit ovat erilaisia auttaa malli muun muassa kohdentamaan projekteille oikeanlaista henkilöstöä ja ymmärtämään projektien erilaiset vaatimukset toimeenpanolle (Shenhar & Dvir 2007, 37). Yhdistämällä eri näkökulmat timantin muotoiseen kuvioon, voidaan kunkin projektin vaatimukset mallintaa visuaalisesti (Shenhar & Dvir 2007, 49). Kuvio havainnollistaa hyvin sen, millaisesta projektista on kyse toimeenpanon ja kehittämisen näkökulmasta (Shenhar & Dvir 2007, 49). Lisäksi malli kuvaa samalla vaatimukset projektin hallinnalle ja johtamiselle (Shenhar & Dvir 2007, 50). Malli auttaa organisaation ylintä johtoa suhteuttamaan johtamistyönsä kullekin projektille (Shenhar & Dvir 2007, 51).

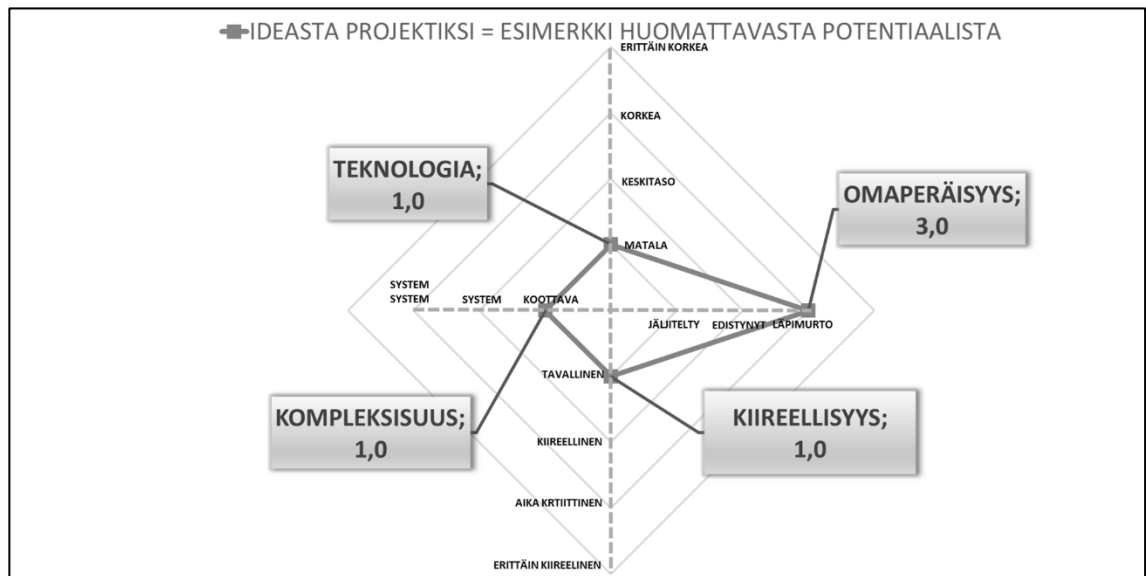
Edelleen projektin aikana malli tukee toteutuneen projektinjohtamisen arviointia (Shenhar & Dvir 2007, 51). Malli tukee organisaation suhtautumista ja käsittelytapojen valintaa projekteihin (Shenhar & Dvir 2007, 18), koska projektit eivät enää ole lineaareja ja ennakoitavia sekä verrattavissa suoraan toisiinsa (Shenhar & Dvir 2007, 19). Malli ei kuitenkaan poista seuraavien asioiden arviointia projekteja koskien: tehokkuus, vaikutukset asiakkaaseen ja asiakkuuksiin, vaikutukset organisaatioon, yksiköihin, tiimeihin ja asiantuntijoihin, liiketoimintaan, kustannuksiin sekä tulevaisuuden toimintaan (Shenhar & Dvir 2007, 19, 27).

Malli auttaa arvioimaan erityisesti projektin riskejä ja hyötyjä sekä oikeanlaisen ja tarkoituksenmukaisen henkilöstön valintaa ja heidän johtamisensa muotoa projekteja koskien (Shenhar & Dvir 2007, 19). Mitä teknologisempi projekti on, sitä enemmän tarvitaan iterointikierroksia. Mitä omaperäisempi projekti on, sitä enemmän tarvitaan oikeanlaista informaatiota sen toimeenpanemiseksi. Mitä kiireellisempi projekti on, sitä enemmän projektiorganisaatiolle tulee antaa autonomiaa. Mitä monimutkaisempi projekti on, sitä enemmän se edellyttää vuorovaiikutusta ja synkronointia sekä muodollista johtamisotetta. (Shenhar & Dvir 2007, 54.)

Omaperäisyyden arvioinnin yhteydessä tarkastellaan epävarmuuksia niin projektin tavoitteiden kuin markkinoiden osalta. Mittarissa tarkastellaan uutuusarvoa asiakkaille, käyttäjille ja markkinoille yleisesti. Kuinka asiakkaat käyttävät ideaa, kuinka tuttu se on asiakkaille ja mitä asiakkaat siitä hyötyvät (Shenhar & Dvir 2007, 46). Lisäksi tässä yhteydessä tarkastellaan, kuinka hyvin ja tarkasti alustavat vaatimukset on määritelty projektiin liittyen. Omaperäisyyttä mitataan kolmella tyypillä: 1) jäljitely / kopioitu (eng. derivative), 2) edistynyt / kehittynyt (eng. platform), 3) läpimurto (eng. breakthrough) (Shenhar & Dvir 2007, 13). Parhaimmat ideat tukevat yrityksen liiketoimintaa, mutta toisaalta lisäävät riskejä suhteessa investointiin (Shenhar & Dvir 2007, 52). Läpimurto tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on organisaatiolle elinehto tulevaisuudessa (Shenhar & Dvir 2007, 78).

Teknologisen tarkastelun yhteydessä tarkastellaan teknologisesta näkökulmasta projektin epävarmuuksia. Keskeinen kysymys on, kuinka paljon teknologiaa projektin toteuttaminen edellyttää. Teknologisella näkökulmalla on vaikutusta muun muassa testaamisen, kehittämiskierrosten määrään, vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Lisäksi tämä vaatimus tuo mukaan erikoisasantuntijuuden välttämättömyyden kaikilla tasoilla. Teknologisesta näkökulmasta on tunnistettavissa neljä näkökulmaa: 1) matala (eng. low-tech), 2) keskitaso (eng. medium-tech), 3) korkea (eng. high-tech) ja 4) erittäin korkea (eng. high-tech.) (Shenhar & Dvir 2007, 13, 47.) Huonosti ja vajaasti toimeenpannut teknologiset projektit heikentävät tuottavuutta ja toisaalta projektien aikana kehitetyt teknologiat lisäävät huomattavasti organisaation riskien sietokykyä ja -ottoa (Shenhar & Dvir 2007, 52). Mitä teknisempi projekti on, sitä pidempiä voivat olla viiveet. Lisäksi projektin aikainen epävarmuus kasvaa teknisyyden myötä. Edelleen tekninen projekti edellyttää erikoisosaamista henkilöstöltä. (Shenhar & Dvir 2007, 100.) Huonosti ja vajaasti toimeenpannut teknologiset projektit heikentävät tuottavuutta ja toisaalta projektien aikana kehitetyt teknologiat lisäävät huomattavasti organisaation riskien sietokykyä ja -ottoa (Shenhar & Dvir 2007, 52). Mitä teknisempi projekti on, sitä pidempiä voivat olla viiveet. Lisäksi projektin aikainen epävarmuus kasvaa teknisyyden myötä. Edelleen tekninen projekti edellyttää erikoisosaamista henkilöstöltä. (Shenhar & Dvir 2007, 100.)

Kiireellisuuden yhteydessä tarkastellaan ajan näkökulmasta ideaa. Tämä näkökulma vastaa kysymykseen, kuinka paljon on aikaa idean toimeenpanoon ja/tai kuinka kiireellinen idean toimeenpano on. Kiireellisuuden näkökulmasta tulee tarkastella myös sitä, että mitä tapahtuu, jos tavoitteita ei saavuteta (Shenhar & Dvir 2007, 49). Kiireellisyyteen liittyy toimeenpanon näkökulmasta projektitiimien päätöksentekovaltuutus ja -nopeus, byrokratia ja esimerkiksi ylimmän johdon sitomisen tarve (Shenhar & Dvir 2007, 49). Kiireellisuuden näkökulmasta on tunnistettavissa neljä näkökulmaa: 1) tavallinen (eng. regular), 2) kiireellinen, (eng. fast/competitive), 3) aikakriittinen, (eng. time-critical) ja 4) erittäin kiireellinen (eng. blitz) (Shenhar & Dvir 2007, 13, 47). Kiireellisyys lisää nopeutta toimeenpanossa ja samalla toisaalta myös riskinä kiirettä, mitkä edelleen lisäävät epäonnistumisen mahdollisuuksia. Epäonnistuminen taas ei koskaan ratkaise varsinaista ongelmaa. (Shenhar & Dvir 2007, 53.) Ylimmän johdon tuki on sitä tärkeämpi, mitä kiireellisempi projekti on (Shenhar & Dvir 2007, 135). DIAMOND-menetelmää hyödynnettiin yhdessä ja viimeisessä työpajassa. Seuraavassa Kuviossa 21 on esitetty esimerkki DIAMOND-arviosta.



Kuvio 20: Esimerkki Diamond-mallin soveltamisesta arvioinnissa (Shenhar & Dvir 2007, 47).

SCAMPER-menetelmä on luotu uusien ideoiden tuottamiseen ja edelleen jo olemassa olevien ideoiden jatkokehittämiseen. Jokainen kirjain vastaa yhtä näkökulmaa, jolla ideaa kehitetään uudesta näkökulmasta. (Serrat 2017.) SCAMPER menetelmää hyödynnettiin kaikissa työpa-joissa.

Voisiko idean, tuotteen tai prosessin jonkin osan korvata (S = Substitute) jollakin muulla tavalla tai asialla? Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Mitä muuta tilalle?, 2) Kuka tai ketkä muut sen sijaan?, 3) Mitä muita materiaaleja, ainesosia, prosesseja, voimia, ääniä, lähestymistapoja tai ohjausta voisoin korvata? tai 4) Mikä muu paikka tai aika? (Serrat 2017.)

Voisiko kahta tai useampaa asiaa, tuotetta tai prosessin osaa yhdistää (C = Combine) uuden idean luomiseksi tai synergian lisäämiseksi. Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Millaisen seoksen, valikoiman tai kokonaisuuden voisoin sekoittaa ja muodostaa sen sijaan? tai 2) Mitä ajatuksia, tarkoituksia, yksiköitä, osia tai näkökulmia voisoin yhdistää? (Serrat 2017.)

Miten idean, tuotteen tai prosessin osia voitaisiin soveltaa tai miten voit muuttaa idean, tuotteen tai prosessin luonnetta (A = Adapt). Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Tarjoaako menneisyys mahdollisuuksia idealle?, 2) Mikä muu on tämän kaltaista?, 3) Mitä muita ajatuksia tästä voi johtaa?, 3) Mitä voisoin mukauttaa käytettäväksi ratkaisuna?, 4) Mitä voin kopioida?, 5) Ketä tai mitä voisoin jäljitellä? (Serrat 2017.)

Miten osaa tai koko ideaa, tuotetta tai prosessia voidaan muuttaa (A = Adapt) tai vääristää sitä jopa epätavallisella tavalla. Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Mitä muuta merkitystä, väriä, liikettä, ääntä, hajua, muotoa tai muotoa voisoin käyttää? tai 2) Mitä voisoin lisätä? (Serrat 2017.)

Miten voit käyttää ideaa, tuotetta tai prosessia toisessa käytössä (P = Put to Other Uses) tai miten voit käyttää jotain jostakin muualta tuomalla sen tähän yhteyteen. Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Mitä uusia käyttötapoja tunnistaat?, 2) Voisiko tätä käyttää muualla?, 3) Keitä muita ihmisiä tällä voi tavoittaa?, 4) Mihin muihin käyttötarkoituksiin tätä voitaisiin käyttää, jos sitä muutetaan? (Serrat 2017.)

Mitä voi tapahtua, jos poistat (E = Eliminate) osan ideasta, tuotteesta tai prosessista, ja mieti, mitä voit tehdä tässä tilanteessa. Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Mitä voisin aliarvioida?, 2) Mitä voisin poistaa?, 3) Mitä voisin vähentää?, 4) Mitä voisin virtaviivaistaa? tai 5) Mitä voisin tehdä vähemmän, pienemmäksi, matalammaksi, lyhyemmäksi tai kevyemmäksi? (Serrat 2017.)

Mitä voit tehdä, jos idean, tuotteen tai prosessin osat toimivat päinvastoin tai sekvensoidaan eri tavalla (R = Rearrange). Tyypillisiä kysymyksiä ovat tällöin: 1) Mitä voi järjestää uudelleen?, 2) Mitä muuta mallia, asettelua tai järjestystä voisin käyttää?, 3) Voiko komponentteja vaihtaa?, 4) Pitäisikö minun muuttaa vauhtia tai aikataulua?, 5) Voiko positiivisia ja negatiivisia asioita vaihtaa? tai 6) Voiko rooleja tai vastuita vaihtaa? (Serrat 2017.)

Ideoiden pisteytyksessä hyödynnettiin kaikessa yksinkertaisuudessaan kunkin työpajaan osallistujan henkilökohtaista asiantuntijuutta ja kokemusta. Henkilöitä pyydettiin valitsemaan ja priorisoimaan ne ideat, jotka kunkin mielestä pitäisi mennä Yritys X:ssä jatkokehitykseen. Kunkin sai halutessaan valita pisteytykseen myös oman ideansa. Valinta tapahtui antamalla yhdelle tarkasteltavista ideoista seuraavasti: parhaalle idealle 9 pistettä, toiseksi parhaalle idealle 3 pistettä ja kolmanneksi parhaalle idealle 1 pistettä. Kunkin pistemäärän sai ideoille antaa vain kerran.

Ideoiden kuvaamisessa hyödynnettiin Santosen (2012) kehittämää 5WA4-formaattia. Santosen (2012) mukaan idean kuvaaminen tulee tehdä siten, että otsikko on kirjoitettava yhdellä SMS-viestillä ja että yhdellä lauseella kyetään kertomaan koko ajatus (vrt. ~140 merkkiä). Johdanto-osuus täydentää otsikkoa siten, että yhdessä ne summaavat koko asian ja antavat lyhyen vastauksen kaikkiin viiteen eri kysymykseen (vrt. 5W; Kuka? Mitä? Milloin? Missä? Miksi?) ideaalisesti kolmella lauseella. Johdanto osuus määrittää sen, että jatkaako lukija lukemista eteenpäin. Asiasanat mahdollistavat idean ryhmittelyn sekä sidonnan muihin kokonaisuuksiin ja viettäessä idea internettiin asian sidonnan eri hakusanoihin hakupalveluja koskien. Idean kuvaamisen runko-osa täydentää kaikkia edellisiä ja mahdollistaa yksityiskohtaisemman idean avaamisen. Runko-osan pituus ei saisi ylittää 4000 merkkiä. Viitteiden kirjaaminen idean yhteyteen mahdollistaa erittelemään mahdolliset lähteet. Kuvaamaan mahdolliset sovellut muualla maailmassa sekä kertomaan, jos jokin toinen yritys hyödyntää ideaa jo nyt. Organisaatioiden kohdalla voidaan tuoda esille ne yritykset, jotka myös voisivat olla kiinnostuneita samasta

ideaista. Liitteessä 2 on esitetty tässä kehittämistyössä sovellettu ideoiden kuvaamisohja Santosta (2012) mukailleen.

Ensimmäisen työpajan (toteutettiin kaksi kertaa eri henkilöille, a' 4 h) tavoitteena oli: 1) tunnistaa tutkimuskyselyn tulosten lisäksi juurisyyanalyysiä hyödyntämällä uusia syitä sille, miksei Yritys X:ssä tueta luovuutta ja 2) saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita luovuuden olosuhteiden parantamiseksi Yritys X:ssä.

Toisen työpajan (toteutettiin kaksi kertaa eri henkilöille, a' 4 h) tavoitteena oli: 1) kuvata kunkin henkilön parhaaksi kokema idea luovuuden parantamiseksi Yritys X:ssä 5WA4-formaattiin ja 2) edelleen SCAMPER-menetelmällä kehittää niitä.

Kolmannen ja viimeisen työpajan tavoitteena (a' 4 h) oli: 1) arvioida kuvatut 5WA4-formaattiin kuvatut ideat Diamond-mallilla ja pisteyttää ne 9/3/1-pisteyksellä sekä edelleen kehittää lopullisia ideoita SCAMPER-menetelmällä sekä 2) kerätä kokemukset Havainto4kehä-menetelmällä prosessista.

Kehittämistyössä toteutettiin yhteensä täten 3 erilaista ja yhteensä 5 työpajaa elo-syyskuun 2021 aikana. Kukin työpaja oli kestoaltaan 4 tuntia. Kukin työpaja fasilitoitiin TEAMS-alustalla. Yritys X:stä oli yksi henkilö kaikissa työpajoissa teknisenä tuki- ja apuhenkilönä. Työpajojen yhteydessä kerättiin DIAMOND-malliin ideoita koskien arvioinnit osallistujilta SURVEYPAL.fi-kyselypalvelulla. Kehittämistyön tekijä laati ja kokosi kaikki kyselyt SURVEYPAL-palveluun mukaan lukien vastausten analysoinnin. Yritys X:stä oli ilmoittautunut työpajoihin vapaaehtoisena yhteensä 22 henkilöä. Heistä aktiivisesti kaikkiin työpajoihin osallistui yhteensä 9 henkilöä. Kunkin työpajan jälkeen kehittämistyöntekijä toteutti tarvittaessa aineistojen yhdistämisen ja tiedon kokoamisen sekä muokkaamisen ennen seuraavaa työpajavaihetta.

Kaikkiin työpajoihin lähetettiin kutsu kahta viikkoa aikaisemmin sähköpostitse. Kutsujen yhteydessä osallistujille lähetettiin ennako-ohjeistus käytettävistä menetelmistä joko PDF-, WORD- tai PPT-formaatissa. Kaikissa kutsuissa oli eritelty työpajan tavoite, agenda, työskentelytavat, tarvittavat tietotekniset taidot, joita työpajan onnistunut osallistuminen edellytti. Lisäksi kutsuissa mainittiin, että kaikilta osallistujilta odotettiin kykyä lyhyisiin puheenvuoroihin, tiivistyksiin ja oman ajattelun sekä logiikoiden esittelyyn. Työpajojen agendat ja toimenpano on esitetty Liitteessä 3.

Kunkin työpajan virtuaalinen toteutus edellytti noin 45–60 PPT-dian valmistelua kutakin kolmea erilaista työpajaa koskien, jotta ne olivat jouhevasti toteutettavissa. Kukin eri menetelmä kuvattiin osallistujille PPT-diasarjoihin. Jos osallistujien tuli kirjoittaa idea word- tai excel-muotoon, lähetettiin keruupohja kutsun yhteydessä osallistujille, jotta kaikissa vaiheissa kaikki tuotettu tieto oli samassa muodossa kaikkien saatavilla. Juurisyyanalyysiin ja Idealogue-menetelmään liittyvät työkalut on esitetty Liitteessä 3. Viimeisessä työpajassa

kehittämiprosessista kerättiin palaute ja havainnot osallistujilta Havainto4kehä-menetelmällä (vrt. Nummi 2018, 63), joka myös on esitetty edellisessä Liitteessä 3. Jokaisen työpajan jälkeen niin sanottu raakadata lähetettiin välittömästi kaikille työpajoihin ilmoittautuneille ja mukana olleille. Tämä mahdollisti sen, että kaikki olisivat voineet osallistua erikseen ja tarvittaessa myös kuhunkin yksittäiseen työpajaan riippumatta aiemmista osallistumisista.

4 Tutkimus- ja kehittämistulokset

*"It is creativity that emerges from the interactions and conflicts of diverse people and ideas rather than from the mind of any given individual."*³⁴

Tässä luvussa esitetään sekä tutkimuksellisen kehittämistyön että etätööpajojen aikana saadut tulokset Yritys X:ää koskien.

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Yritys X:n henkilökunta koki kohtalaisena luovuuden osa-alueista seuraavat ulottuvuudet: 1) haastava työ ($M = 2.90$, $Sd = .510$, $n = 50-60$), 2) esihenkilön kannustus ($M = 2.938$, $Sd = .549$, $n = 50-60$), 3) työryhmän tuki ($M = 3.101$, $Sd = .528$, $n = 50-60$) ja 3) työn tuottavuus ($M = 2.938$, $Sd = .549$, $n = 50-60$) sekä 4) kohtuullinen työmäärä ($M = 2.537$, $Sd = .677$, $n = 50-60$).

Yritys X:ssä koettiin kohtalaista voimakkaammin luovuuden olosuhteista seuraavat ulottuvuudet: 1) työn hallinta ja vapaus ($M = 2.988$, $Sd = .564$, $n = 50-60$) ja 2) organisaation sisäisten esteiden puuttuminen ($M = 2.687$, $Sd = .4189$, $n = 50-60$) sekä työn riittävät resurssit ($M = 2.914$, $Sd = .522$, $n = 50-60$). Y

Yritys X:ssä kohtalaista heikommat olosuhteet luovuuden osalta olivat seuraavissa ulottuvuuksissa: 1) organisaation rohkaisu ja tuki ($M = 2.365$, $Sd = .419$, $n = 50-60$) ja 2) oman organisaation ja oman työn kokeminen luovana ($M = 2.537$, $Sd = .455$, $n = 50-60$).

Yritys X:ssä havaittiin työntekijöiden kokevan keskimääräistä korkeampaa työn imua ja vähintään keskimäärin muutaman kerran viikossa ($M = 2.728$, $Sd = .510$, $n = 50-60$)³⁵.

Valmius Oy:ssä luovuuden osa-alueet koettiin vähintään kohtalaisina tai kohtalaista voimakkaampina. Muotoilu Oy:ssä taas luovuuden osa-alueet koettiin huomattavan voimakkaina. Muotoilu Oy:ssä ainoastaan työn hallinta ja työn tekemisen vapaus koettiin kohtalaista heikompana ($M = 2.556$, $Sd = .770$, $n = 1-5$).

Yritys X:n, Valmius Oy:n ja Muotoilu Oy:n luovuuden olosuhteiden arvot ja aiemman tutkimustiedon arvot on esitetty summamuuttujittain seuraavassa Taulukossa 10.

³⁴ Marion 2012, 458.

³⁵ Kun tiedetään, että Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen upseerit kokevat keskimäärin työn imua vähintään muutaman kerran viikossa ($M = 5.59$, $Sd = 1.105$, $N = 934$) (Matilainen 2019, 110). Kun tiedetään, myös että opistoupseerit kokevat työn imua Puolustusvoimissa ja Rajavartiolaitoksessa keskimäärin muutaman kerran viikossa ($ka = 5,50$, $sd = 1,14$, $N = 648$) (Luukkainen 2020, 69). Voidaan tämän kehittämistyön aineiston perusteella todeta varovaisesti, että Yritys X:ssä työn imua koetaan keskimäärin muutaman kerran viikossa ja keskimääräistä korkeammin, kun tässä tutkimuksessa Valmius Oy:n arvo on työn imulle ($M = 2.667$, $Sd = .446$, $n = 30-40$).

Taulukko 10: Organisaatioiden ja tutkimustiedon arvot summamuuttujittain.

Faktori	M	sd	M	sd	M	sd	M	M
Organisaatio	Yritys X*		Valmius OY**		Muotoilu OY***		Amabile ym. (1996)	
							Korkea:	Matala:
S_IMU	2.728	.510	2.667	.446	3.444	.509	-	-
S_HAAS	2.988	.564	2.956	.497	3.533	.231	3.25	2.87
S_HAL	2.900	.531	2.863	.545	2.556	.770	2.94	2.72
S_ESIH	2.938	.549	3.189	.483	3.364	.364	3.12	2.78
S_TYRY	3.101	.528	3.350	.413	3.917	.072	3.30	2.94
S_ORG	2.365	.454	2.537	.386	3.778	.154	2.83	2.51
S_K_EST	2.687	.419	3.067	.368	3.872	.044	2.05	2.32
S_RES	3.095	.453	3.095	.373	3.524	.218	2.83	2.78
S_K_TYÖ	2.537	.677	2.636	.691	3.267	.577	2.52	2.62
S_LUORG	2.537	.455	2.594	.510	3.667	.441	2.89	2.60
S_TUORG	2.746	.363	2.842	.537	3.576	.189	3.02	2.72

* n = 50-60, ** n = 30-40, *** n = 1-5

Tarkasteltaessa Yritys X:n henkilökunnan kokemuksta luovuuden olosuhteista Yritys X:ssä sisäisesti, voidaan havaita, että esimerkiksi Osastolla D koetaan työmäärä erittäin suurena (M = 1.760, Sd = .713, n = 4). Osastolla G (M = 3.321, Sd = .317, n = 4) ja osastolla F (M = 3.429, Sd = .309, n = 4) sekä Osastolla E (M = 3.302, Sd = .220, n = 9) taas koetaan työn riittävät resurssit huomattavana vahvuutena. Yritys X:n n luovuuden olosuhteiden arvot alaosastoittain on esitetty summamuuttujittain seuraavassa Taulukossa 11.

Taulukko 11: Yritys X:n summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat.

Faktori	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Yritys X	Osasto A*		Osasto B		Osasto C**		Osasto D***		Osasto E****	
S_IMU	2.600	.596	2.667	-	2.917	.678	2.667	.365	2.778	.471
S_HAAS	3.280	.576	2.400	-	2.850	.500	3.080	.335	3.222	.452
S_HAL	3.000	.576	3.000	-	2.917	.319	2.533	.506	2.926	.434
S_ESIH	2.982	.408	3.636	-	3.159	.532	3.000	.617	2.980	.447
S_TYRY	2.725	.478	3.500	-	3.438	.389	3.375	.234	3.375	.504
S_ORG	2.160	.347	2.733	-	2.217	.310	2.453	.409	2.460	.369
S_K_EST	2.723	.296	2.615	-	2.596	.389	2.800	.375	2.743	.458
S_RES	2.886	.479	3.000	-	3.250	.768	3.143	.452	3.302	.220
S_K_TYÖ	2.080	.120	1.800	-	2.600	.800	1.760	.713	2.867	.436
S_LUORG	2.167	.425	2.833	-	2.333	.471	2.367	.519	2.537	.371
S_TUORG	2.618	.366	3.455	-	2.591	.283	2.764	.410	2.798	.256

* n = 5, ** n = 4, *** n = 5, **** n = 9

Faktori	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Yritys X	Osasto D*		Osasto E**		Osasto F***		Osasto G****		Yritys X	
S_IMU	2.630	.410	3.167	.577	2.667	.471	3.250	.500	2.728	.510
S_HAAS	2.533	.531	2.850	.342	3.050	.342	3.200	.327	2.900	.564
S_HAL	2.944	.659	3.083	.569	3.333	.817	3.500	.333	2.988	.531
S_ESIH	2.763	.657	3.068	.396	2.705	.552	3.205	.416	2.938	.549
S_TYRY	2.875	.572	3.244	.657	2.969	.344	3.094	.504	3.101	.528
S_ORG	2.222	.529	2.550	.602	2.383	.390	2.800	.404	2.365	.454
S_K_EST	2.714	.480	2.539	.140	2.365	.523	2.827	.230	2.687	.419
S_RES	3.008	.489	2.536	.376	3.429	.309	3.321	.317	2.914	.522
S_K_TYÖ	2.767	.637	2.600	.490	2.150	.772	2.750	.300	2.537	.677
S_LUORG	2.296	.452	2.792	.762	2.375	.315	2.458	.370	2.537	.455
S_TUORG	2.611	.395	2.932	.395	3.023	.202	2.886	.250	2.746	.363

* n = 18, ** n = 4, *** n = 4, **** n = 4

Tarkasteltaessa Yritys X:n arvoja vain siten, että verrataan niitä aiempaan tutkimukseen ja poimitaan ja kirjataan ylös positiivinen poikkeama arvossa, voidaan todeta, että Osastolla E (n = 9) ja Osastolla G (n = 9) sekä Osastolla I (n = 4) luovuuden olosuhteiden arvot ovat vahvuusalueita. Edelleen tarkasteltaessa osastoittain luovuuden olosuhteiden ulottuvuuksia voidaan todeta, että työn haastavuuden, työryhmien tuen ja riittävien resurssien osalta Yritys X:ssä olosuhteet tukevat parhaiten luovuutta. Tämä yksinkertainen vertailu on esitetty seuraavassa Taulukossa 12.

Vastaavalla tavalla tarkasteltaessa Yritys X:n arvoja, mutta nyt etsittäessä heikkoja arvoja, voidaan todeta, että Osastolla A (n = 5) ja Osastolla F (n = 18) luovuuden olosuhteiden arvot ovat heikoimmat yleisellä tasolla tarkasteltuna. Tämä yksinkertainen vertailu on esitetty seuraavassa Taulukossa 12.

Taulukko 12: Yksinkertainen vertailu Yritys X:n osalta osastoittain suhteessa luovuuteen.

Vahvuusalue	Osasto A	Osasto B	Osasto C	Osasto D	Osasto E	Osasto F	Osasto G	Osasto H	Osasto I
Organisaation työn imu			+		+		++		++
Haastava työ	++			+	++			+	++
Työn hallinta "vapaus"	+						+	++	++
Esihenkilön kannustus		++	+				+		++
Työryhmän tuki		++	++	++	++		+		+
Organisaation rohkaisu ja tuki		+		+	+		+		+
Organisaation sisäiset esteet	+			+	+				+
Työn riittävät resurssit			++	++	++	+		++	++
Työmäärä			+		++	+	+		+
Luova organisaatio ja luova työ		+					+		
Työn tuottavuus		++					+	++	+

+ = Arvo poikkeaa Amabile (1996) tutkimuksesta

++ = Arvo poikkeaa selvästi Amabilen (1996) tutkimuksesta

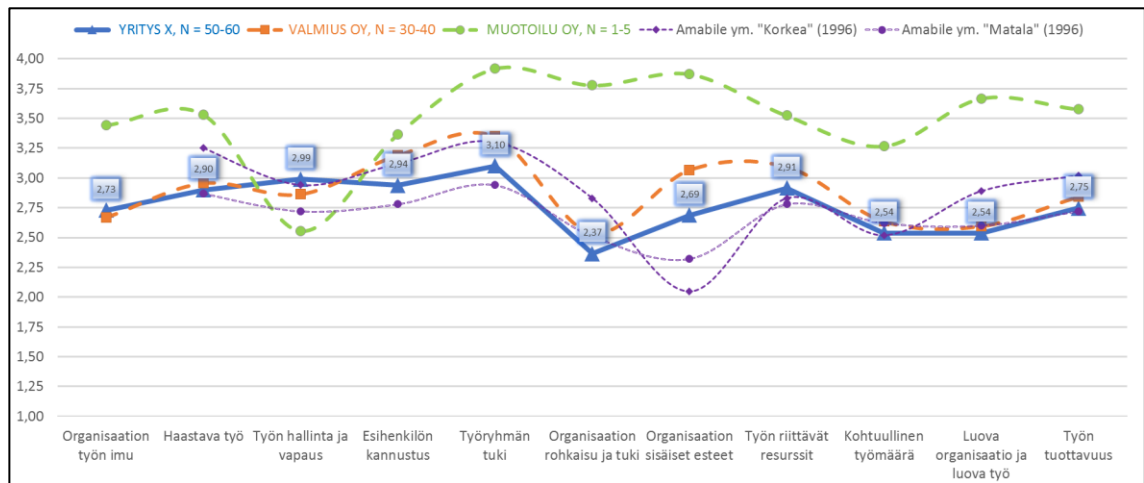
Kehittämisaalue	Osasto A	Osasto B	Osasto C	Osasto D	Osasto E	Osasto F	Osasto G	Osasto H	Osasto I
Organisaation työn imu	-	-		-		-			
Haastava työ		-	-			-			
Työn hallinta "vapaus"			-	-	-	-			
Esihenkilön kannustus						-		-	
Työryhmän tuki	-					-		-	
Organisaation rohkaisu ja tuki	--		--			--		-	
Organisaation sisäiset esteet		-	-				-		
Työn riittävät resurssit	-	-					-		
Työmäärä	--	---		---				--	
Luova organisaatio ja luova työ	--		-	-		-		-	
Työn tuottavuus	-		-			-			

- = Arvo poikkeaa Amabile (1996) tutkimuksesta

-- = Arvo poikkeaa selvästi Amabilen (1996) tutkimuksesta

Tämän kehittämistyön yhteydessä Yritys X:lle, Valmius Oy:lle kuin Muotoilu Oy:lle tulokset raportointiin niin kysymyksittäin kuin summamuuttujittain PPT-diakuvin. Yhteensä esimerkiksi Yritys X:lle jaetussa PPT-pakassa oli yhteensä 101 diaa. Seuraavassa Kuviossa 22 on esimerkki jaetusta materiaalista koostettujen tulosten osalta. Lisäksi Liitteessä 5 on esitetty kuvioiden avulla Yritys X:n tulokset kysymyksittäin organisaationa. Kaikkeen jaettuun informaatioon ja

PPT-dioihin liitettiin erikseen johtopäätökset kuvaajista, kun tulokset raportoitiin mukana olleille organisaatioille erikseen.



Kuvio 21: Kolmen eri organisaation luovuuden olosuhteiden tulokset visualisoituna.

Tarkasteltaessa Pearsonin tulomomenttikorrelaatioanalyysillä luovuuden olosuhteiden yhteyksiä toisiinsa koko kerätyllä aineistolla ($N = 96$), havaittiin, että organisaation rohkaisu ja tuki ($r = .438 - .699^{36}$) on voimakkaimmin yhteydessä muihin luovuuden olosuhteisiin tilastollisesti merkitsevästi sekä samalla myös työn imuun ($r = .498$) tilastollisesti merkitsevästi. Lisäksi voidaan havaita, että luovuutta tukevat olosuhteet onnistuneesta esihenkilötyöstä ($r = .551$), organisaation sisäisten esteiden poistamisesta ($r = .512$) ja oman työn luovuuden kokemisesta ($r = .605$) ovat yhteydessä kokemukseen tehokkaasta, vaikuttavasta ja tuottavasta organisaatiosta tilastollisesti merkitsevästi. Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimet on esitetty seuraavassa Taulukossa 13.

³⁶ Vrt. lihavoidut ja kurssiivit arvot.

Taulukko 13: Faktoreiden Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimet (N = 96).

Faktori	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 S_IMU										
2 S_HAAS	.391**									
3 S_HAL	.204*	.245*								
4 S_ESIH	.488**	.419**	.153							
5 S_TYRY	.448**	.430**	.166	.530**						
6 S_ORG	.498**	.438**	.154	.617**	.544**					
7 S_K_EST	.313**	.189	-.089	.484**	.393**	.602**				
8 S_RES***	.434**	.289**	.256*	.380**	.325**	.576**	.385**			
9 S_K_TYÖ	.409**	-.054	.065	.248**	.130	.341**	.482**	.449**		
10 S_LUORG	.461**	.436**	.175	.450**	.545**	.699**	.378**	.343**	.162	
11 S_TUORG	.480**	.397**	.151	.551**	.464**	.641**	.512**	.452**	.348**	.605**

** p < .01 = tilastollisesti merkitsevä, * p < .05 = tilastollisesti melkein merkitsevä

*** Ei sisällä kysymystä nro 9.3 ks. Liite 1.

Huom: Tummenetuissa arvoissa yhteys on keskinäistä vahvempi

Huom: r = .5 = keskinäinen yhteys ja r = .7 = voimakas

Tarkasteltaessa yksittäisiä kysymyksiä voidaan voimakkaimpien arvojen osalta todeta, että Yritys X:ssä voimavara on esihenkilötyö ja työryhmien tuki toisilleen. Kolmetoista voimakkainta arvoa kyselyssä saanutta väittämää on esitetty seuraavassa Taulukossa 14.

Taulukko 14: Kolmetoista voimakkainta arvoa saaneet Yritys X:n väittämät.

Kysymys	M	Sd	Faktori
Työssä tarvitsemäni tilat ovat vaivatta käytettävissäni.	3.410	.659	Työn riittävät resurssit
Ihmiset ovat valmiita auttamaan toisiaan tarvittaessa työryhmässäni.	3.350	.705	Työryhmän tuki
Ihmiset työryhmässämme ovat sitoutuneita työhömmme.	3.330	.700	Työryhmän tuki
Luotamme toisiimme niiden kanssa, joiden kanssa työskentelemme läheisimmin.	3.310	.577	Työryhmän tuki
Työtoverini ja minä muodostamme yhdessä toimivan tiimin.	3.300	.571	Työryhmän tuki
Esihenkilöni on avoin uusille ideoille.	3.170	.746	Esihenkilön kannustus
Muut organisaation toimialueet eivät vähättele ja väheksy projektiani / työtehtäviäni.	3.170	.637	Organisaation sisäiset esteet
Päivittäisessä työssä tunnen hallitsevani oman työni vaatimukset ja omat ideani työtäni	3.150	.596	Työn hallinta "vapaus"
Esihenkilöni osoittaa luottamusta työryhmällemme.	3.150	.787	Esihenkilön kannustus
Organisaatiollani on tähdellinen tarve saada onnistuneesti valmiiksi käynnissä olevat projektini	3.130	.754	Haastava työ
Muut työryhmät organisaatiossamme eivät vähättele ja väheksy työryhmämme työtä.	3.130	.754	Organisaation sisäiset esteet
Esihenkilölläni on hyvät ihmissuhdetaidot.	3.090	.734	Esihenkilön kannustus
Esihenkilöni tukee työryhmämme työtä.	3.090	.759	Esihenkilön kannustus

Vastausasteikko: 1 = Emme/En/Ei koskaan, 2 = Joskus, 3 = Usein, 4 = Aina

Tarkasteltaessa yksittäisiä kysymyksiä voidaan heikoimpien arvojen osalta todeta, että Yritys X:ssä kehittämistarpeet liittyvät organisaation rohkaisuun ja tukeen sekä organisaation sisäisten esteiden poistamiseen. Viisitoista heikointa arvoa kyselyssä saanutta väittämää on esitetty seuraavassa Taulukossa 15.

Taulukko 15: Viisitoista heikointa arvoa saaneet Yritys X:n väittämät.

Kysymys	M	Sd	Liityntä
Organisaatiossamme on luovuudelle avoin suhtautuminen.	2.350	.649	Organisaation rohkaisu ja tuki
Minulla ei ole liikaa töitä liian lyhyessä ajassa tehtävänä.	2.350	.781	Työmäärä "kohtuullinen"
Organisaatiomme ideat ovat luovia.	2.330	.514	Työn tuottavuus
Tunnen kohtuullisesti, jos lainkaan, paineita täyttääkseni jonkun toisen odotukset työni	2.310	.668	Työn hallinta "vapaus"
Organisaatiossamme työstä suoriutumista ja tuloksia arvioidaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.	2.300	.690	Organisaation rohkaisu ja tuki
Työryhmässämme keskustelu on vapaata ja avointa.	2.260	.757	Työryhmän tuki
Tuotteemme ovat innovatiivisia.	2.260	.589	Työn tuottavuus
Organisaatiomme on innovatiivinen.	2.240	.612	Luova organisaatio ja luova työ
Organisaatiossamme on hyvät käytännöt, jotka rohkaisevat luovaan ideointiin ja kehittämiseen.	2.220	.691	Organisaation rohkaisu ja tuki
Ihmisiä kannustetaan ottamaan riskejä organisaatiossamme.	2.200	.595	Organisaation rohkaisu ja tuki
Organisaatiomme on luova.	2.150	.627	Luova organisaatio ja luova työ
Toimintatavat ja rakenteet eivät ole liian muodollisia organisaatiossamme.	2.130	.728	Organisaation sisäiset esteet
Organisaatiossamme asiat tehdään lähtökohtaisesti toisin kuin aina ennenkin olemme tehneet.	2.110	.793	Organisaation sisäiset esteet
Ihmisiä palkitaan luovasta työstä organisaatiossamme.	1.098	.629	Organisaation rohkaisu ja tuki
Ylin johto ei ohjaa tiukasti organisaatiotamme.	1.910	.807	Organisaation sisäiset esteet

Vastustasteikko: 1 = Emme/En/Ei koskaan, 2 = Joskus, 3 = Usein, 4 = Aina

Tutkimuskyselyn perusteella vastaajat erittelivät vapaan sanan yhteydessä Yritys X:n vahvuudeksi luovuutta tukevinä tekijöinä asiantuntevat ja ammattitoiset työntekijät, joiden kanssa on mukava työskennellä. Toisena selkeänä vahvuutena Yritys X:ssä koettiin työn tekemisen ja oman työn suunnittelemisen ja tekemisen vapaus. Edelliset kaksi havaintoa liittyvät luovuuden olosuhteiden osalta työryhmän tukeen ja työn hallintaan ja vapauteen. Tutkimuskyselyssä esitetyt vastaajien nostot on esitetty seuraavassa Taulukossa 16.

Taulukko 16: Luovuutta tukevat tekijät Yritys X:ssä.

Faktori	"Vastajan Kommentti" - Luovuutta tukevat tekijät	Johdettu teema	Havaintojen lkm / henkilö
Työryhmän tuki	<i>Työkaverien tuki ja vuorovaikutus heidän kanssaan. Tiimi ympärillä, heidän luottamus osaamiseeni. Yhteistyö, keskustelu, tutkiminen. Luovuutta tukee parhaiten työkaverien ja asiakkaiden kanssa keskustelu, sekä hetket joina on kunnolla aikaa keskittyä ilman häiritseviä tekijöitä ja olo on viihtyisä. Myös kollegat auttavat minua olemaan luova työssäni antamalla uusia ideoita, joita ei välttämättä itse olisi hoksannut. Osaavat työkaverit tukevat luovuutta ja antavat näkökulmia ajatteluun. Ihana osaavat työtoverit, jotka jakavat auttaa ja tsemppata päivittäin sekä etätty, joka mahdollistaa parhaan mahdollisen keskittymisen työhön ja sivujuontena lisää myös mukavasti vapaa-aikaa, koska työmattoihin kuluva aika jää pois. Luovuuttani tukevat ehdottomasti eri sidosryhmien kanssa työskentely ja ideoiden heittäly.</i>	Asiantuntevien ja ammattitaitoisten ihmisten kanssa työskentely.	7
Työn hallinta "vapaus"	<i>Vapaus tehdä asiat omalla tavallani. Suunnittelen tavoitteet sen minkä itse pystyy ja päämäärät siihen laitan tavoitteeksi etukäteen. Luovuutta tukee vapaus suunnitella omat työtehtävät jolloin niitä myös tulee kehitettyä luovasti. Voin itse määrätä toimintatapojani ja voin "olla oma itseni" ja minun annetaan olla luova työssäni päivittäin mm. antamalla tilaa omille ratkaisuille ja toimimaan itseohjautuvasti. Palaverittomat perjantait. Etättyssä on enemmän rauhaa tehdä luovia projekteja.</i>	Mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa oma työ tarkoituksenmukaisella tavalla.	5
Esihenkilön kannustus	<i>Saan riittävän määrän palautetta työstäni ja se auttaa minua jatkamaan samalla tavalla, jossa pystyn olemaan luova työssäni. Hyvin tehdyt tehtäväannot, jolloin projektin kaikki tiedot tulevat minulle kerralla, eikä niitä pidä etsiä ympäri organisaatiota.</i>	Selkeät ja toteuttamiskelpoiset tehtävät ja niistä saatu palaute.	3
Organisaation rohkaisu ja tuki	<i>Renno ja luottamusta herättävä, turvallinen ja salliva ilmapiiri saa ihmisistä luovuuden esiin. Organisaatio on avoin luovuudelle, minusta yrityksessä kannustetaan hyvin luovan toiminnan kehittämiseen.</i>	Psykologisesti turvallinen työyhteisö.	2

Tutkimuskyselyn perusteella vastaajat erittelivät vapaan sanan yhteydessä Yritys X:n kehittämistarpeiksi luovuuden tukemisen osalta työn vaatimukset erityisesti työn resurssien riittämättömyyden osalta (vrt. työaika vs. työn vaatimukset). Toisena selkeänä kehittämistarpeena Yritys X:ssä koettiin johtamis- ja esimiestyö, jota pidettiin liian yksityiskohtaisena ja seikka-peräisenä. Edelliset kaksi havaintoa liittyvät luovuuden olosuhteiden osalta kohtuulliseen työ-määrään ja esihenkilöiden kannustukseen. Tutkimuskyselyssä esitetyt vastaajien kehittämis-tarpeet on esitetty seuraavassa Taulukossa 17.

Taulukko 17: Luovuutta heikentävät tekijät Yritys X:ssä.

Faktori	"Vastaajan Kommentti" - Luovuutta heikentävät tekijät	Johdettu teema	Havaintojen lkm / henkilö
Työmäärä "kohtuullinen"	<i>Valtava aikataulupaine koko organisaatiossa heikentää luovuutta työssäni. Sekä liian suuret tehtäväajat. Jatkuva kiire ja kaaos kun monta projektia päällekkäin. Luovuutta heikentää kiire ja myös luovuuden myötä mahdollisesti tuleiden ideoiden toteuttamisen kankeus ja hitaus. Kiire tapaa luovuuden. Päällekkäiset vaativat projektit. Luovuutta heikentää eniten ettei ole juurikaan erikseen aikaa ideoiden työstämiseen vaan enimmäkseen tehdään rutiininomaisesti töitä että pysytään aikataulussa ja tavoitteissa. keskeytykset ja monen asian hoitaminen samaan aikaan syövät luovuutta. Täysi kalenteri ja laaja työnkuva. Ongelma luovuuden vahvistamisessa on se, että työ on tällä hetkellä niin hektistä, että tuntuu ettei ehdi pysähtymään edes siihen, että tekisi omalla tortillaan asiat järjestyksessä tavalla. Luovuutta heikentää jatkuva kiire "tappoahmi".</i>	Työn vaatimukset eivät ole suhteessa käytössä olevaan työaikaan riittävät.	8
Esihenkilön kannustus	<i>Hyvin tiukka ohjaus esihenkilön taholta heikentää luovuutta. Usein vaihtuvat esimiehet. Ei kuunnella. Johtaminen on (poistettu kehittämistyöntekijän toimesta). Ei ihan vielä tiedä miten (poistettu kehittämistyöntekijän toimesta) organisaatiossa on asiat tehty/miten asiat hoituu ja keneltä pitäisi kysyä tai uskaltaako tehdä jostain "omin päin" jne. Saada organisaatiolta selkeät tiedot omiin työtöihin ja työnsisältöön, rohkaisua ja lupaa omaan ajatteluun, toki tietyissä rajoissa (joita en tällä hetkellä ehkä ihan tunne). Hitaat päätökset. Luovuuttani heikentää myös epärealistiset aikataulut.</i>	Liian yksityiskohtainen ja seikkaperäinen johtamistyö.	5
Organisaation rohkaisu ja tuki	<i>Luovuutta heikentää kiire ja myös luovuuden myötä mahdollisesti tuleiden ideoiden toteuttamisen kankeus ja hitaus. Heikentäjäni joskus viimeksi annetut projektit sekä ristiriitaisuus odotuksista ja resursseista. Organisaatiomuutos on tällä hetkellä ehkä se suurin luovuuden heikentäjä. (poistettu kehittämistyöntekijän toimesta) organisaation (poistettu kehittämistyöntekijän toimesta) keskenäisyydestä johtuvat monet asiat, josta seuraa mm. tietämättömyyttä ja epävarmuutta.</i>	Organisaation muutostyön toimeenpano työntekijälähtöisesti.	5
Työn riittävät resurssit	<i>Luova ei voi olla, jos organisaatiossa on perusasiat vähän kaaoittiset, esim. ohjelmien paljous (kaikki käyttää vähän eri tavalla ja koulutus puuttuu). Perusteellinen selkäranka mihin asiat säilötään puuttuu (omalle asemalle säilöminen ei ole tätä päivää). Yksityöskentely ja sen tuoma kiire ja jos ajatusriihi olisi päällä, keskeytyy se aina aisakaspalvelussa. Kiire, budjetti sparraajiin ja puuttuviin työaluihin, tietojen puute projektien eteenpäin viemiseksi ja loppuun saattamiseksi. Lainsäädäntö määrittelee työtäni. Luovuutta heikentää talon sisäinen (poistettu kehittämistyöntekijän toimesta). Päivittäisiä asioita tehdään hankalasti moneen kertaan. Erilaisia ohjelmia pohjia käytössä monia rinnakkain.</i>	Tietojohtaminen; 1) Tiedon hallinta, 2) Tiedon jakaminen ml. raportointi, 3) Tiedon käsittely vrt. ohjelmistot.	5
Työn hallinta "vapaus"	<i>Kalenterin täyttävät ihmiset saavat viikkokaok sen aikaan. Luovuus karsii kun ja jos tekeminen määritellään aina ylhäältä käsin ja johdon sadat eri ohjelmat palvelevat pääasiassa johtoa. Parempiin tulokseen päästään työllisemmin, kun ihminen itse pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja työn toteuttamistapoihin. Luovaa on myös miettiä aikataulut siten, että ketään ei kiiristetä ja ahdisteta liian kireillä deadlineilla. Rutiini ja merkittävä määrä palaverite. Tiukat aikataulut.</i>	Aikamääreiden määrittäminen osallistaen kaikki osapuolet.	3
Organisaation sisäiset esteet	<i>Valtava määrä erilaisia kirjallisia ohjeita, jotka ovat mikä missäkin. Pelkän ohjeen etsimiseen menee niin paljon aikaa ja energiaa että on jo unohtanut mitä on etsimässä. Jonkin verran on sääntöjä, jotka saattavat vaikuttaa siihen omaan luovuuteen päivittäin. Organisaatiotavalla on useampiin asiaan sääntöjä, joita joskus tarvitsee noudattaa aika pilkuntarkkaan vaikka itse tekisi hieman eri tavalla.</i>	Tarpeettomien normien ja ohjeistuksien purkaminen.	2

Tutkimuskyselyn perusteella vastaajat erittelivät vapaan sanan yhteydessä Yritys X:lle kehittämissideoita luovuuden olosuhteiden kehittämiseksi. Eniten tukea sai erilaiset näkemykset siitä, että Yritys X:n tulee tarjota työntekijöille mahdollisuuksia uusien, hyödyllisten ja omaperäisten ideoiden esille nostamiseksi. Mahdollisuuksia voivat olla niin työaika, tilat kuin uudenlainen työntekijöiden osallistaminen kehittämisessä. Edelliset havainnot liittyvät luovuuden olosuhteiden osalta useaan eri olosuhteeseen. Tutkimuskyselyssä esitetyt vastaajien kehittämisselvitykset luovuuden kehittämiseksi Yritys X:ssä on seuraavassa Taulukossa 18.

Taulukko 18: Luovuuden kehittämistarpeet Yritys X:ssä.

Faktori	"Vastaajan Kommentti" - Luovuuden olosuhteiden kehittäminen	Johdettu teema	Havaintojen lkm
Organisaation rohkaisu ja tuki	<i>Iloisen ja ihmisistä välittävän ilmapiirin luominen. Ylimmän johdon uudistaminen ja nykyaikainen kannustava johtamistapa, jossa joskus edes kuunneltaisiin tekijöitä. Luovuutta voisi voimistaa vapaamuotoisilla kehitystyöpajoilla tai luovuuspalaverilla (esim. kävelypalaveri) tms. jolloin luovuudelle olisi aikaa. Järjestettävissä esimerkiksi ideatuokioita, "luovuusbuustauksia" tms. jossa ajatukset ja ideat saisi lentää. Kunnollinen koulutus / tietopaketti eri toiminta-alueista organisaatiossa. Kokonaisvaltainen käsitys koko toimintaketjusta edes osa-alueittain, kuinka ne nivoutuvat toisiinsa "tulokseksi". Nopeat kokoukset uusien ideoiden, omalta kohdaltani ajan järjestäminen. Saataisiin nopeasti selkeys kahden yhdistyneen organisaation toimintatapoihin, mallistoihin ym.. Yhdistettävä, mahdollisimman monia erilaisia asiakkaita palveleva mallisto. Yrityksen yhtenäinen (joka yksikö) pyrkiminen olemaan paras toimialallamme. Mielestäni tärkein toimenpide olisi miettiä open office konseptia henkisesti puolella, raja-aitojen rikkomista ja yhteistyötaitoja yli tiimien. Tuntuu että ihmiset työskentelevät omassa poteroissaan ja avoin vuorovaikutus puuttuu. Henkilökunta mukaan päätöksentekoon tai sitten omistussuosuuksien yrityksestä 0,01 %.</i>	Mahdollisuuksien tarjoaminen luovuuden esille nostamiselle osallistamisen avulla..	9
Työn riittävät resurssit	<i>Saada 1 mallimestari lisää tai saada osa työtätehtävistä toiselle. Rauhallisempi toimisto, nyt 2 yksikköä samassa toimistossa. Viihtyisä työympäristö fyysisesti. Realistinen käsitys työn vaatimista resursseista sekä erilaisten näkemysten vastaanottaminen avoimemmin, pelaamalla menneeseen sekä organisaation arvostus tekemälläni työlle. Tarvittavien tietojen saaminen ajoissa, että voi lähteä ideaomaan projektiin. Vähentää organisaatiossa käytössä olevien moninaisten ohjelmien käyttöä (saaavat pään ihan sekaisin ja on tunne, että osaa vaa riipin raapin käyttää kutakin, tai muistaa, että jostain tämänkin asia löytyy, mutta mistä...) Tarvitseeko kaikkia nykyisiä ohjelmia, tai tarvitseeko kaikki niitä? Kalenteriin 1/2 palaveritonta päivää. Raivata edelleen tilaa kalenteriin myös "luovuudelle".</i>	Aikaa ajatella inspiroivassa ympäristössä.	7
Työryhmän tuki	<i>Tiiviit tiimit, joissa erilaisia ihmisiä yhdessä miettimässä luovia ratkaisuja ilman rutiinin painetta --> annettava aikaa luovuudelle. Nopea ryhmä henkilöitä, jotka heti saisivat aikaa toteuttaa luovuudesta syntyneen innovaation. Tärkein toimenpide olisi saada ihmiset viihtymään työssään, stressin ja kuormituksen määrä pitää olla sopivalla tasolla jotta olla tehokkaimmillaan ja luovimmillaan ja kaikkien meidän olisi otettava opiksi negatiivisesta kritiikistä jota on ollut tarjolla viime aikoina riittävästi. Luovuutta saisi lisättyä pientimiyöskentelyllä ja sillä että työtätehtäviä voi jakaa työkaaverin kanssa sopivasti kuormittavasti. Se, että voisimme kokoontua samaan tilaan ja rauhassa pohtia/ideoita ongelmien ratkaisuja. Isompi tiimi, jonka kanssa vaihtaa ajatuksia ja ideoita.</i>	Luova työ- ja taukotilat sekä luovat "iskuryhmät".	4
Organisaation sisäiset esteet	<i>Excel painotteisesta insinöörijohtamisesta siirtyminen 2020 luvun nykyaikaiseksi työyhteisöksi, jossa jokaiseen työntekijään luotetaan ja hänen työtään arvostetaan. Lisää organisaation notkeutta muutosten/kojauksen eteen päin saattamiseksi, pois turhat välikädet ja pysyvä mm. sosiaalisen median ja malliston suhteen ajan hengessä. Miettiä, onko nykyinen organisaatiossa vahvasti oleva raportointi- ja tilastojenseurantakulttuuri luovuutta tappava vai lisäävä juttu? Tärkein toimenpide / keino luovuuden voimistamiseen olisi hierarkisten rakenteiden purkaminen, se että eri organisaation tasot työskentelisivät enemmän rinnan, eivätkä hierarkisesti.</i>	Johtamisrakenteen mataltaminen ja raportoinnin tarkastaminen.	7
Työmäärä "kohtuullinen"	<i>Työmäärän hallinta. Lisäresurssit. Aikatauluissa pysyminen. Se, että olisi enemmän aikaa suorittaa annettu työ.</i>	Aikaa toteuttaa inspiroivassa toimintaympäristössä.	3

Liitteessä 6 on esitetty kaikki ne väittämät, joissa Yritys X:n saamat tulokset ovat matalalla tasolla. Yleisesti voidaan todeta, että jokaisen osa-alueen ja olosuhteen osalta oli sellaisia väittämiä, joihin matalat arvot liittyivät.

Joiltakin osin aineisto olisi mahdollistanut regressioanalyysin tekemisen sekä luokittelujen avulla eri tilastollisia tarkasteluja, mutta niiden ei koettu tämän kehittämistyön yhteydessä tuovan lisäarvoa kehittämistehtävään liittyen.

Yritys X:n osalta tällä aineistolla tutkimuskyselyn virhemarginaali on ± 10 prosenttia.

4.2 Tarkennettu kehittämiskysymys

Edellisen luvun tulosten esittämisen jälkeen ja niiden perusteella kehittämistyöntekijä esitti Yritys X:n johtoryhmän edustajalle kesäkuussa 2021, että syksyn 2021 etäfasilitoiduissa ideointityöpajoissa tulee keskittyä luovuuden olosuhteiden kehittämistä koskien organisaation rohkaisun ja tuen ideointiin. Yritys X:n johtoryhmän edustaja piti Yritys X:n toimitusjohtajan tietoisena tutkimuskyselyn tuloksista. Yritys X:n johtoryhmän edustajalla oli valtuus ohjata työtä ja lopulta hän valitsi kehittämistyön tarkennetun kehittämiskysymyksen. Tässä yhteydessä kehittämistyön tavoitetta tarkennettiin esitetyn ja hyväksytyt perusteella.

Yhdessä kehittämistyöntekijän kanssa päätettiin Yritys X:n kanssa syksyn 2020 kehittämistyöpajoja koskien, että tavoitteena oli ideoida ja kuvata sekä arvioida mahdollisimman monta ratkaisua kysymykseen:

Miten muutetaan pysyvästi Yritys X:ssä organisaatiokulttuuria siten, että se rohkaisee reiluun ja rakentavaan ideoiden arviointiin, palkitsee, tunnistaa ja tunnustaa luovan työn, tarjoaa mekanismeja uusien ideoiden synnyttämiseksi, mahdollistaa ideoiden aktiivisen ja vapaan jakamisen sekä jakaa tavoitettavalla tavalla organisaation tulevaisuuden tavoitteet, jotta ihmiset rohkenevat ratkaista ongelmia ja haasteita luovasti.

Keskeisimpänä perusteena valinnalle oli saatu tutkimustulos Pearsonin tulomomenttikorrelaatiovertailun yhteydessä. Kehittämällä Yritys X:ssä luovuuden olosuhteisiin liittyen organisaation rohkaisua ja tukea on mahdollista samalla edistää voimakkaimmin ja saavuttaa suurin vaikuttavuus suhteessa myös muihin luovuutta edistäviin osa-alueisiin ja työn imun kokemiin. Kyse ei siis ollut niinkään kyseiseen muuttajaan liittyvän keskiarvon vahvuudesta tai heikkoudesta vaan korrelaatiotarkastelussa saadusta tuloksesta ja tarkoituksenmukaisuudesta.

Tässä yhteydessä työpajoihin liitettiin näkökulma organisaatiokulttuurista. Warrickin (2017, 2) ja Scheinin (2004, 26) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita:

- Vallitsevat uskomukset, arvot, asenteet, käyttäytyminen ja käytännöt, jotka ovat ominaisia jollekin ihmisryhmälle yhdessä organisaatiossa.
- Miten ihmiset organisaatiossa ajattelevat, tuntevat ja kokevat asiat.
- Hyvällä organisaatiokulttuurilla on merkitystä työntekijöiden suorituskykyyn, moraalisiin, työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja uskollisuuteen, työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon, liikevaihtoon, organisaatioon sitoutumiseen ja lahjakkaista työntekijöistä kiinni pitämiseen.
- Artefakteja eli kaikkia näkyviä rakenteita, prosesseja, materiaalia ja esineitä.

Edellisen perusteella ensimmäiseen kehittämistyöpajaan muodostettiin 30 kysymystä organisaatiokulttuurin ja luovuuden rohkaisun ja tuen näkökulmista tukemaan osallistujien ideoita. Kysymykset lähetettiin osallistujille ennakoon orientoitumisen tukemiseksi. Lähetetyt ennakkokysymykset on esitetty Liitteessä 4.

Taulukko 19: Kehittämistyössä laadittujen ideoiden kuvaus.

Idea		Pis-		Tekno-	Oma-	Kii-	Kom-	
Nro	Luovuuden osa-alue	teet	Julkinen ja muokattu otsikko	logia	peräi- syys	reel- lisuus	plek- sisuus	Sanoja
1	Organisaation rohkaisu ja tuki	0	Rohkeus ideoida ja kehittää asioita ilman pelkoa kenenkään loukkaantumisesta.	1.2	1.1	1.6	1.2	960
2	Organisaation rohkaisu ja tuki	2	Muutetaan Yritys X:n ilmapiiri keskustelevämmäksi ja nostetaan ME-henkeä.	1.2	1.3	1.5	1.6	529
3	Organisaation rohkaisu ja tuki	4	Avoin ideapankki.	1.8	1.6	1.5	1.1	836
4	Työryhmän tuki	4	Viikottaiset projektiryhmien ja tiimien TEAMS-palaverit.	1.0	1.0	1.5	1.3	661
5	Organisaation sisäiset esteet	11	Selkeä rakennekuva X-prosessista.	1.3	1.4	1.6	1.2	663
6	Organisaation sisäiset esteet	11	Projektien toteuttaminen yhteistyössä mahdollisimman suoraviivaisesti.	1.5	1.1	1.8	1.5	548
7	Organisaation rohkaisu ja tuki	16	Kannustava anonyymi ideointiverkko.	1.6	1.6	1.5	1.0	802
8	Organisaation sisäiset esteet	37	Mittareiden ja toiminnan järjeistäminen.	1.4	1.7	2.1	1.6	951
9	Haastava työ	58	Toiminnan priorisointi ja organisointi.	1.5	1.6	1.9	1.9	1128

5 Johtopäätökset ja pohdinta

*Continual and succesful innovation requires a strategic orientation toward the pursuit of new and useful ideas—a long-term commitment to do it.*³⁸

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman monta kuvattua ja arvioitua ideaa luovuuden voimistamiseksi Yritys X:lle. Kehittämistyön tavoitteena oli käynnistää pysyvä muutos Yritys X:n organisaatiokulttuurissa luovuutta hyödyntäväksi. Kehittämiskysymykset oli määritetty seuraavasti: 1) Miten Yritys X:ssä koetaan luovuuden olosuhteet?, 2) Miten vertailuorganisaatioissa koetaan luovuuden olosuhteet?, 3) Miten luovuuden olosuhteet ovat yhteydessä toisiinsa? ja 4) Miten Yritys X:ssä luovuuden voimistaminen on toteutettavissa?

Tässä kehittämistyössä luovuus ymmärrettiin omaperäisten, uusien ja hyödyllisten ideoiden aikaansaamisena. Toisessa luvussa on kuvattu filosofiantohtoria Amabilen kehittämä organisaation luovuutta koskeva dynaaminen luovuuden komponenttiteoria. Toisessa luvussa on esitetty myös muuhun luovuuden tutkimukseen liittyviä tutkimustuloksia. Kolmannessa luvussa on kuvattu luovuuden olosuhteiden mittaamiseen liittyvän tutkimuskyselyn faktorianalyysin perusteet sekä työpajoissa käytetyt menetelmät, joista keskeisimmät olivat IDEALOGUE- ja SCAMPER-ideointimenetelmät, 5WA4-ideoiden raportointiformaatti sekä Diamond-arviointimalli ideoiden toimeenpanoon liittyen. Lisäksi kolmannessa luvussa on avattu lyhyesti työn imun teoriaa johtopäätösten tekemisen mahdollistamiseksi.

Tutkimuskyselyn aineisto kerättiin kolmesta organisaatiosta SURVEYPAL-palvelun avulla strukturoidulla verkkokyselyllä huhti- ja toukokuun taitteessa 2021 kolmen viikon aikana. Luovuutta tukeviksi olosuhteiksi ja osa-alueiksi valittiin kehittämistyöhön seuraavat kymmenen tekijää ja olosuhdetta: organisaation työn imu, haastava työ, työn hallinta ja sen vapaus, esihenkilöiden kannustus, työryhmän tuki, organisaation rohkaisu ja tuki, organisaation sisäiset esteet, työn riittävät resurssit, työmäärän kohtuullisuus, organisaation luovuus ja luova työ sekä organisaation työn tuottavuus. Kerätty kyselyaineisto analysoitiin hyödyntäen eksploratiivista faktorianalyysiä ja Pearsonin tulomomenttikorrelaatioanalyysiä. Analyyseillä varmistettiin luovuuden osa-alueiden ja työn imun summamuuttujien muodostaminen ja selvitettiin niin välisiä yhteyksiä. Yhteensä viidelle etäfasilitoidulla työpajalla Yritys X:n henkilöstön kanssa ideoitiin yhdeksän ideaa Yritys X:n luovuuden olosuhteiden kehittämiseksi.

5.1 Kehittämistyön kokonaisuuden tarkastelu

*”Managing creativity is like directing controlled chaos.”*³⁹

³⁸ Hunt ym. 2012, 515.

³⁹ Amabile 1988, 158.

Kehittämistyön johtopäätöksinä todetaan, että:

- 1) Yritys X:ssä on huomattavasti sisäistä hyödyntämätöntä potentiaalia luovuudelle.
- 2) Yritys X:n tulee jatkossa valjastaa tuo sisäinen potentiaali uusien, omaperäisten ja hyödyllisten ideoiden aikaansaamiseksi tarjoamalla työntekijöilleen osallistaen mahdollisuuksia ja mekanismeja luovien ideoiden synnyttämiseksi, jotta ihmiset rohkenevat tuoda esille ajatuksiaan rohkeasti.
- 3) Yritys X:ssä on kohtalaiset olosuhteet uusien, hyödyllisen ja omaperäisten ideoiden aikaansaamiselle.
- 4) On olemassa aloja ja työpositioita, joissa luovuutta tukevat olosuhteet ovat erinomaisella tasolla, mikä tarjoaa kaikille organisaatioille tavoitteellisesti luovuuden olosuhteiden kehittämismahdollisuuden.
- 5) On olemassa aloja ja työpositioita, joissa työn imua tukevat olosuhteet ovat erinomaisella tasolla, mikä tarjoaa kaikille organisaatioille tavoitteellisesti työn imun tukevien olosuhteiden kehittämismahdollisuuden.
- 6) Eri organisaatiot mukaan lukien Yritys X voivat kehittää luovuuttaan parhaiten voimistamalla muun muassa reilua ja rakentavaa ideoiden arviointia, palkitsemalla, tunnustamalla ja tunnustamalla luovan työn, tarjoamalla mekanismeja uusien ideoiden synnyttämiseksi ja mahdollistamalla ideoiden aktiivisen sekä vapaan jakamisen.

Edelliset johtopäätökset (1–6) perustuvat ensisijaisesti saatuihin kehittämistyön tuloksiin, kehittämistyön taustatietoon ja kehittämistyön tekijän empiirisiin kokemuksiin osana Yritys X:n kehittämistyöpajoja. Edellä esitettyjä johtopäätöksiä tuetaan keskeisimpiä tuloksia avaamalla seuraavissa kappaleissa.

Mahdollisuuksia ja mekanismeja Yritys X voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon, lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, voimistamalla yhteistä ymmärrystä, kannustamalla oma-aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen, lisäämällä ymmärrystä kokonaiskuvasta ja tulevaisuudesta, vahventamalla työntekijöiden kehittämisosaamista, lisäämällä fasilitoituja kohtaamisia ja ideointityöpajoja sekä niihin liittyvää osaamista. Kyse voi olla siis yksinkertaisimmillaan osallisuuden ja yhdessä tekemisen lisäämisestä. Selvää on, että osallistaminen edellyttää samalla myös luottamuksen voimistamista ja jatkuvan parantamisen periaatteiden hyödyntämisestä. Keskeistä kuitenkin Yritys X:ssä onkin määritellä suhteessa omaan toimialaansa riittävän luovuuden taso. Onko Yritys X:n luovuuden olosuhteita parannettava suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin ja toimintaympäristöön vai onko se jo nyt riittävällä tasolla. Edelliseen kysymykseen ei kehittämistyöllä koskaan voida vastata vaan se keskustelu jää Yritys X:n johtoryhmälle linjattavaksi. Mielenkiintoista tässä yhteydessä onkin pohtia ajatusta siitä, mikä muuttuisi Yritys X:ssä, jos se päättäisi strategiassaan olla toimialansa luovien organisaatio suhteessa kilpailijoihinsa.

Kyselyaineiston perusteella vertailuorganisaatioista Valmius Oy:llä on hiukan paremmat, mutta edelleen kuitenkin kohtalaiset luovuuden olosuhteet. Valmius Oy:n tulosta tukee myös kehittämistyöntekijän empiiriset havainnot yli 20 vuoden ajalta kyseissä organisaatioissa. Valmius Oy:n kohtalaisen hyvät tulokset voivat johtua muun muassa korkeasti koulutetusta henkilöstöstä, henkilöstön laadukkaasta johtajakoulutuksesta kaikkien työntekijöiden osalta, varsin homogeenisesta joukosta ja pysyvästä organisaation perustehtävästä sekä henkilöstön pitkäaikaisesta pysyvyydestä. Osa edellä mainituista asioista on selkeitä eroja Yritys X:n ja Muotoilu Oy:n henkilökuntaan verrattuna. Sillä, että Yritys X:n luovuuden olosuhteet olivat Valmius Oy:tä hieman heikommat, oli yllättävää. Sen sijaan Yritys X:n parempi tulos työn imussa Valmius Oy:n verrattuna oli odotetun kaltainen

Sen sijaan Muotoilu Oy:llä on erinomaiset luovuutta edistävät olosuhteet. Muotoilu Oy:n luovuuden olosuhteet olivat ennako-odotuksia huomattavasti paremmat. Muotoilu Oy:n erinomaisia luovuuden olosuhteiden tuloksia voi selittää muun muassa luovuutta edellyttävät työtehtävät, henkilöiden kehittämisosaaminen ja asiantuntijuus palvelumuotoilusta sekä kehittämisestä ja organisaation pienuus. Todennäköisesti Muotoilu Oy on voinut valita vain ja ainoastaan sopivimmat henkilöt organisaatioonsa. Oletettavasti jokaisella työntekijällä Muotoilu Oy:ssä on sisäistä 'paloa' ja intohimoa samalla myös tehtäviinsä.

Kehittämistyön kyselyaineiston perusteella ja olemassa olevan tutkimustietoon viitaten koki luovuuden olosuhteita Yritys X:ssä saadaan vaivattomasti ja helposti käyttöön asianmukaiset resurssit (ml. varat, materiaalit, tilat ja tiedot), mikä tukee luovuutta. Edelleen Yritys X:ssä organisaation sisällä ei ole huomattavia sisäisiä esteitä (esim. henkilösuhteet, prosessit), jotka estäisivät luovuuden esiintymistä. Yritys X ei ole myöskään ankaran kriittinen uusille ideoille vaan lähtökohtaisesti tukee niitä. Yritys X:ssä ei ole havaittu negatiivista sisäistä kilpailua, mikä estäisi ja tukahduttaisi luovuutta.

Yritys X:ssä luovuutta tukevat kyselyaineiston vapaan sanan ja työpajoissa kehittämistyön tekijän empiiristen havaintojen perusteella työntekijöiden kokemus siitä, että he voivat työskennellä monipuolisesti koulutettujen työntekijöiden kanssa. Yritys X:ssä ihmiset kommunikoivat hyvin, ovat avoimia uusille ideoille, haastavat rakentavasti toistensa työtä, luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan sekä tuntevat olevansa sitoutuneita työhön, jota he tekevät. Yritys X:ssä myös työntekijät kokevat ponnistelevansa ja työskentelevänsä haastavien tehtävien ja tärkeiden projektien parissa.

Yritys X:ssä kyselyaineiston perusteella työntekijöiden kokemus siitä, miten positiivisesti, kokonaisvaltaisesti ja työsidonnaisesti organisaatioissa suhtaudutaan työhön tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen osalta oli voimakasta. Varoivaisesti arvioiden voidaan todeta, että Yritys X:ssä työn imua havaitaan koettavan keskimääräistä voimakkaammin ja vähintään muutaman kerran viikossa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät kokevat muiden

tekevän työssään oikeita asioita ja havaitsevat muiden tekemän työtä myös oikealla tavalla koko potentiaaliaan hyödyntäen kaikilla tasoilla. Yritys X:ssä työntekijät siis olemassa olevaan työn imu tutkimukseen peilaten työskentelevät kyselyaineiston tuloksiin viitaten tuloksellisesti, kokevat työnsä palkitsevana, toimivat tarmokkaasti, vastuullisesti ja uudistushakuisesti, haluavat tehdä parhaansa ja ovat aloitteellisia. Edellisen perusteella Yritys X:ssä voidaan jatkossakin odottaa työntekijöiltä korkeita tuloksia. Työn imun teorian perusteella voidaan täten myös päätellä aiempia kehittämistyön tuloksia tukien, että Yritys X:ssä ei ole yleisellä tasolla työssä haittatekijöillä ja sellaisia fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia vaatimuksia, jotka ”varastavat” työntekijältä henkisiä työn voimavaroja tai estävät tuloksellisen työn teon. Edelleen olemassa olevaan työn imun teoriaan perustuen voidaan todeta, että Yritys X:ssä työn ja työntekijöiden voimavaratekijät (esim. työskentelyolosuhteet, resurssit, työvälineet, itseluottamus, osaaminen, asennoituminen) ovat kunnossa. Korkea työn imun havaitseminen tarkoittaa samalla myös sitä, että Yritys X:ssä henkilöstö on huolellisesti valikoitunutta, riittävän ammattitaitoisista sekä kunkin voitaneen olettaa työskentelevän oikeassa positiossa.

Kyselyaineiston perusteella havaittiin, että työntekijän kokemus organisaatiosta, joka rohkaisee reiluun ja rakentavaan ideoiden arviointiin, palkitsee, tunnistaa ja tunnustaa luovan työn, tarjoaa mekanismeja uusien ideoiden synnyttämiseksi, mahdollistaa ideoiden aktiivisen ja vapaan jakamisen sekä jakaa tavoitettavalla tavalla organisaation tulevaisuuden tavoitteet, jotta ihmiset rohkenevat ratkaista ongelmia ja haasteita luovasti, on voimakkaimmin yhteydessä muihin luovuuden olosuhteisiin. Kerätyn aineiston perusteella havaittiin myös, että jos mikä tahansa organisaatio parantaa luovuuteen liittyen organisaation rohkaisua ja tukea voimistaen sitä yhdellä yksiköllä, paranevat muut luovuuden osa-alueet kukin ~25-48 prosenttia. Edellinen tulos on yleistettävissä täten mille tahansa alalle tai organisaatioon eli suoraan hyödynnettävissä niissä organisaatioissa, jotka haluavat kehittää olosuhteitaan luovuuteen liittyen. Edellisen havainnon perusteella suunnattiin myös tässä kehittämistyössä työpajojen tarkennettu kehittämiskysymys käsittelemään Yritys X:n luovuuden tukea ja rohkaisua luovuutta koskien.

Työpajoissa laaditut ideat tukevat kehittämistyön tarkoitusta ja edelleen myös kehittämistyön tavoitetta. Työpajoissa laadittiin kehittämistyöprosessissa yhteensä 9 ideaa Yritys X:n luovuuden voimistamiseksi. Kuvatuista ja arvioiduista ideoista kolme voidaan luokitella organisaation rohkaisun ja tuen mukaisesti, neljä organisaatioiden sisäisten esteiden poistamiseen ja yksi työryhmän tukeen ja yksi haastavan työn alle luovuuden olosuhteiden mukaisesti jaoteltuna. Kaikki kuvatut 9 ideaa edellyttävät Yritys X:ssä eri sisäisten toiminnallisuuksien yhteensovittamista. Lisäksi voidaan todeta, että ideoiden toimeenpano edellyttää Yritys X:ssä yhtä useampaa iterointikierrosta ja 1-2 toiminnanperusajatuksen luonnostelemista ennen lopullista päätöksentekoa ja käyttöönottoa. Edelleen ideoiden toimeenpano edellyttää Yritys X:ssä huolellista ja tutkimuksellista analysointia kehitysmahdollisuuksista, kilpailijoista ja markkinatrendeistä. Teknologisesta (DIAMOND-mallin ka. -1.4) näkökulmasta ideoiden toimeenpano

edellyttää "just get it done"-tyyppistä suhtautumista, koska niiden vaativuus taso ei ollut kuitenkaan kovin merkittävän korkea. Huolimatta edellisestä, on selvää, ideoiden toimeenpano edellyttää Yritys X:ssä kuitenkin projektin aikaista muodollista päätöksentekoesittelyä ylimmälle johdolle. Kompleksisuuden (ka. ~1.4) näkökulmasta erillinen projektiorganisaatio tulee kuitenkin muodostaa ehkäpä kaikkiin laadittuihin ideoihin liittyen siten, että projektien jalkauttamisessa on mukana osallistujia kaikilta organisaation tasoilta. Kiireellisyyden (ka. ~1.6) näkökulmasta ideoiden toimeenpanon hitaus voi aiheuttaa sen, että kilpailijat valtaavat mahdollisia markkinoita Yritys X:ää nopeammin, vaikka kyse onkin pääosin Yritys X:n sisäisistä muutoksista, koska luovuus etenee myös Yritys X:n ulkopuolella muissa organisaatioissa omalla painollaan. Kiireellisyyden näkökulmasta ideoiden toimeenpano ei kuitenkaan edellytä tiukkaa ja erittäin osallistavaa johdon sitomista projekteihin. Omaperäisyyden (ka. ~1.4) osalta voidaan todeta, että kaikki ideat pyrkivät ratkaisemaan arjen haasteita organisaatiossa. Riippumatta siitä, mitä ideoita Yritys X toimeenpanee tai jättää toimeenpanematta, on selvää, että Yritys X:n on viestittävä huolellisesti päätöksistä tätä kehittämistyötä koskien henkilöstölleen, koska muospaine ja -odotukset ovat kehittämissuorituksen aikana kasvaneet ja jotta myös jatkossa henkilöstö on valmis osallistumaan organisaatiossa kehittämistyöhön. Viestinnässä on siis pyrittävä välttämään tilanne, että henkilöstö ajautuu ajattelemaan, että taaskaan mikään ei tule muuttumaan millään tavalla. Konkreettinen tekeminen ja teot eivät saa jäädä harvinaisuudeksi tai sattumaksi. On oltava halua muuttaa käytäntöjä tarvittaessa ja ketterästi jokaisen työntekijän arjessa.

Kuvattujen ja arvioitujen ideoiden perusteella kolmeksi parhaimmaksi edelleen jatkokehittävänä ideana tämän kehittämissuorituksen aikana muodostuivat ideat, jotka liittyvät luovuuden olosuhteisiin haastavamman työn, organisaation sisäisten esteiden vähentämisen ja organisaation rohkaisun ja tuen lisäämiseen liittyen. Eniten pisteitä saanut idea liittyy keskeisesti samalla myös Yritys X:n strategiatyöhön ja Yritys X:n tuotteiden sekä palveluiden selkeään painottamiseen sekä karsintaan. Kyseisen idean toimeenpanon myötä Yritys X:ssä työntekijöiden erikoisosaaminen ja koko potentiaalinsa otettaisiin käyttöön ideaalisemmalla tavalla. Aina voidaan pohtia sitä, olivatko laaditut ideat pieniä vai suuria, mutta sitäkin tärkeämpää on, että ne on pyrittävä jalkauttamaan kokeiltavaksi mahdollisimman pian. Mielenkiintoista on kuitenkin pohtia sitä, millaisia laaditut ideat olisivat, jos ne kuvattaisiin uudestaan ja omintakeisesti 10x suurempina ratkaisuinä käsillä olevaan aiheeseen liittyen.

Tässä kehittämistyössä käytetyt tutkimukselliset kuin kehittämiseen pyrkivät menetelmät olivat kaikki aiempaan tutkimus- tai menetelmäkirjallisuuteen perustuvia. Sen takia voidaan todeta, että tässä kehittämistyössä käytetyt menetelmät sopivat hyvin myös jatkossa hyödynnettäväksi niin työelämän kuin eri asteisten opintojen yhteydessä. On kuitenkin huomattavaa, että erityisesti DIAMOND-menetelmää käytettiin tässä kehittämistyössä hyödyksi poikkeuksellisesti ja luovasti ideoiden arviointiin liittyen. Saatujen kokemusten perusteella yhdessä

riskiarvioinnin kanssa DIAMOND-menetelmä sopi hyvin tämän kehittämistyön yhteydessä tar-
koitukseensa yhdessä yksinkertaisen pisteytyksen kanssa.

Varovaisesti voidaan arvioida, että kehittämistyö aiheuttaa Yritys X:n sisällä ainakin hetkelli-
sesti ja mahdollisesti myös pysyvän muutoksen luovuuden olosuhteiden kehittämiseen liittyen.
Arvio on matala, koska muutos Yritys X:ssä on aina riippuvainen ylimmän johdon päätöksente-
osta. Voidaan kuitenkin olettaa, että Yritys X hyötyi huomattavasti kehittämistyöhön osallistu-
misesta, koska kyselyaineiston on erityisen laaja ja sisältää osin myös aineistoa työhyvinvoin-
tiin liittyen. Kuitenkin niin kauan, kun nykyinen Yritys X:n toimitusjohtaja ja johtoryhmä työ-
skentelevät Yritys X:ssä on varmuudella 'riipaus luovuutta' todennäköisesti mukana arjen ope-
ratiivisessa johtamistoiminnassa. Tätä tukee Yritys X:n johtoryhmän edustajan lausunto kehit-
tämisen prosessista vuoden 2021 ajalta, joka esitettynä seuraavaksi:

*”Onneksi päätimme tarttua Henrik Matilaisen tarjoukseen ja lähteä mukaan luovuustut-
kimukseen. Luovuustutkimus antoi meille erinomaista tietoa henkilöstömme kokemuk-
sista jo kyselytutkimusvaiheessa, mitä voimme hyödyntää laajasti tulevaisuuden suun-
nittelussa. Kyselytutkimusta seuranneet työpajat olivat tehokkaita, hyvin valmisteltuja
ja tarpeellisia. Tulosten lisäksi työpajoista saimme kokemuksen käyttökelpoisista tekni-
koista muuhunkin analyysiin sovellettavaksi. Esimerkkinä tästä mainitsen juurisyyanaly-
ysin. Kokonaisuutena olemme Yritys X:ssä tyytyväisiä luovuustutkimuksen antiin ja Henrik
Matilaisen panokseen tässä asiassa.” (Johtoryhmän edustaja, 7.12.2021.)*

Tämän kehittämistyön kehittäminen prosessi itsessään on suoraan siirrettävissä sellaisenaan myös
muihin organisaatioihin. Samalla tässä raportissa kuvattu kehittäminen prosessi voi toimia myös
myytävänä tuotteena jollekin liiketoimintaa kehittäväälle Yritykselle Y. Tästä näkökulmasta
tarkasteltuna kehittäminen työelämää ja on samalla myös toimeenpantavissa
muiden ja ulkopuolisten toimesta.

Erityisesti tämän kehittämistyön taustatieto-osuus voi tukea kaikkia niitä organisaatioita,
jotka pyrkivät kehittämään innovaatio-osaamistaan. Taustatieto-osuus voi tarjota lukijoilleen
uusia näkökulmia organisaatioiden kehittämiseen liittyen on kyse sitten kehittämis-, jalkaut-
tamis- tai projektityöstä.

Tässä kehittämistyössä luovuuden olosuhteista Yritys X:ää koskien korostui kehitettävänä osa-
alueena organisaation rohkaisu ja tuki luovuudelle. Edelleen sama osa-alue nousi keskeisim-
pänä esille myös korrelaatioiden tarkastelun yhteydessä. Kun huomioidaan vielä samassa kes-
kustelussa laaditut 9 ideaa, voidaan todeta, että keskeisimmäksi asiaksi tässä kehittämis-
työssä nousi osin ennakoimattomasti ja osin suunnitellusti työpajavaiheessa organisaatioiden
näkökulmasta mekanismien tarjoaminen henkilöstölle uusien ideoiden synnyttämiseksi. Edelli-
nen havainto tukee luonnollisesti suoraan Amabilen kollegoineen (1988; 2016) tekemiä tutki-
mushavaintoja organisaation rohkaisun ja tuen merkityksestä. Lisäksi tässä kehittämistyössä

tehdyt havainnot ja laaditut ideat tukevat Basadurin kollegoineen (2012) esittämiä näkemyksiä siitä, että organisaatioiden tulee rohkaista työntekijöitä jatkuvaan kehittämiseen ja tarjota mahdollisuuksia työn muokkaamiseen luovasti päivittäin. Mitä monipuolisemmat keinot, toimet ja mekanismit työntekijällä on käytössä, sitä helpommin luovuus on siten toteutettavissa ja aikaansaataavissa. Edelleen tämän kehittämistyön keskeisimmät havainnot tukevat myös Amabilen ja Prattin (2016) nostoa siitä, että organisaatioissa työympäristön rakenteet ja mekanismit tukevat keskeisesti luovuutta. Edelleen myös Basadur kollegoineen (2012) tukevat sitä, että organisaatioiden tulee kyetä jatkuvaan kehittämiseen luovuuteen liittyen muun muassa organisaatioiden prosesseja muuttamalla. Uusien mekanismien tarjoaminen tukee myös Jaussin ja Bensonin (2012) havaintoa siitä, että yhä joustavammat työntekotavat ja ketteryys niihin liittyen tukevat luovuutta organisaatioissa. Yleisesti voidaan myös todeta, että tämänkin kehittämistyön yhteydessä tehty ideointi ja pyrkimys kehittämiseen ja mahdollisten innovatiivisten työskentelytapojen käyttöönotto kehittämiskokeiluina jatkossa Yritys X:ssä tukevat Mumfordin kollegoineen (2012b) ja Simontonin (2012) esittämiä havaintoja luovuutta tukevista organisaatioiden toimenpiteistä.

5.2 Suositukset Yritys X:lle luovuuden voimistamiseksi

”Fail often to succeed sooner.”⁴⁰

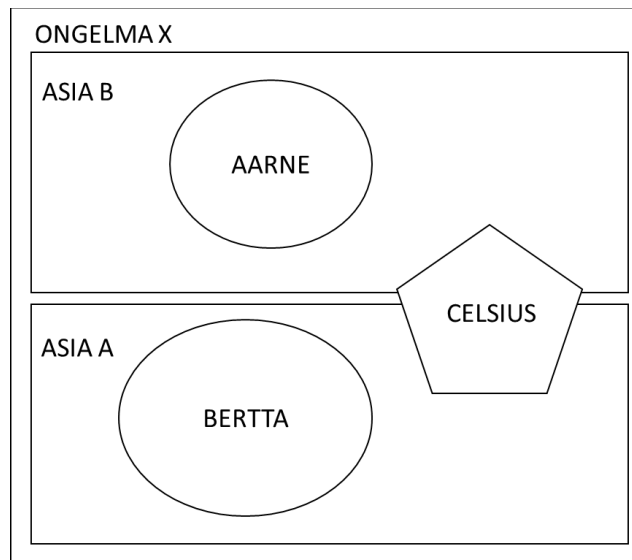
Riittävän kehittämisosaamisen varmistaminen. Kehittämistyön taustatiedon, omien empiiristen havaintojen sekä toteutettujen työpajojen perusteella voidaan todeta, että luovuuteen liittyvät asenteet, käytökset, osaaminen sekä ajattelumallit sekä periaatteet ovat opittavissa käytännön harjaantumisen myötä. Edellisen perusteella voidaan suositella Yritys X:lle kehittämis- ja fasilitointiosaamisen vahventamisesta organisaation sisällä. Tämä on mahdollista tehdä kolmessa vaiheessa ja alle puolen vuoden ajassa vähäisin kustannuksin. Ensimmäisessä vaiheessa potentiaalisimmat innovaattorit tunnustetaan työntekijöistä. Toisessa vaiheessa tarjotaan heille työajalla mahdollisuuksia kouluttautua fasilitointi- tai palvelumuotoiluun liittyen joko erillisillä kursseilla tai opinnoissa (vrt. kehittämisosaamisen vahventaminen). Kolmannessa vaiheessa integroidaan ja päivitetään saatu uusi kehittämisosaaminen osaksi organisaation käytäntöjä ja toimintatapoja innovaattorien johdolla ja heidän toimenpitein. Kyseisen suositus on suoraan yhteydessä yhteen luovuuden komponenteista, joka piti sisällään muun muassa luovuuteen liittyvät suotuisat taidot ja osaamisen.

Luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin viestiminen jatkuvan parantamisen periaattein. Kehittämistyön taustatiedon ja kehittämistyön tekijän empiiristen havaintojen sekä aiemman luetun tutkimustiedon perusteella koetaan, että Yritys X voi hyötyä niin sanotun ”tilannehuoneen” perustamisesta luovuutta vahventaessaan. Koska tiedämme, että erilaiset artefaktit ja

⁴⁰ Ligon ym. 2012, 640.

niiden läsnäolo viestivät ja heijastavat organisaation arvoista, normeista ja oletuksista niin työntekijöille ja kumppaneille, olisi mahdollista tilannehuoneella välittää organisaation sisällä muotoiluajattelua ja kehittämisorientaisuutta työntekijöille. Tilannehuoneessa olisi muun muassa liikuteltavat tussitaulut ideointia varten, ideointipakkoja, realistisen kokoiset asiakasprofiilit, menetelmäpakkoja, itseliimautuvia A5-kokoisia muistilappuja, iso kokouspöytä noin 12 hengelle, tyhjää seinätilaa ideointia varten, keskeisimmät vuosineljänneksien tavoitteet ja reaaliaikaiset tunnusluvut sekä kolmen seinän laajuinen asiakaskeskeinen palveluketjuanalyysi (eng. service blueprint). Palveluketjuanalyysillä Yritys X:n olisi mahdollista kuvata palvelut asiakaskeskeisesti palvelupolkuna ja siten, että siihen voi liittää niin asiakaskokemuksen palvelupolun eri vaiheissa kuin sisäiset toimet palvelujen tuottamiseksi yli organisaatorajojen. Tätä niin sanottua tilannehuonetta Yritys X voisi käyttää niin sisäisten prosessien kehittämisen yhteydessä, uusien palvelujen kehittämisessä, ideointipalavereissa kuin uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä. Tilannehuoneen materiaalien avulla kaikille olisi mahdollista selvittää, mistä osista palvelut koostuvat ja tarkastella niitä eri osastojen ja ryhmien välillä pyrkien eri prosessien yksinkertaistamiseen sekä ymmärtämään yhä paremmin asiakkaan näkökulmasta organisaation toimintaa.

Luovuutta tukevien mahdollisuuksien tarjoaminen ja merkityksellisyyden lisääminen. Kehittämistyön taustatiedon perusteella tiedetään, että luovuutta tukee eri henkilöiden laaja-alainen osaaminen samaan projektin yhteydessä kaikilta organisaatiosoilta. Yhdistämällä eri kehittämis- ja tuote- sekä palveluprojekteihin osaajat mahdollisimman monipuolisesti, mutta riittävällä asiantuntijuudella, on mahdollista aikaansaada luovia ratkaisuja ongelmiin. Seuraavassa Kuviossa 26 on esitetty tämä asia yksinkertaistettuna. Luovuutta tukee niin projektihenkilöiden valinnassa kuin uusien työntekijöiden palkkaamisessa seuraavassa Kuviossa 26 esitetyllä tavalla Celsius-henkilön valinta, vaikka hänellä ei olisi niin laaja-alaista asiantuntijuutta ongelmaan liittyen Alfa-asiasta kuin vaikkapa Bertta-henkilöllä. Celsius-henkilöllä on riittävät edellytykset ongelman ratkaisemiseksi, mutta kahteen muuhun henkilöön verrattuna laajempi näkemys eri asioista. Tässä esimerkissä Celsius-henkilö voi aikaansaada enemmän uusia, hyödyllisiä ja omaperäisiä ideoita kahta muuta henkilöä todennäköisemmin. Tällä samalla periaatteella luovuutta edistäessä esimerkiksi toisessa maassa samassa ammatissa työskennellyt henkilö voi olla luovuuden näkökulmasta Yritys X:lle parempi valinta työntekijöitä palkattaessa jatkossa.



Kuvio 25: Luovuuden vertaileminen henkilöiden taustojen perusteella.

5.3 Jatkokehittämisaiheita luovuuden voimistamiseksi organisaatioissa

”When all else fails, try something counterintuitive.”⁴¹

Kehittämistyön ja kehittämisen keskeinen näkökulma liittyy seurantaan. Jatkossa niin luovuuden kuin muuhunkin kehittämistyöhön on perusteltua liittää pitkittäistutkimuksen mahdollisuus. Seuraamalla esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua uudestaan mahdollista muutosta samassa organisaatiossa kehittämistoimenpiteiden samojen henkilöiden vastaamana on mahdollista tarkastella myös eri kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta eri luovuuden olosuhteita koskien ja kehittämiseen sekä muutokseen tarvittavaa aikaa.

Jatkossa luovuuden olosuhteiden tutkimiseen ja kehittämiseen on laadittava työ- ja toimistotilojen olosuhteiden arviointiin soveltuva mittari. Sellaista ei tämän kehittämistyön yhteydessä tullut esille. Nyt emme tiedä millainen valaistus, pinnat, värit, ilmanvaihto ja niin edelleen tukevat luovuutta. Työ- ja toimistotilojen luovuutta mittaavan kyselymittarin laatiminen on mahdollista aloittaa lukemalla esimerkiksi Tukiaisen (2010) kirjoittama kirja: Luova tila: tulevaisuuden työpaikka.

Jatkossa luovuuden olosuhteiden tutkimiseen tulee kehittää positiivista vaikutelmaa (eng. good affect) ja oloa mittaava mittari. Positiivisella vaikutelmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisen taipumusta kokea positiivisia tunteita (iloisuus, ylpeys, innostus, energia ja ilo) ja ilmaisua sekä positiivisella tavalla vuorovaikutusta muihin että ratkaisukeskeistä

⁴¹ Amabile 1988, 132.

suhtautumista haasteisiin. Vastaavalla tavalla tulee huomioida työorientaation ja työn merkityksellisyyden kokemisen mittaaminen.

Lisäämällä jatkossa luovuuden tutkimukseen aineiston keräämiseen niin havainnoimalla kuin haastatteluin, on mahdollista lisätä johtopäätösten luotettavuutta sekä syvyyttä. Havainnoinnissa ja haastatteluissa on mahdollista etsiä vastauksia ja työntekijöiden kokemuksia kysymyksiin: i) Millaiset olosuhteet ja yhteydet ovat tukeneet luovuutta työssäsi? tai ii) Millainen johtamistyö on tukenut luovuuttasi työssäsi?

Jollakin tavalla jatkossa organisaatioiden luovuuden tutkimiseen ja kehittämiseen tulee jatkossa kyetä yhdistämään myös lopputuotteiden ja materiaalin sekä niin sanottujen ”lopputu-lemien” luovuuden arviointi niin organisaation edustajien kuin esimerkiksi asiakkaiden toimesta. Tämä mahdollistaisi 360-asteen tarkastelun organisaation luovuutta koskien pelkän itsearvioinnin sijaan. Mielenkiintoista on yhdistää samaan kehittämistyöhön tutkimuksellisesti kahden samalla alalla olevan samoista markkinoista kilpailevan organisaation tutkiminen. Edellinen on mielenkiintoista tehdä vielä siten, että organisaatiot eivät olisi tietoisia toisistaan vaan raportointi toteutettaisiin Yritys Y:n ja Yritys Z:n välillä sokkona.

Miten tahansa luovuutta jatkossa kehitetäänkään, eri organisaatioita koskien, tulee kehittämistyöhön liittää edellisten lisäksi myös kyseisten organisaatioiden innovaatio-, aloite- ja kehittämisprosessien tarkastelu. Tässä on kuitenkin huomioitava, että työn laajuus on tällöin jo varsin huomattava, koska dokumenttien tarkasteluun tulee aina yhdistää tutkimuksellisuuden ja kehittämisen näkökulmista haastattelut, jotta kehittämistyössä voi aidosti päästä kiinni myös eri prosessin käytännön toteutumiseen. Lisäksi tulevien kehittämistyöntekijöiden kuin tutkijoiden on ymmärrettävä, että organisaation ulkopuoleisena henkilönä, vaikka kuinka läheinen yhteistyö pitkällä ajalla syntyy kehittämisorganisaation kanssa, lienee kuitenkin väistämätöntä, että aidosti organisaatioiden sisälle organisaatiota ymmärtäen ei niin sanotulta ulkokehältä kovinkaan helposti ulkopuolisena pääse.

5.4 Kehittämistyön luotettavuus ja etiikka

”Research is a risky venture, reaching into the unknown with no guarantee of where one’s explorations will lead.”⁴²

Tässä kehittämistyössä raportin sisäistä ja ulkoista validiteettia ja reliabiliteettia lisäävät myöhemmin esitettävät asiat. Erityisenä mainintana on todettava se, että Yritys X:n johtoryhmän edustaja on hyväksynyt tämän kehittämistyön raportin julkaistavaksi sopimuksin, jossa todetaan, että anonyymiteettiä ei ole raportissa rikottu.

⁴² Mukaillen Klotz ym. 2012, 624.

Tutkimuskyselyssä niin työn imun kuin luovuuden olosuhteiden mittaamisessa käytettiin tutkijayhteisön hyväksymiä ja kansainvälisesti validoituja mittareita. Työn imun tulosten tulkinnassa ja soveltamiseen sekä analysointiin oli käytössä validoidut viitearvot. Vastaavasti luovuuden olosuhteiden tulkintaan oli olemassa niin sanotut korkean ja matalan luovuuden arvot aiemmasta tutkimuksesta.

Kaikilla kehittämistyössä hyödynnetyillä kysymyksillä ja menetelmillä on olemassa niin sanottu teoreettinen tai taustatietoon perustavat yhteydet. Tutkimuskyselyn ja työpajojen kysymykset, agendat sekä menetelmät esiteltiin, hyväksyttiin ja korjattiin Yritys X:n edustajan kanssa yhteistyössä ennen jokaista yksittäistä vaihetta. Tutkimuskyselyn väittämistä laadituille summamuuttujille laskettiin Cronbachin α -arvot ja faktorianalyysin arvot ja ne on esitetty kolmannessa luvussa tuleville tutkijoille sekä kehittämistyöntekijöille. Faktorianalyysin yhteydessä jätettiin yksittäinen väittämä pois lopullisesta tutkimusmittarista, mikä on myös raportoitu. Korrelaatioiden tarkastelussa aineiston koko muodostui riittävän suureksi, jotta tilastollinen merkitsevyys oli riittävällä tasolla.

Tutkimuskyselyn ja työpajojen yhteydessä kerätyt aineistot olivat suoraan käytettävissä SPSS-ohjelmistossa SURVEYPAL-palvelusta siirrettäessä ilman aineiston muokkaamista käsin (vrt. käsittely- ja siirtovirheet) varsinaisten tutkimuskysymysten osalta.

Tulosten raportointi toteutettiin aina välittömästi kunkin vaiheen jälkeen suoraan Yritys X:lle. Näin Yritys X:n henkilöitä hyödynnettiin oikolukuun ja virheiden korjaamiseen tarvittaessa. Samalla kehittämistyön tekijä sai palautetta tulosten esittämiseksi vakuuttavasti ja ymmärrettävästi. Tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman objektiivisesti aineistosta saatujen ja analysoitujen numeroiden avulla. Raportoinnin yhteydessä on pyritty mahdollisimman perusteellisesti kuvaamaan kehittämisprosessin aikana tehdyt valinnat ja kuvaamaan ne mahdollisimman avoimesti. Kehittämyöntekijä ei ole vaikuttanut suoranaisesti lainkaan kyselytutkimuksen tuloksiin, koska mittari perustuu aiempien tutkijoiden työhön ja kehittämistyöntekijä ei itse ole vastannut kyselyyn. Kehittämyössä hyödynnettiin vain niitä menetelmiä, jotka kehittämistyöntekijä koki hallitsevansa riittävän hyvin.

Yleisellä tasolla tutkimuskyselyn aineiston keruussa ja kysymyksen asetteluissa onnistuttiin edellä esitetystä kritiikistä huolimatta varsin hyvin. Yritys X:n osalta otos jäi kuitenkin varsin pieneksi olemassa oleva potentiaali huomioiden, vaikka organisaatiolle tarjottiin vastausmahdollisuutta myös paperisen osallistumisen kautta. Tutkimuskyselyn aikana vastaajia varoitettiin tarvittaessa useamman kerran niin sanotuista käänteisistä kysymyksistä, jotta vastaminen tapahtuisi realistisesti. Lienee siten, että ainoastaan henkilökohtainen läsnäolo Yritys X:n osastoilla markkinoiden ja viestien kyselystä olisi voinut parantaa aineiston kokoa. Edelleen voidaan tarkastella kriittisesti vähäistä osallistumista työpajoihin. Lienee kuitenkin siten, että osallistujia työpajoihin olisi kyetty lisäämään kehittämisprosessin aikana ainoastaan

siten, että jokaiselle osallistujille olisi kyetty Yritys X:n sisällä nimeämään ja asettamaan sijainen kunkin työpajan ajaksi. Koska tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista eikä realistista voidaan todeta, että työpajoihin osallistui Yritys X:n osalta olosuhteet ja aika huomioiden parhaimmalla tavalla osallistettavissa oleva henkilöstö.

Kehittämistyön avulla kyettiin osoittamaan luovuuden olosuhteisiin liittyen uutena asiana organisaation tuen ja rohkaisun yhteys muihin osa-alueisiin, mitä ei kehittämistyöntekijän ymmärryksen ja käytettävissä olevien tietojen mukaan ole aiemmin julkaistu tai esitetty.

Kyselyaineistosta tai työpajoista ei syntynyt henkilörekisteriä, koska tunnistetietoja ei vastajilta kerätty. Kyselyaineisto tai työpajat eivät sisältäneet myöskään arkaluontoisia ja henkilökohtaisia kysymyksiä. Kehittämistyön saatekirjeessä avattiin avoimesti tutkimuksen tarkoitus ja tavoite kaikille osallistujille ja eri organisaatioille. Kehittämistyössä tulokset on esitetty siten, että yksittäistä henkilöä tai kehittämisorganisaationa Yritys X:ää ei voida jälkikäteen raportin perusteella tunnistaa. Tässä tutkimuksessa kaikki aineistot ja materiaalit laadittiin, kerättiin, käsiteltiin ja arkistoitii siten, että tietoturva- ja tietosuojasiat huomioitiin kaikissa vaiheissa. Kehittämistyöhön liittyvää aineistoa ei missään vaiheessa ole taltioitu tai siirretty tarpeetta verkkoasemille, verkkopalvelimille tai tiedonsiirtovälineisiin. Kehittämistyöntekijä on pyrkinyt kehittämistyössä kvantitatiivisilla menetelmillä uuden tiedon luomiseen siten, etteivät tutkijan omat näkemykset ja kokemukset ole vaikuttaneet saatuihin tuloksiin. Kvantitatiivisilla analyysimenetelmillä on pyritty myös pienentämään erehdyksen mahdollisuutta. Edelleen kehittämistyössä on pyritty avoimesti esittämään havainnot ja päättelyt sekä tekemään johtopäätökset vain ja ainoastaan tuloksiin sitoen. Kehittämistyön raportin kirjoittamisen yhteydessä hyvää tutkimus- ja kehittämistapaa on pyritty noudattamaan merkitsemällä lähdemateriaalien viitteet mahdollisimman tarkasti kaikissa yhteyksissä. Samalla tässä kehittämistyössä raportointi on pyritty toteuttamaan yksityiskohtaisesti ja parhaaseen olemassa olevaan tieteelliseen raportointiohjeistukseen perustuen.

Tutkimuseettisesta näkökulmasta tarkasteltuna kehittämistyön raportti on pyritty kirjoittamaan rakentavasti, monipuolisesti sekä kunnioittavalla otteella niin vastaajien kuin mukana olleiden organisaatioiden osalta.

Tässä kehittämistyössä mukana olleet organisaatiot eivät ole missään vaiheessa ohjanneet kehittämistyön toteuttamista tai tulosten raportoimista eikä esittänyt niitä koskevia vaatimuksia. Yritys X:n kanssa on tehty kehittämistyöstä keväällä 2021 kirjallinen sopimus. Valmius Oy:n ja Muotoilu Oy:n kanssa ei ole tehty kehittämistyöhön liittyvää kirjallista sopimusta, vaan yhteistyö on sovittu sähköpostitse organisaatioiden edustajien (toimitusjohtaja/komentaja/vastaava) kanssa. Kaikki kyselyaineistot ja materiaalit niin sanotut raaka-aineistot ja muut raportointimateriaalit on luovutettu mukana olleille organisaatioille kesän ja syksyn 2021 aikana. Kyseiset organisaatiot omistavat kyselyaineistot (vrt. omistus-, hallinta- ja

jatkokäyttöoikeudet). Tässä kehittämistyössä ei ole käytetty niin sanottua tutkimusryhmää. Tässä kehittämistyössä ei ole ollut käytettävissä rahoituslähteitä. Tämän kehittämistyön yhteydessä SURVEYPAL-organisaatio tarjosi kehittämistyöntekijälle tutkimuskyselyjen toimeenpanemiseksi SURVEYPAL-verkkokyselylisenssin määrääjäksi.

Kehittämistyön sisäistä ja ulkoista validiteettia ja reliabiliteettia vähentävät tässä työssä seuraavaksi esitetyt asiat. Tutkimuskyselyä ei varsinaisesti esitettäväksi ja korjattu pilottikyselyn avulla. Tämän kehittämistyön aineisto voi jatkossa toimia kuitenkin tulevia tutkimuskyselyjä koskien pilottikyselynä tarvittavien korjauksien ja havaintojen osalta.

Tutkimuskirjeellä ei kyetty innostamaan mukaan niin laajaa osallistujamäärää kuin oli odotettu Yritys X:stä. Tässä kehittämistyössä kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja täysin anonyymiä, millä kunnioitettiin jokaisen henkilön autonomiaa. Aina on mahdollista, että yksi vastaaja olisi vastannut kyselyyn useamman kerran, mutta tämän todennäköisyyttä voitaneen pitää kuitenkin erityisen pienenä. Aina on myös mahdollista, että kyselyyn olisi vastannut mukana olleiden organisaatioiden ulkopuoleinen henkilö, mutta tämänkin todennäköisyyttä voitaneen pitää kuitenkin erityisen pienenä. Erityisesti tutkimuskyselyn luotettavuutta olisi lisännyt aineiston analysoiminen konfirmatorisella faktorianalyysillä. Työn imun mittamisessa sovellettiin kysymysten asettelua aiemmasta tutkimuksesta poikkeavasti koskemaan muista työntekijöistä havaittavaa työn imua, mutta tässä onnistuttiin kuitenkin analyysien perusteella hyvin. On mahdollista myös, että sähköpostikyselyn linkki ei koskaan ole saavuttanut kaikkia Yritys X:n henkilöitä, vaikka se jaettiin organisaation sisäisin toimenpitein.

On mahdollista, että luovuus sellaisenaan ja terminä on voinut karkottaa osan vastaajista pois, vaikka sen määritelmä avattiin Yritys X:n työntekijöille jo tutkimuskirjeessä. On myös mahdollista, että verkkokysely saattoi olla osalle vastaajista liian pitkä, mikä on saattanut aiheuttaa vastaamisessa herpaantumista ja vastausväsymystä, vaikkakin kyselyn aikana osallistujille jaettiin koko ajan tietoa kyselyn etenemisestä ja vaiheesta automaattisesti. Kehittämistyön yhteydessä ei erikseen arvioitu Yritys X:n eri osastojen kirjavahvuutta ja sitä kuinka luotettavina eri osastojen vastauksia voidaan pitää mukaan lukien edustavuus. On myös huomioitava, että SURVEYPAL-kyselyohjelmisto pakotti vastaajat valitsemaan kuhunkin kysymykseen jonkin vastauksen niin tutkimuskyselyssä kuin ideoiden arvioinnin yhteydessä, minkä takia heille ei tarjottu myöskään mahdollisuutta jättää vastaamatta eikä heille myöskään tarjottu mahdollisuutta vastata ”en osaa sanoa” tai ”en samaa tai enkä eri mieltä”. Toisaalta jokainen olisi edelliseen liittyen voinut jättää halutessaan myös vastaamatta. Kehittämistyötä voidaan kritisoida itsemääräämisoikeuden näkökulmasta. Kehittämistyössä edellisiin perustuen valittiin kaikkiin kysymyksiin pakollinen vastaaminen, minkä takia vastaajat eivät itse voineet päättää mihin kysymyksiin vastasivat ja mihin eivät hylkäämättä koko tutkimuskyselyä. Palautteiden perusteella arvioidaan kuitenkin, ettei pakotettu vastaaminen aiheuttanut vastaajakatoa.

Aineistotriangulaation näkökulmasta tutkimuksessa käytetty kyselyaineisto perustuu vain itsearviointiin eikä siinä ei ole hyödynnetty vertais-, työyhteisö- tai esimiesarviointeja.

Kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa on lisäksi huomioitava, että verkkokysely ei mahdollista joustavuutta, kasvokkaista luottamuksen rakentamista vastaajiin eikä anna ymmärrystä siitä, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset, vaikka esimerkiksi tutkimuskyselyn lopussa oli vapaalle sanalle jokaisella erikseen mahdollisuus vastata sekä sitä, että vastaajilla oli käytettävissä kehittämistyöntekijän yhteystiedot. Verkkokysely ei tarjoa myöskään mahdollisuutta kysymysten eikä vastausten tarkentamiseen tai elekielen lukemiseen muihin tiedonkeruutapoihin (havainnointiin, haastatteluihin, osallistumiseen) verrattuna. Verkkokyselyssä kehittämistyöntekijä ei voi myöskään henkilökohtaisesti innostaa tai motivoida vastaajia, mitä toisaalta on myös vältettävä aineistojen keräämisessä. Verkkokyselyllä ei ole myöskään mahdollista todentaa sitä, miten sitoutuneesti vastaaja toimi vastatessaan.

Työskentelen edelleen Puolustusvoimissa upseerina. Pääosa nykyisestä työtehtävästäni on edelleen operatiivista valmistelua ja suunnittelua, jossa korostuu yhä enemmän luovuusosaaminen dynaamisessa toimintaympäristössä ja siellä toimimisessa. Keskeisin oppi omaan työhöni liittyy luovuudesta puhumiseen, ohjaamiseen ja sen rohkaisuun jatkossa esimiehenä. Itselleni jatkossa jonkin asian tai prosessin 'luovasti tekeminen' voi tarkoittaa yhtäältä ja erikseen seuraavia näkökulmia: i) käytetäänkö jotakin tavanomaisesta poikkeavaa prosessia tällä kertaa, ii) osallistetaanko työhön normaalista poiketen uusia henkilöitä, iii) käytetäänkö työhön tarkoituksenmukaisesti normaalia enemmän aikaa, iv) operoidaanko joukoilla kenties ohjesäännöistä poiketen, v) muutetaanko joukkojen taistelujaotusta tarkoituksellisesti, vi) käytetäänkö suunnittelu- ja valmistelutyössä vakiintuneista toimintatavoista poikkeavia menetelmiä vai vi) halutaanko aidosti toimintavaihtoehtoja, jotka aidosti ovat uusia, omaperäisiä ja hyödyllisiä sekä toteuttamiskelpoisia saatuun tehtävään liittyen. Toisaalta on siis oltava huolellinen luovuudesta puhuttaessa, mutta toisaalla myös täysin ennakkoluulottoman rohkea. Mitä tahansa luovuus tarkoittaakaan selvää on, että kyse on aina seikkailusta, kuten seuraavassakin lainauksessa on todettu luovuudesta: *"Creativity is a risky venture, reaching into the unknown with no guarantee of where one's explorations will lead".*⁴³

⁴³ Klotz ym. 2012, 624.

Lähteet

Painetut

Aalto, H-K, Ahokas, I. & Kuosa, T. 2008. Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030-menytyksen eväät tulevaisuudessa. Hankkeen loppuraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Agars, M., Kaufman, J., Deane, A. & Smith, B. 2012. Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 270–291.

Amabile, T. 1983. The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45:2, 357–376.

Amabile, T. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123–167.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H. Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39:5, 1154–1184.

Amabile, T. 2012. Componential Theory of Creativity. Working Paper 10–096. Harvard Business School, 1–10.

Amabile, T. & Pratt, M. 2016. The Dynamic Componential model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behaviour*, 36, 157–183.

Andersen, H., Nelson, I. & Ronex, K. 2021. Virtual Facilitation. Create More Engagement and Impact. CPI Group: London.

Atkinson, P. 2014. How to Implement Change Effectively. *Management Services*, 58:3, 33–38.

Baghetto, R. 2019. Creativity in Classrooms. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Cambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 587–606.

Baer, J. 2020. The Concencual Assessment Technique. Teoksessa V. Dörfler & M. Stierand (toim.) Handbook of Research Methods on Creativity. Edward Elgar Publishing Limited, 166–177.

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopolou, D. 2007. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99:2, 274–284.

Bakker, A. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13:3, 209–223.

Bakker, A. & Albrecht, S. 2018. Guest editorial. Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23:1, 4–11.

Basadur, M., Basadur, T. & Licina, G. 2012. Organizational Development. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 667–703.

Bauer, J. & Kaufman, J. 2005. Bridging generality and specificity: The Amusement Park Theoretical (APT) model of creativity. *Roeper Review*, 27, 158–163.

- Beckman, S. 2020. To Frame or Reframe: Where Might Design Thinking Research Go Next? *California Management Review*, 62:2, 144–162.
- Bens, I. 2018. *Facilitating with ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*. 4th Edition. John Wiley & Sons Inc.: New Jersey.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business School. *Harvard Business Review*, 1–11.
- Clăveanu, V. 2013. Rewriting the Language of Creativity: The Five A's Framework. *Review of General Psychology*, 17, 69–81.
- Clăveanu, V. & Kaufman, J. 2019. Creativity. A Historical Perspective. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 9–26.
- Coveney, B. 2008. Assessing the Organizational Climate for Creativity in a UK Public Library Service: a Case Study. *Library and Information Research*, 32:102, 38–56.
- Damanpour, F. & Aravind, D. 2012. Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 483–513.
- Deckert, C. 2015. *Tensions in Creativity*. Germany: Cologne Business School.
- De Dreu, C., Baas, M. & Nijstad, B. 2012. The Emotive Roots of Creativity: Basic and Applied Issues on Affect and Motivation. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 217–240.
- Dul, J. 2019. The Physical Environment and Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 481–509.
- Dunne, D. & Dougherty, D. 2012. Organizing for Change, Innovation, and Creativity. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 569–583.
- Ericsson, A. & Moxley, J. 2012. The Expert Performance Approach and Deliberate Practise: Some Potential Implications for Studying Creative Performance in Organizations. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 141–167.
- Elsbach, K. & Stigliani, I. 2018. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44:6, 2274–2306.
- Gardner, H. 1993. *Creating Minds*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. 1999. *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Gassman, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2014. *The Business Model Navigator. 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. United Kingdom: Dorset Press.
- Gotlieb, r., Hyde, E., Immordino-Yang, M. & Kaufman S. 2019. Imagination Is the Seed of Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 709–731.
- Guilford, J. 1956. The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53:4, 267–293.
- Hakanen, J. 2009. *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkilä, T. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hui, A., He, M. & Wong, W-C. 2019. Understanding The Development of Creativity Across the Life Span. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 69–87.
- Hunter, S., Cassidy, S. & Ligon, G. 2012. Planning for Innovation: A Process Oriented Perspective. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 515–545.
- Hoff, E., Carlsson, I. & Smith, G. 2012. Personality. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 241–270.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2010. Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- James, K. & Drown, D. 2012. Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 17–38.
- Jaussi, K. & Benson, G. Careers of the Creatives: Creating and Managing the Canvas. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 586–703.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. 2013. Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. Creativity and Innovation Management, 22:2, 121–146.
- Kaner, S. 2014. Facilitor´s Guiden to Participatory Decision-Making. John Wiley & Sons Inc.: New Jersey.
- Kaufman, J. & Clăveanu, V. 2019. A Review of Creativity Theories. What Questions Are We Trying yo Answer? Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 27–43.
- Kayaalp, A. 2015. Creativity for the Leaders of Future. Journal of Military And Information Science, 3:3, 100–103.
- Kazanjian, R. & Drazin, R. 2012. Organizational Learning, Knowledge Management and Creativity. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 546–568.
- Klotz, A., Wheeler, A. Halbesleben, J., Brock, M. & Buckley, R. 2012. Can Reward Systems Influence the Creative Individual? Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 607–630.
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson J. 2017. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of Organizational Behaviour, 38, 792–812.
- Mäkitalo, J. 2018. Sotataito vai sotataide? Kylkirauta. Lahti: Painotalo Plus Digital Oy, 4, 11–13.
- Kaufman, J. & Sternberg, R. 2019. An Introduction to the Second Edition. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 1–2.
- Ligon, G., Graham, K., Edwards, A., Osburn, H. & Hunter, S. 2012. Performance Management: Appraising Performance, Providing Feedback, and Developing for Creativity. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 633–666.

- Lubart, T., Clăveanu, V., Vries, H., Camargo, A. & Storme, M. 2019. Cultural Perspectives on Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 421–447.
- Lurey, J. & Raisinghani, M. 2001. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38, 523–544.
- Luukkainen, T. 2020. Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työn imuun ja työmäärän kokemiin. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT.
- Marion, R. 2012. Leadership of Creativity: Entity-Based, Relational, and Complexity Perspectives. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 456–479.
- Matilainen, H. 2017. Virtuaalioppiminen: vuorovaikutusmallin kehittäminen virtuaalitiimien yhteistyöhön. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu.
- Matilainen, H. 2019. Etä- ja hajatyöstä mobiilityöhön? Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työn imuun ja työhyvinvointiin. Yleisesikuntaupseerikurssin Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mumford, M., Hester, K. & Rodledo, I. 2012a. Creativity in Organizations: Importance and Approaches. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 3–16.
- Mumford, M., Hester, K. & Rodledo, I. 2012b. Methods in Creativity Research: Multiple Approaches, Multiple Levels. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 39–66.
- Mumford, M., Wartin, R., Ellito, S. & McIntosh, T. 2012. Leading for Creativity. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 546–566.
- Mumford, M., Gibson, C., Giorgini, V. & Mecca, J. 2014. Leading for Creativity: People, Products, and Systems. Teoksessa D. David (toim.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press, 757–782.
- Mäkinen, J. 2015. Sotatieteitä - ei sotatieteitä? Teoksessa A. Nokkala, J. Hanska & M. Häyry (toim.) *Akateemisuus ja upseerius tieteen, tutkimuksen ja johtamisen ristivetoa Puolustushallinnossa*. Tampere: Juvenes Print, 17–38.
- Nader, A., Ahmed, S. & Taha, Z. 2009. Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3:3, 2653–2669.
- Niu, W. 2019. Eastern-Western Views of Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 448–461.
- Nummenmaa, L. 2011. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Latvia: Livonia Print.
- Nummi, P. 2016. Beyond brainstorming–Ideologue. Helsinki: Grape People Finland Oy.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Oldham, G. & Baer, M. 2012. Creativity and the Work Context. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 387–419.

- Paletz, S. 2012. Project Management of Innovative Teams. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 420–454.
- Paulus, P., Dzindolet, M. & Kohn, N. 2012. Collaborative Creativity–Group Creativity and Team Innovation. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 327–357.
- Piirto, J. 2004. Understanding creativity. Scottsdale: Great Potential Press.
- Pitacho, L., Palma, P. & Corrcia, P. 2019. Work orientation: Dimensionality and internal model. *Analyze Psychologica*, 37:4, 479–491.
- Plucker, J., Makel, M. & Qian, M. 2019. Assessment of Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 44–68.
- Prud’homme van Reine, P. 2017. The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management*, 5:2, 56–80.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Luovion Oy.
- Reed, K. & Allen, J. 2021. Suddenly Virtual. Making Remote Meetings Work. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Reiter-Palmon, R., Wigert, B., De Vreede, T. 2012. Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 295–325.
- Reiter-Palmon, R., Mitchell, K. & Royston, R. 2019. Improving creativity in Organizational Settings. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 515–545.
- Rhodes, M. 1961. An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305–311.
- Robledo, I., Hester, K., Peterson, D. & Mumford, M. 2012. Creativity in Organizations: Conclusions. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 707–725.
- Runco, S. & Runco, M. 2012. Creative Abilities: Divergent Thinking. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 114–139.
- Rooney, J. & Heuvel. L. 2004. Root Cause Analysis For Beginners. *Quality Progress*, 45–53.
- Rus, S. & Doernberg, E. 2019. Paly and creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 607–622.
- Santonen, T. 2012. Massidea.org: a greener way to innovate. Teoksessa Boye, J. & Y. (toim.) *Green technologies in food production and processing*. New York : Springer, 541–568.
- Sawyer, R. 2012. Explaining Creativity: The Science of Human Innovation. New York: Oxford University Press.
- Sawyer, R. 2019. Individual and Group Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Gambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 567–586.
- Schaufeli, W., Salovona, M., Gonzlález-Roma, V. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3:71, 71–92.

- Schaufeli, W. 2012. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14:1, 3-10.
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J. & Salanova, M. & De Witte, H. 2019. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 1–15.
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Shenhar, J. & Dvir, D. 2007. *The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Reinventing Project Management*. Harvard Business School Press.
- Simonton, D. 2012. Fields, Domains, and Individuals. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 67–86.
- Simonton, D. 2019. Creativity's Role in Society. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 462–480.
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88:3, 518–528.
- Soriano de Alencar, E. 2012. Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors. Teoksessa M. Mumford (toim.) *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc., 87–114.
- Stenberg, R & Lubart, T. 1995. *Defying the Crowd*. New York: Free Press.
- Stenberg, R. 2018. A Triangular Theory of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12, 50–67.
- Stenberg, R. 2019. Enhancing People's Creativity. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) *The Cambridge Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 88–103.
- Swarch, R. 2017. *The Skilled Facilitator*. 3th Edition. John Wiley & Sons Inc.: New Jersey.
- Taylor, L. & Ortega, R. 2003. The Application of Goldratt's Thinking Process to Problem Solving. Allied Academies International Conference. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 2:2, 9–14.
- Treffinger, D., Isaksen, S. & Dorval, K. 2003. Creative Problem Solving (CPS Version 6.1™) A Contemporary Framework for Managing Change.
- Treffinger, D. & Isaksen, S. 2005. Creative Problem Solving: The History, Development, And Implications for Gifted Education and Talent Development. *The Evolution of CPS in Gifted Education*. *Gifted Child Quarterly*, 49:4, 342–353.
- Tseng, H.-M. & Liu, F.-C. 2011. Assessing the Climate for Creativity (KEYS): Confirmatory factor analysis and psychometric examination of a Taiwan version. *International Journal of Selection and Assessment*, 19:4, 438–441.
- Unsworth, K. 2001. Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26, 289–297.
- Uusitalo, H. 1996. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY.
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 79-99.

Vego, M. 2013. On Military Creativity. Washington: National Defense University Press, 70:3, 83–90.

Ward, T. 2012. Problem Solving. Teoksessa J. Kaufman & R. Sternberg (toim.) The Cambridge Handbook Of Creativity. Cambridge University Press, 168–187.

Warrick, D. 2017. What leaders need to know about organization culture. Business Horizons. Article in Press, 1–10.

Wieczerniak, S., Cyplik, P. & Milczarek, J. 2017. Root Cause Analysis Methods As a Tool of Effective Change. 17th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management, 611–627.

West, M. & Sacramento, C. 2012. Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate. Teoksessa M. Mumford (toim.) Handbook of Organizational Creativity. Elsevier Inc., 359–385.

Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. The Academy of Management Review, 18:2, 293–321.

Sähköiset

Belsky, S. 2020. Creativity Will Be Key to Competing Against AI in the Future Workforce - Here's How. Viitattu 30.3.2021. Osoitteessa: <https://bm.ge/en/article/creativity-will-be-key-to-competing-against-ai-in-the-future-workforce--heres-how/72399>

CCL (Center for Creative Leadership, Greensboro, USA, www.ccl.org) & Amabile, T. 2010. KEYS: Sample Questionnaire report.44 Viitattu 29.4.2021. Osoitteessa: <https://www.leapfrogging.com/wp-content/uploads/2013/05/KEYSCreativitySurvey.pdf>

Fab. 2018. Keskosten älyvaatteet ja 6 muuta suomalaista älytekstiiliuutuutta. Viitattu 22.5.2021. Osoitteessa: <https://www.fablehti.fi/keskosten-alyvaatteet-ja-muut-alytekstiiliuutuudet/>

Gray, A. 2016. World Economic Forum. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Viitattu 29.3.2021. Osoitteessa: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

Create. 2011. iCreate Project. Creativity Self-Audit Questionnaire. EU. Viitattu 29.4.2021. Osoitteessa: http://www.appladesign.net/domains/create//documents/Self-audit_Questionnaire_586.pdf

Helaniemi, R. 2018. Maanpuolustuksen aloitesäätiö palkitsi kehitysprojekteja ja innovaatioita. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://ruotuvaki.fi/-/maanpuolustuksen-aloitesaatio-palkitsi-kehitysprojekteja-ja-innovaatioita>

Hesburger. 2018. Työvaatteet kierrätysmateriaaleista. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.hesburger.fi/vastuullisuus/ymparisto/tyovaatteet-kierratysmateriaaleista>

Huhtanen, J. 2019. Rajavartiolaitos testaa tiedusteluun ja valvontaan sopivia isoja lennokkeja merellä. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006244555.html>

⁴⁴ Huom: Lähteestä ei selviä, että onko se materiaali imaginäärinen malli vai jostakin organisaatioista koottu autenttinen informaatio.

Image Wear. 2018. Näkyvyyttä lisäävä LED-takki nyt saatavilla Image Wearilta. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.imagewear.fi/blog/led/>

Leijona Group. Leijona työasut tehdään kovaan ammattikäyttöön. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://news.calcus.com/leijona-tyoasut-tehdaan-kovaan-ammattikayttoon/>

Lähetkangas, O. Tekstiili-innovaatioita kotimaasta. Tekstiiliopettajaliitto. Viitattu 21.5.2021. <https://www.tekstiiliopettajaliitto.fi/toiminta/lehti/tekstiili-innovaatioita-kotimaas/>

Marr, B. 2109. Forbes. The 10+ Most Important Job Skills Every Company Will Be Looking For In 2020. Viitattu 29.3.2021. Osoitteessa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/10/28/the-10-most-important-job-skills-every-company-will-be-looking-for-in-2020/?sh=140334be67b6>

Medanta. 2020. Infektioita torjuvien työvaatteiden kysyntä kasvaa kohisten - Medantan liikevaihto kasvoi lähes 40 prosenttiyksikköä. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/fashion/infektioita-torjuvien-tyovaatteiden-kysynta-kasvaa-kohisten-medantan-liikevaihto-kasvoi-lahes-40-prosenttiyksikkoa.html>

NATO. 2013. Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive. COPD Interim 2.0. Viitattu 29.3.2021. Osoitteessa: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEWip5oiZptXvAhXPmlsKHVSMA1wQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.cmdr-coe.org%2Fdownload.cgf.php%3Fid%3D9&usg=AOvVaw3LHn_yc7-JdHp-w0asQ92_

Puolustusvoimat. 2020. Puolustusvoimien johdolla tutkitaan mahdollisuutta puhdistaa hengityssuojaimia. Viitattu 22.5.2021. Osoitteessa: <https://puolustusvoimat.fi/-/puolustusvoimien-johdolla-tutkitaan-mahdollisuutta-puhdistaa-hengityssuojaimia>

Serrat, O. (2017) The SCAMPER Technique. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore. Viitattu 22.5.2021. Osoitteessa: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33

Suomen tekstili ja muoti;1. Tekstiilialan innovaatiot: Mitä ovat älytekstiilit ja funktionaaliset tekstiilit? Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.stjm.fi/uutiset/tekstiilialan-innovaatiot-mita-ovat-alytekstiilit-ja-funktionaaliset-tekstiilit/>

Suomen tekstili ja muoti;2. 4 keskeistä tulevaisuuden kehityskulkua ja innovaatiota, jotka näkyvät Techtextil-messuilla. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.stjm.fi/uutiset/4-keskeista-tulevaisuuden-kehityskulkua-ja-innovaatiota-jotka-nakyivat-techtextil-messuilla/>

Uusi Teknologia. 2020. Drone-hyökkäysten estotekniikka voitti innovaatiokisan. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.uusiteknologia.fi/2020/12/04/dronehyokkaysten-estotekniikka-voitti-innovaatiokisan/>

VTT. 2020. Älyvaate turvaa rakentajia. Viitattu 21.5.2021. Osoitteessa: <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/alyvaate-turvaa-rakentajia>

Kuviot

Kuvio 1: Luovuuden ja innovaatioiden suhde (mukaillen Damanpour & Aravind 2012, 487). ..	11
Kuvio 2: Kaksijakoinen reitti yksilön luovuuteen (mukaillen De Dreu ym. 2012, 220).	12
Kuvio 3: Luovuustyyppien jakautuminen organisaatiossa (mukaillen Atkinson 2014).	13
Kuvio 4: Viisi portainen luovuusprosessi vaiheineen (mukaillen Deckert 2015, 12).	13
Kuvio 5: Luovan ongelmanratkaisun viitekehys (mukaillen Treffinger & Isaksen 2005, 348). ..	14
Kuvio 6: Luovuuden koulutus- ja kehittämismalli (mukaillen Ligon ym. 2012, 651).	19
Kuvio 7: Luovuuden komponentit (mukaillen Amabile 1988, 157; 2012, 3).	22
Kuvio 8: Luovuuden dynaaminen komponenttiteoria organisaatiossa (mukaillen Amabile & Pratt 2016, 165; vrt. Amabile 1983, 367; 1988, 152).	23
Kuvio 9: Luovuutta tukevat johtamisen tekijät (mukaillen Mumford ym. 2019, 550).	29
Kuvio 10: Suunnitteluprosessi suunnitelman laatimiseksi (mukaillen Hunter ym. 2012, 519)..	30
Kuvio 11: Malli työympäristön vaikutuksesta luovuuteen (mukaillen Dul 2019, 483, 502).	31
Kuvio 12: Organisaation luovuuden linkitykset (mukaillen Woodman ym. 1993, 309).	33
Kuvio 13: Organisaation työympäristön luovuusmalli (mukaillen Amabile ym. 1996, 1159)... ..	34
Kuvio 14: Vuorovaikutteinen organisaation luovuuden malli (Woodman ym. 1993, 295).	37
Kuvio 15: Organisaation luovuuden malli (mukaillen James & Drown 2012, 19).	38
Kuvio 16: Malli ryhmän luovasta yhteistyöstä (mukaillen Paulus ym. 2012, 331).	39
Kuvio 17: Kehittämistyön toteutus kehittämisprosessina.	46
Kuvio 18: Kehittämistyön tutkimuskyselyn ja kehittämisvaiheen kehittämisasetelma.	50
Kuvio 19: Esimerkki juurisyy-analyysistä (Nummi 2016, 50).	58
Kuvio 20: Esimerkki Diamond-mallin soveltamisesta arvioinnissa (Shenhar & Dvir 2007, 47). .	61
Kuvio 21: Kolmen eri organisaation luovuuden olosuhteiden tulokset visualisoituna.	68
Kuvio 22: Ensimmäisen työpajan BrainDump-aineistosta laadittu sanapilvi Yritys X:lle.	74
Kuvio 23: Ensimmäisen työpajan IDEALOGUE-aineistosta laadittu sanapilvi Yritys X:lle.	75
Kuvio 24: Juurisyy aineistosta laadittu sanapilvi Yritys X:lle.	76
Kuvio 25: Luovuuden vertaileminen henkilöiden taustojen perusteella.	86
Kuvio 26: Työpaja 1:n toteutussuunnitelma ja toimeenpano (toteutettiin kaksi kertaa).	116
Kuvio 27: Juurisyyanalyysiä varten laadittu PPT-dia 1. työpajassa.	116
Kuvio 28: Idealogue-menetelmää varten laadittu excel-tiedosto 1. työpajassa.	117
Kuvio 29: Työpaja 2:n toteutussuunnitelma ja toimeenpano (toteutettiin kaksi kertaa).	117
Kuvio 30: Työpaja 3:n toteutussuunnitelma ja toimeenpano (toteutettiin kerran).	118
Kuvio 31: Diamond-mallin arviointimittari ”Omaperäisyys” (Shenhar & Dvir 2007, 46–47). ..	118
Kuvio 32: Diamond-mallin arviointimittari ”Teknologia” (Shenhar & Dvir 2007, 47–48, 82)..	119
Kuvio 33: Diamond-mallin arviointimittari ”Teknologia” (Shenhar & Dvir 2007, 48–49, 104). ..	119
Kuvio 34: Diamond-mallin arviointimittari ”Kiireellisyys” (Shenhar & Dvir 2007, 49–50).	120
Kuvio 35: Palautteen kerääminen viimeisessä työpajassa Havainto4kehä-menetelmällä.	120
Kuvio 36: Yritys X:n luovuuden olosuhteet esitettyinä 95 %:n luottamusvälillä.	123
Kuvio 37: Yritys X:n luovuuden olosuhde haastava työ.	123

Kuvio 38: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn hallinta.	124
Kuvio 39: Yritys X:n luovuuden olosuhde esihenkilön kannustus.	124
Kuvio 40: Yritys X:n luovuuden olosuhde esihenkilön kannustus.	125
Kuvio 41: Yritys X:n luovuuden olosuhde työryhmän tuki.	125
Kuvio 42: Yritys X:n luovuuden olosuhde työryhmän tuki.	126
Kuvio 43: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation rohkaisu ja tuki.	126
Kuvio 44: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation rohkaisu ja tuki.	127
Kuvio 45: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation rohkaisu ja tuki.	127
Kuvio 46: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation rohkaisu ja tuki.*	128
Kuvio 47: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation sisäiset esteet.*	128
Kuvio 48: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn riittävät resurssit.	129
Kuvio 49: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn riittävät resurssit.	129
Kuvio 50: Yritys X:n luovuuden olosuhde kohtuullinen työmäärä.*	130
Kuvio 51: Yritys X:n luovuuden olosuhde luova organisaatio ja luova työ.	130
Kuvio 52: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn tuottavuus.	131
Kuvio 53: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn tuottavuus.	131

Taulukot

Taulukko 1: Luovat ajatteluprosessit (mukaillen Deckert 2015, 5; Mumford ym. 2014, 758). .	15
Taulukko 2. Organisaation luovuusfaktorit (mukaillen West & Sacramento 2012, 362–363)...	20
Taulukko 3: Perinteiset organisaation kehittämiskeinot (mukaillen Basadur ym. 2012, 674). .	25
Taulukko 4: Epäjohdonmukaisuudet luovuuden tuessa (mukaillen Basadur ym. 2012, 678). .	35
Taulukko 5: Kehittämistyön toteutus (vrt. Hunter ym. 2012, 523 & Matilainen 2017, 142). ...	45
Taulukko 6: Kyselyn summamuuttajat ja niiden määritelmät.	48
Taulukko 7: Yritys X:n vastaajien taustatiedot.	51
Taulukko 8: Yritys X:n aineistolle tehdyt analyysit ja niiden arvot.	53
Taulukko 9: Ideologue-menetelmä ja sen vaiheet (mukaillen Nummi 2016, 27).	57
Taulukko 10: Organisaatioiden ja tutkimustiedon arvot summamuuttujittain.	66
Taulukko 11: Yritys X:n summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat.	66
Taulukko 12: Yksinkertainen vertailu Yritys X:n osalta osastoittain suhteessa luovuuteen. ...	67
Taulukko 13: Faktoreiden Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimet (N = 96).	69
Taulukko 14: Kolmetoista voimakkainta arvoa saaneet Yritys X:n väittämät.	69
Taulukko 15: Viisitoista heikointa arvoa saaneet Yritys X:n väittämät.	70
Taulukko 16: Luovuutta tukevat tekijät Yritys X:ssä.	70
Taulukko 17: Luovuutta heikentävät tekijät Yritys X:ssä.	71
Taulukko 18: Luovuuden kehittämistarpeet Yritys X:ssä.	72
Taulukko 19: Kehittämistyössä laadittujen ideoiden kuvaus.	77
Taulukko 20: Organisaation rohkaisuuden ja tuen sekä organisaatiokulttuurin kysymykset.	121

Taulukko 21: Väittämät matalalla luovuuden arvoilla Yritys X:ssä.	132
--	-----

Liitteet

Liite 1: Kehittämiskysely: Organisaation luovuuden kokeminen ja kysymysten lähteet.	104
Liite 2: Ideoiden kuvaamisessa käytetty dokumenttirakenne Santosta (2012) mukaillen.	114
Liite 3: Virtuaalisten työpajojen toimeenpano, työkalut ja muut perusteet.	116
Liite 4: Organisaatiokulttuurin ja luovuuden osa-alueesta muodostetut kysymykset.	121
Liite 5: Yritys X:n luovuuden olosuhteet osa-alueittain ja kysymyksittäin esitettynä.	123
Liite 6: Väittämät matalalla luovuuden arvoilla Yritys X:ssä.	132

Liite 1: Kehittämiskysely: Organisaation luovuuden kokeminen ja kysymysten lähteet.

KYSELY LUOVUUDESTA YRITYS X:N HENKILÖSTÖLLE 5.5.-28.5.2021⁴⁵ ⁴⁶

Johdanto

Teknologiat muuttuvat ja globalisaatio voimistuu sekä kilpailun ja tietoon perustuvan talouden seurauksena organisaatioiden haasteet ovat yhä monimutkaisempia. Nämä samat asiat aiheuttavat luovuuden ja innovoinnin tarpeen organisaatioissa, myös Yritys X:n toimialalla tulevaisuudessa.

Tutkimuskutsun mukaisesti kyselyssä mitataan luovuutta ja työn imua. Ennen vastaamista varmistuthan, että Sinulla on rauhaisa tila vastaamiseen, olet energinen, olet sulkenut puhelimesi ja estänyt muut mahdolliset häiriötekijät, verkkoyhteys on toimiva ja Sinulla on aidosti kiireetön hetki vastata kyselyyn.

Vastaamiseen kuluu aikaa vastaajasta riippuen ~20–30 minuuttia.

Kysymyksiä on seuraavasti: taustatietokysymyksiä on yhteensä kuusi ja tutkimuskysymyksiä 84 kappaletta jakautuen 11 osa-alueeseen. Lopussa on vapaaehtoinen avoin kysymys, johon on mahdollista kirjata kommentteja, kysymyksiä, esityksiä tai muita nostoja organisaationne luovuutta koskien tai tätä kyselyä koskien. Kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat: Emme koskaan/ei koskaan/koskaan, joskus, usein ja aina⁴⁷.

Kiitos suuresti jo tässä vaiheessa vastauksistasi, osallistumisestasi ja ajastasi.

Käsitteet

Lue seuraavat asiat huolellisesti.

Kyselyssä olevat käsitteet ovat seuraavat:

Esihenkilö: henkilö, joka pääasiassa ohjaa työtäsi ja jolle pääasiassa raportoit työstäsi.

Työryhmä: ihmiset, joiden kanssa työskentelet tällä hetkellä tiiviisti päivittäin tai lähes päivittäin.

⁴⁵ Erityisenä ansiona voidaan todeta, että CCL:stä (Center for Creative Leadership; Greensboro; USA) annettiin minulle pyynnöstäni erikseen lupa käyttää KEYS-tavaramerkin mukaisia, suomentamiani, kysymyksiä tässä kehittämistyössä Toni Davisin (CCL, Projektipäällikkö, Arviointi) toimesta 30.4.2021 sähköpostitse. Pyyntö koskee lähteen, CCL & Amabile 2010, mukaista informaatiota.

⁴⁶ Kyselyn keskeisin lähde: Amabile ym. 1996.

⁴⁷ Emme koskaan/ei koskaan/koskaan = 1, joskus = 2, usein = 3 ja aina = 4.

Sosiaalinen työympäristö: tarkoittaa muun muassa työn organisointia, osallistumisjärjestelmiä, työilmapiiriä, työpaikalla vallitsevia arvoja ja normeja, esimies-alaissuhteita, hierarkioita, työntekijöiden välisiä suhteita, ihmissuhteita, työ- ja toimintakulttuuria, työntekijöiden tasavertaista kohtelua sekä johtamistapaa.

Projekti / työtehtävä: pääasiallinen työsi, johon pääosa työajastasi kuluu.

Toimialue: yksikkö, osasto, projekti, haara, sektori tai ryhmä, jossa teet suurimman osan työstäsi ja mihin koet kuuluvasi.

Organisaatio: Yritys X, jossa työskentelet.

Ylin johto: muodostuu toimitusjohtajasta, johtoryhmästä ja hallituksesta.

Vastatessasi pohdi taustalla seuraavia määritelmiä:

Luovuus: hyödyllisten uusien ideoiden tuottaminen.

Innovaatio: luovien ideoiden onnistunut käyttöönotto ja/tai tuotanto organisaatiossa.

Seuraavalla sivulla alkaa varsinainen kysely taustakysymyksillä. Ole hyvä, voit jatkaa.

1. Taustatiedot

1.1 Mikä on ikäsi.

18–24 vuotta

25–29 vuotta

30–34 vuotta

35–39 vuotta

40–44 vuotta

45–49 vuotta

50–54 vuotta

55–59 vuotta

1.2 Mikä on ylin koulutuksesi (tutkinto).

Peruskoulu

- Lukio
- Ammattikoulu
- Kandidaatin tutkinto
- AMK-tutkinto
- YAMK-tutkinto
- Maisteritutkinto
- Licensiaatin tutkinto
- Tohtoritutkinto
- Muu

1.3 Kauanko olet ollut organisaationne palveluksessa.

- 1–3 vuotta
- 4–6 vuotta
- 7–9 vuotta
- 10–12 vuotta
- 13–15 vuotta
- 16–19 vuotta
- 20–23 vuotta
- 24–27 vuotta
- 28–30 vuotta
- 31– vuotta

1.4 Oletko esihenkilötehtävässä.

- Kyllä.
- En.

1.5 Mihin yksikköön Yritys X:ssä kuulut.⁴⁸

1.6 Kuinka monena työpäivänä olet tehnyt keskimäärin etätöitä viikossa viimeisen puolen vuoden aikana?

1 vrk

2 vrk

3 vrk

4 vrk

5 vrk

En tee etätöitä.

2. Organisaatio: Työn imun kokeminen⁴⁹

2.1 Olemme täynnä energiaa, kun teemme työtämme organisaatiossamme.

Vastausasteikko: 1 = Emme/En/Ei koskaan, 2 = Joskus, 3 = Usein, 4 = Aina⁵⁰

2.2 Olemme innostuneita työstämme organisaatiossamme.

2.3 Olemme täysin uppoutuneita työhömmme organisaatiossamme.

3. Luovuus: Haastava työ⁵¹

3.1 Koen työskenteleväni tärkeissä projekteissa / työtehtävissä.

3.2 Projektini / työtehtäväni ovat haastavia.

3.3 Työtehtäväni edellyttävät minulta parhaan osaamiseni hyödyntämistä.

3.4 Organisaatiollani on tähdellinen tarve saada onnistuneesti valmiiksi käynnissä olevat projektini / työni.

⁴⁸ Vastausvaihtoehdot tarkoituksellisesti piilotettu (vrt. yhteistyösopimus Yritys X–Matilainen).

⁴⁹ Lähteet: Schaufeli ym. 2017; Sonnetag 2003.

⁵⁰ Nämä ovat vastausvaihtoehdot kaikissa tutkimuskysymyksissä.

⁵¹ Lähteet: West & Sacramento 2012, 375; Oldham & Baer 2012, 389; Paletz 2012, 443; CCL & Amabile 2010.

3.5 Tunnen tällä hetkellä itseni ja koko osaamiseni positiivisesti haastetuksi omissa työtehtävissäni.

4. Luovuus: Työn hallinta⁵²

4.1 Minulla on vapaus päättää, miten aion toteuttaa projektini / työtehtäväni.

4.2 Tunnen kohtuullisesti, jos lainkaan, paineita täyttääkseni jonkun toisen odotukset työni tekemiseksi.⁵³

4.3 Minulla on vapaus päättää, minkä projektin / työtehtävän aion tehdä seuraavaksi.

4.4 Päivittäisessä työssä tunnen hallitsevani oman työni vaatimukset ja omat ideani työtäni koskien.

5. Luovuus: Johdon kannustus⁵⁴

5.1 Esihenkilöni odotukset projektiini / työtehtäviini ovat selkeät.

5.2 Esihenkilöni osaa suunnitella hyvin.

5.3 Esihenkilöni asettaa selkeät kokonaistavoitteet minulle.

5.4 Esihenkilöni kommunikoi vapaasti ja avoimesti työryhmäni kanssa.

5.5 Esihenkilölläni on hyvät ihmissuhdetaidot.

5.6 Esihenkilöni osoittaa luottamusta työryhmällemme.

5.7 Esihenkilöni on hyvä työnteon roolimalli.

5.8 Esihenkilöni on avoin uusille ideoille.

5.9 Esihenkilöni tukee työryhmämme työtä.

⁵² Lähteet: Coveney 2008, 45–46; West & Sacramento 2012, 375; Oldham & Baer 2012, 391, 398; Klotz ym. 2012, 623; Marion 2012, 459; CCL & Amabile 2010; Create 2011.

⁵³ Kysymystä ei otettu mukaan faktoriin analyysi vaiheessa. Kysymys laski merkittävästi cronbachin alpha-arvoa. Kysymys huonosti muotoiltu ja käännetty.

⁵⁴ Lähteet: Coveney 2008, 45–46; Paletz 2012, 401, 423, 426, 444; Oldham & Baer 2012, 401; Kazanjian & Drazin 2012, 548, 555; Dunne & Dougherty 2012, 572, 581; Hunter ym. 2012, 532; Basadur ym. 2012, 678; Robledo ym. 2012, 717; Soriano de Alencar 2012, 98, 100; Agars ym. 2012, 276; De Dreu ym. 2012, 229, 230; Ericsson & Moxley 2012, 148, 150, 156; CCL & Amabile 2010; Create 2011.

5.10 Saan esihenkilöltäni rakentavaa palautetta työstäni.

5.11 Esihenkilöni arvostaa uusia avauksia ja nostoja projekteihin / työhöni.

6. Luovuus: Työryhmän tuki⁵⁵

6.1 Työtoverini ja minä muodostamme yhdessä toimivan tiimin.

6.2 Luotamme toisiimme niiden kanssa, joiden kanssa työskentelemme lähimminkin.

6.3 Työryhmässämme haastamme toistemme ideoita rakentavalla tavalla.

6.4 Ihmiset työryhmässäni ovat avoimia uusille ideoille.

6.5 Ihmiset ovat valmiita auttamaan toisiaan tarvittaessa työryhmässäni.

6.6 Työryhmässämme on erilaisia taitoja, jotka tukevat uusien ajatusten tuottamista.

6.7 Ihmiset työryhmässämme ovat sitoutuneita työhömmme.

6.8 Työryhmässämme keskustelu on vapaata ja avointa.

7. Luovuus: Organisaation rohkaisu ja tuki⁵⁶

7.1 Ihmisiä kannustetaan ratkaisemaan ongelmia luovasti organisaatiossamme.

7.2 Uusia ideoita kannustetaan nostamaan esille organisaatiossamme.

7.3 Organisaatiossamme on hyvät käytännöt, jotka rohkaisevat luovaan ideointiin ja kehittämiseen.

7.4 Ihmisiä kannustetaan ottamaan riskejä organisaatiossamme.

⁵⁵ Lähteet: Coveney 2008, 45–46; Reiter-Palmon ym. 2012, 309–310; Soriano de Alencar 2012, 98; Paulus ym. 2012, 335, 340–341, 349, 360; Oldham & Baer 2012, 395, 402; West & Sacramento 2012, 360, 375; Paletz 2012, 432, 446; Hoff ym. 2012, 254; Marion 2012, 461, 465, 468; Hunter ym. 2012, 534, 537; Kazanjian & Drazin 2012, 554–555, 572–573; Klotz ym. 2012, 616, 620; Basadur ym. 2012, 678, 687; CCL & Amabile 2010; Create 2011.

⁵⁶ Lähteet: Coveney 2008, 45–46; West & Sacramento 2012, 369, 374–375; Soriano de Alencar 2012, 90–91, 96, 97–100, 102–104, 112; Acar & Runco 2012, 125, 128; Mumford ym. 2012, 52; Basadur ym. 2012, 697; Oldham & Baer 2012, 394; Marion 2012, 473; Hunter ym. 2012, 518, 520, 522, 539; Jaussi & Benson 2012, 598; Klotz 2012, 612, 620, 627; Hoff ym. 2012, 253; Ligon ym. 2012, 639, 641, 643–644, 650; Basadur ym. 2012, 691, 669; Mumford ym. 2012, 11; Agars ym. 2012, 305; Marion 2012, 487; Dunne & Daugherty 2012, 571; CCL & Amabile 2010; Create 2011.

7.5 Organisaatiossamme ylin johto odottaa ihmisten tekevän työtään luovasti.

7.6 Uudet ideat arvioidaan oikeudenmukaisesti organisaatiossamme.

7.7 Organisaatiomme ihmiset voivat ilmaista epätavallisia ja poikkeuksellisia ideoita pelkäämättä, että heidät arvioidaan epäpäteviksi.

7.8 Epäonnistuminen on hyväksyttävää organisaatiossamme, mikäli projektityö / työskentely muuten oli ansiokasta.

7.9 Luovat ihmiset tunnustetaan organisaatiossamme.

7.10 Ihmisiä palkitaan luovasta työstä organisaatiossamme.

7.11 Organisaatiossamme on luovuudelle avoin suhtautuminen.

7.12 Ideoiden ja ajatusten vaihtoa tehdään aktiivisesti organisaatiossamme.

7.13 Organisaatiossamme on yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista.

7.14 Organisaatiomme ylimmän johdon edustajat ovat innostuneita projektitehtäviä / työtehtävistä.

7.15 Organisaatiossamme suoriutumista ja tuloksia arvioidaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.

8. Luovuus: Organisaation sisäiset esteet⁵⁷

8.1 Organisaatiossamme on useita työskentelyä rajoittavia ongelmia.

8.2 Organisaatiossamme on haitallista kilpailua ihmisten välillä.

8.3 Organisaatiossamme ihmiset joutuvat olemaan huolissaan omien työtehtäviensä säilymisestä ja asemasta tulevaisuudessa.

8.4 Muut organisaation toimialueet vähättelevät ja väheksyvät projektitehtäviä / työtehtäviä.

8.5 Ihmiset ovat kriittisiä uusien ideoiden suhteen organisaatiossamme.

⁵⁷ Lähteet: Coveney 2008, 45–46; West & Sacramento 2012, 360, 374–375; Soriano de Alencar 2012, 98, 102–105; Oldham & Baer 2012, 393–394, 409; Dunne & Daugherty 2012, 572, 576; Dreu ym. 2012, 230; Agars ym. 2012, 286; Reiter-Palmon ym. 2012, 318; Ligon ym. 2012, 637; Basadur ym. 2012, 684, 698; Simonton 2012, 69; Hoff ym. 2012, 264; Puccio & Cabra 2012, 200; Paulus ym. 2012, 331; CCL & Amabile 2010.

8.6 Negatiivinen kritiikki on ongelma organisaatiossamme.

8.7 Ihmiset ovat huolissaan saamastaan negatiivisesta kritiikistä heidän työnsä osalta.

8.8 Organisaatiossamme arvostetaan vain loppuun asti ja valmiiksi laadittuja uusia ideoita.

8.9 Ylin johto ei ole halukas ottamaan riskejä organisaatiossamme.

8.10 Organisaatiossamme asiat tehdään lähtökohtaisesti samalla tavalla kuin aina ennenkin olemme tehneet.

8.11 Toimintatavat ja rakenteet ovat liian muodollisia organisaatiossamme.

8.12 Ylin johto ohjaa tiukasti organisaatiotamme.

8.13 Muut työryhmät organisaatiossamme vähättelevät ja väheksyvät työryhmämme työtä.

9. Luovuus: Riittävät resurssit⁵⁸

9.1 Työssä tarvitsemani tilat ovat vaivatta käytettävissäni.

9.2 Yleensä saan työhöni käyttöön tarvitsemani resurssit.

9.3 Projektini / työtehtävieni budjetti / rahoitus on yleensä riittävä.^{59 60}

9.4 Voin hankkia tarvittavat tiedot projektieni / työtehtävieni onnistumiseksi.

9.5 Pystyn saamaan helposti tarvitsemani materiaalit työni tekemiseksi.

9.6 Työhön tarvitsemani tiedot ovat helposti saatavissani.

9.7 Organisaatiomme kirjalliset ohjeet / säännöt / normit tukevat työni tekemistä.

10. Luovuus: Työmäärä⁶¹

⁵⁸ Lähteet: Coveney 2008, 45–46; West & Sacramento 2012, 360, 363, 374–375; Soriano de Alencar 2012, 103; CCL & Amabile 2010.

⁵⁹ Lisänä vastausvaihtoehto: Minulla ei ole omaa rahoitusta resurssina käytössä työssäni = 5.

⁶⁰ Vastauksen arvo muutetaan kyselyssä arvoksi 2.5 analysoitaessa tuloksia.

⁶¹ Lähteet: Coveney 2008, 45–46; West & Sacramento 2012, 375; Oldham & Bauer 2012, 398–399; Damanpour & Aravind 2012, 449, 398; Marion 2012, 436–439, 461; Jausi & Benson

10.1 Minulla on liikaa töitä liian lyhyessä ajassa tehtävänä.

10.2 Minulla ei ole riittävästi aikaa tehdä projektejani / työtehtäviäni.

10.3 Organisaatiossamme on liikaa häiriöitä ja keskeytyksiä, jotka vaikuttavat oman projektityön / työtehtävieni suorittamiseen.

10.4 Odotukset eivät ole realistisia työtuloksiamme koskien organisaatiossamme.

10.5 Tunnen työssäni kohtuutonta aikapainetta tehtävien valmiiksi saamiseksi.

11. Luovuus: Luova organisaatio ja luova työ⁶²

11.1 Organisaatiomme on innovatiivinen.

11.2 Organisaatiomme on luova.

11.3 Sosiaalinen työympäristöni tukee luovuuttani.

11.4 Päivittäinen työni edellyttää minulta paljon luovuutta.

11.5 Sosiaalinen työympäristöni tukee työryhmäni luovuutta.

11.6 Koen, että voin olla tällä hetkellä luova työssäni.

12. Luovuus: Tuottavuuden arviointi⁶³

12.1 Organisaatiomme on kaiken kaikkiaan tehokas.

12.2 Organisaatiomme on tunnustettu toimija alallaan.

12.3 Organisaatiomme on suorituskykyinen.

12.4 Organisaatiomme on tuottava.

12.5 Toimialueeni toiminta on tehokasta.

12.6 Toimialueeni toiminta on vaikuttavaa.

2012, 594, 601; Ligon ym. 2012, 643; Paletz 2012, 436–439; Soriano de Alencar 2012, 103; CCL & Amabile 2010; Create 2011.

⁶² Lähteet: Amabile ym. 1996, 1166; CCL & Amabile 2010; Marion 2012, 460; Create 2011.

⁶³ Lähteet: Amabile ym. 1996, 1166; CCL & Amabile 2010.

12.7 Toimialueeni on suorituskykyinen.

12.8 Toimialueeni on tuottava.

12.9 Ideamme ovat luovia.

12.10 Tuotteemme ovat innovatiivisia.

12.11 Palvelumme ovat innovatiivisia.

13. Avoin kysymys.

Vain vastaamalla voi vaikuttaa!

Voit pohtia esimerkiksi:

- 1) Mitkä asiat tukevat parhaiten luovuuttasi tällä hetkellä työssäsi?
- 2) Miten asiat heikentävät luovuuttasi tällä hetkellä työssäsi?
- 3) Mikä mielestäsi olisi tärkein toimenpide / keino luovuuden voimistamiseksi työssäsi?
- 4) Mikä mielestäsi olisi tärkein toimenpide / keino työympäristösi (fyysinen, sosiaalinen, virtuaalinen) kehittämiseksi, jotta niillä voimistettaisiin luovuutta työssäsi?

Liite 2: Ideoiden kuvaamisessa käytetty dokumenttirakenne Santosta (2012) mukailten.

OTSIKKO: 10X20-toimintamallin periaate osaksi luovaa yrityskulttuuria.

JOHDANTO: Esille nostettavat ideat on aina kerrottava vähintään 10:llä (10x-ajattelu) ennen niiden jakamista toisille. Ideoiden esille nostamisen jälkeen niitä pohditaan 20 sekuntia esihenkilöiden toimesta. Ideasta annetaan aina 20 minuutin sisällä rakentava palaute. Idea kuvataan tarkemmin 20 tunnin sisällä toiminnan perusajatuksiksi. Ideaa kokeillaan 20 päivää käytännössä. Jos se edelleen koetaan tarkoituksenmukaiseksi, otetaan idea käyttöön kehittämisspilottina 20 viikoksi.

ASIASANAT: Ideointi, jalkauttaminen, teot, käyttöönotto, out of the box, oppiminen, luottamus, epävarmuus, riskinotto, vapaus, ongelmanratkaisu, virheiden hyväksyminen, ratkaisut, jatkuva kehittyminen, jatkuva parantaminen, ketteryys, ideoiden toteuttaminen, rohkeus.

PISTEET: 96 pistettä.

LUOVUUDEN OSA-ALUE: Organisaation luovuus ja luova työ: Työntekijä kokee organisaation luovaksi, koska luovuutta odotetaan ja ihmiset kokevat tekevänsä luovaa työtä.

RUNKO-OSA:

Mikä on idea? Kyse on toimintamallista, joka pakottaa pohtimaan esille nostettavia ajatuksia aidosti 'out of the box'-tavalla, koska ajatukset pyritään aina kuvaamaan alkuperäistä ajatusta suurempana. Tämä ei kuitenkaan johda siihen, että ideoista tulee pelkkiä vitsejä, koska kyse on aina omaan työhön liittyvistä seikoista. Malli tarjoaa kaikille ketterän ja matalan kynnyksen tavan nostaa esille kehittämistarpeita esihenkilöiden ja organisaation tietoon. Tämä tukee samalla jatkuvan parantamisen ajattelua ja yrityskulttuurin muokkaamista yhä luovemmaksi sekä pyrkii jalkauttamaan ideat heti konkreettisiksi teoiksi, jos niissä koetaan olevan potentiaalia. Toisaalta, jos idea koetaan toteuttamiskelvottomaksi jo ensimmäisten 20 sekunnin pohdinnan aikana ei ideaa ole tarvetta viedä lainkaan eteenpäin ja tästä annetaan asianmukainen palaute. Edelleen toimintamalli lisää koko henkilöstön kykyä esittää kehittämisajatuksia, koska niiden esittämisessä kehitytään ajan myötä ja aina saadaan erillispalaute esityksistä.

Miksi idea voisi toimia? Ideoiden tulo ei lakkaa, koska ne kuunnellaan aidosti ja niistä saadaan aidosti rakentava palaute. Tämä aiheuttaa henkilöstössä aidon tarpeen pyrkiä jatkuvaan parantamiseen sekä sitoo koko henkilöstön mukaan toiminnan kehittämiseen. Malli on toimintaperiaate, minkä takia sen toimeenpano ei edellytä lisäkustannuksia. Toimintaperiaate on jaettavissa kaikkien tietoon viikoittaisissa palaverissa muun toiminnan ohessa. Kaikkinensa toimintamalli lisää henkilöstön vuorovaikutusta. Koska toimintamalli osallistaa ja sitouttaa se samalla myös motivoi ihmiset osallistumaan.

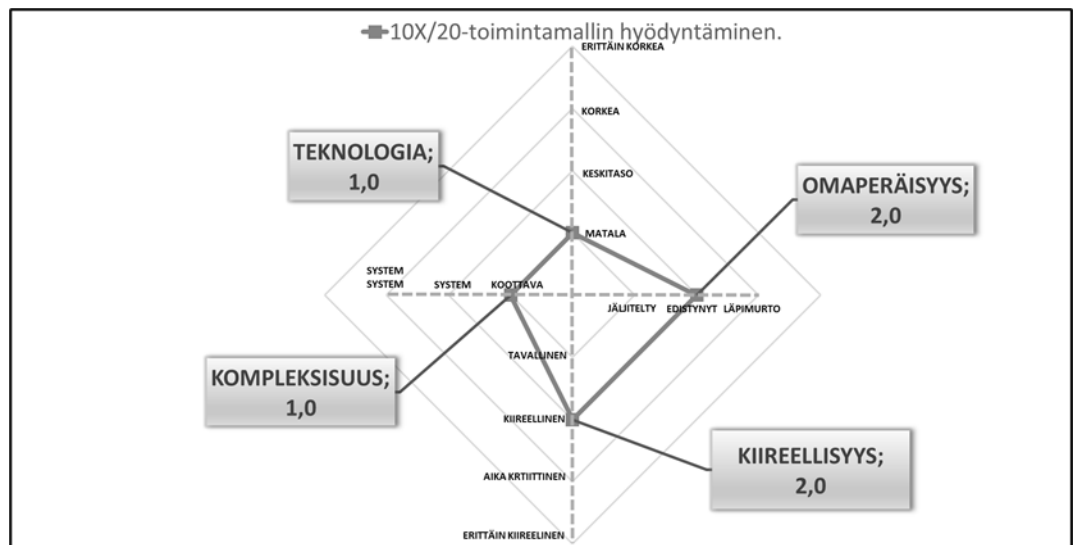
Kenelle idea on suunnattu? Toimintamalli on jokaisen organisaation työntekijän, tiimin ja esihenkilön hyödynnettävissä missä tahansa organisaatiossa, jos organisaatio pyrkii tukemaan ja edistämään luovuutta.

Missä ideaa voidaan käyttää? Toimintamalli on käytettävissä tavanomaisissa organisaatioissa ja niiden arjessa. Toimintamalli on riippumaton työntekotavoista. Sitä voi hyödyntää henkilöstö, joka tekee tietotyötä, etä- tai lähityötä tai fyysistä työtä. Toimintamalli on toimintaympäristöstä vapaa.

Milloin idea voidaan käyttää? Toimintamalli on otettavissa heti käyttöön. Sitä voidaan hyödyntää kaikissa organisaation toiminnoissa ja työssä. Toimintamallin hyödyntäminen ei ole sidottu aikaan.

Lähteet: Tuominen, Saku. 2020. Luova järkevyys. E-kirja, äänikirja.

DIAMOND-malli:



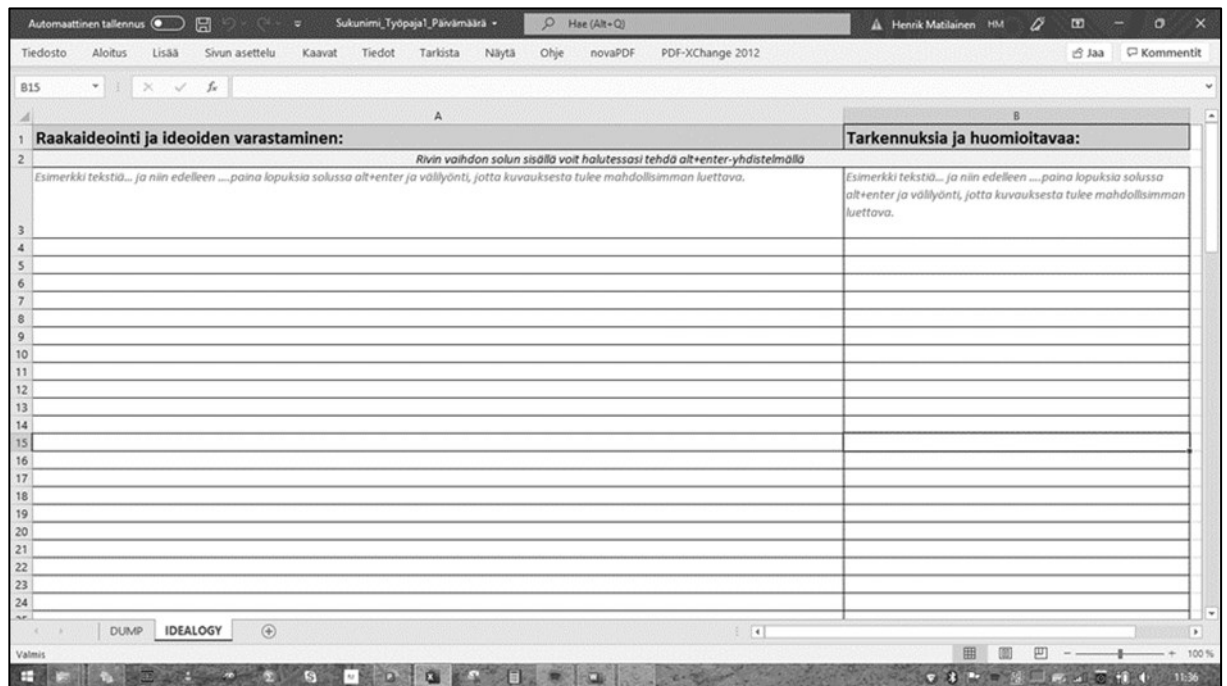
Vapaa sana (SCAMPER): Ei asioita.

Liite 3: Virtuaalisten työpajojen toimeenpano, työkalut ja muut perusteet.

<p>1. OSUUS 60 min:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odotukset ~10 min • Kehittämismatka ~5 min • Agenda ~5 min • Kehittämisperiaatteet ~5min • Selkeytys ~5 min • Tutkimustulosten esittely ~5 min • Brain Dump ~10 min • Kysymykset ja ohjeet jatkosta ~5 min • Tauko ~15 min <p>2.Osuus 60 min:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juurisyy-analyysi, ~ 5 min • Itsenäinen työskentely ~15 min • Juurisyyden ja ajattelulogiikoiden esittely ~ 20 min • Kysymykset ja ohjeet jatkosta ~5 min • Tauko ~ 15 min 	<p>3. OSUUS 85 min:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideologue ~ 5 min • Johdetut kysymykset ~ 5 min • Itsenäinen työskentely ~ 10 min • 1.kierros "Varasta ylpeydellä" ~ 15 min • Itsenäinen työskentely ~ 5 min • 2.kierros "Varasta ylpeydellä" ~ 20 min • Itsenäinen työskentely ~ 5 min • Kysymykset ja ohjeet jatkosta ~5 min • Tauko ~ 15 min <p>4. Osuus 35 min:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palaute ~ 15 min • Jatko-ohjeet ~ 5 min • Itsenäinen työskentely ~ 5 min • Seuraavalla kerralla... ~ 5 min • Päätäminen ~ 5 min
--	---

Kuvio 26: Työpaja 1:n toteutussuunnitelma ja toimeenpano (toteutettiin kaksi kertaa).

Kuvio 27: Juurisyyanalyysiä varten laadittu PPT-dia 1.työpajassa.



Kuvio 28: Idealogue-menetelmää varten laadittu excel-tiedosto 1.työpajassa.

<p>1. Osuus 45 min: "Aloittaminen"</p> <ul style="list-style-type: none"> Aloitus ~ 10 min Odotukset ~ 10 min Matka ja kehittämissperiaatteet ~ 5 min Ideoiden toteaminen vrt. @-HEADLINE ~ 10 min Selkeytys ja tehtävä ~ 10 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siirto alahuoneisiin 2-4 henkilöä / huone <p>2. Osuus 90 min: "Idean kirjoitus"</p> <ul style="list-style-type: none"> Idean kirjoittaminen SWA4 ~ 40+10+40 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ohessa kierto Aleks ja Henkka ✓ Ohessa keskustelu ja tukeminen sovitulla tavalla alahuoneittain (10 min) ✓ Ohessa asioiden selvittäminen puhelinsoitot tai muut lähteet ideaan liittyen ✓ Idean kuvaus ~ 300-500 sanaa / ~ 2 sivua ✓ WWW-linkkien hyödyntäminen ✓ Ohessa tauko omatoimisesti tarvittaessa Siirto alkutilaan loppuksi 	<p>3. Osuus 80 min: "Idean fiilaus"</p> <ul style="list-style-type: none"> Selkeytys ja tehtävä ~ 10 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siirto alahuoneisiin 2 henkilöä / huone ✓ Ohessa kierto Aleks ja Henkka Kollegan idean lukeminen ~ 15 min Rakentava palaute kollegalle: SCAMPER ~ 15 min Suullinen palaute kollegalle ~ 5 min Suullinen palaute kollegalle ~ 5 min Ideoiden viimeistely palautteen pohjalta ~ 30 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ohessa tauko omatoimisesti tarvittaessa Siirto alkutilaan loppuksi <p>4. Osuus 25 min: "Päätäminen"</p> <ul style="list-style-type: none"> Palaute ~ 10 min Jatko-ohjeet ~ 5 min Seuraavalla kerralla... ~ 5 min Päätäminen ~ 5 min
---	---

Kuvio 29: Työpaja 2:n toteutussuunnitelma ja toimeenpano (toteutettiin kaksi kertaa).

<p>1. Osuus 45 min: "Aloittaminen"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aloitus ~ 5 min • Odotukset ~ 15 min • Matka ja kehittämisperiaatteet ~ 5 min • Ideat ja niiden koodaus ~ 5 min • Surveypal-linkit ja henkilöjako ~ 5 min • Selkeytys ja tehtävä "Diamond-malli-D" ~ 10 min <p>2. Osuus 95 min: "Idea vs. arviot"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideoiden arviointi ja pisteytys sekä avoin sana <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tuki tarvittaessa alkutilaan uudestaan nousten. ✓ Kunkin idean arviointi a`6-10 min / idea. ✓ Surveypal.fi-palvelun hyödyntäminen. ✓ Ohessa tauko omatoimisesti tarvittaessa. • Arvioinnin päätyttyä määrättyä aikana paluu kokouslinkin kautta alkutilaan. 	<p>3. Osuus 40 min: "Ryhmätyöt"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selkeytys ja tehtävät sekä pari sanaa D:stä ~ 10 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jako alatyöhuoneisiin. ✓ Ryhmätyöt 1 & 2 samanaikaisesti. • Ryhmätyö 1 ~30 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aihe: "Mitä opittiin työpajoissa jatkoa ajatellen?" ✓ Henkilöt, jotka olleet mukana 1-2.työpajoissa. ✓ Jako 3 hengen osastoihin / Havainto4kehä-menetelmä. ✓ Valmistautuminen esittelyihin a`4 min / työryhmä. ✓ Ohessa tauko omatoimisesti tarvittaessa. • Ryhmätyö 2 ~30 min <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aihe: "Ideoiden vapaan sanan tiivistäminen?" ✓ Henkilöt, jotka eivät ole olleet 1-2.työpajoissa. ✓ Jako 2 hengen osastoihin. ✓ Valmistautuminen esittelyihin a`2 min/Idea. ✓ Ohessa tauko omatoimisesti tarvittaessa. • Siirto alkutilaan lopuksi. <p>4. Osuus 60 min: "Esittelyt"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Töiden esittelyt erillisen ohjelman mukaan ~ 50 min • Jatko-ohjeet... ~ 5 min • "The End & To Be Continued" ~ 5 min
--	--

Kuvio 30: Työpaja 3:n toteutussuunnitelma ja toimeenpano (toteutettiin kerran).

<h2>Novelty – Omaperäisyys: Mittari</h2>	
<p>Jäljiteltä / kopioitu (eng. derivative)</p>	<p>Idea on parannus/jatke/jatkumo jollekin olemassa olevalle ja parantaa, kehittää tai edistää sitä edelleen jollakin tavalla.</p>
<p>Edistynyt / kehittynyt (eng. platform)</p>	<p>Idea on uusi muoto tai versio olemassa olevasta käytännöstä, tavasta, tuotteesta tai toiminnasta. Se korvaa jonkin olemassa olevan asian kokonaan ja poistaa olemassa olevat.</p>
<p>Läpimurto (eng. breakthrough).</p>	<p>Idea on täysin uusi organisaatiolle tai asiakkaalle. Organisaatiossa ja/tai alalla ei ole aiemmin lainkaan kokeiltu tai nähty vastaavaa.</p>

Kuvio 31: Diamond-mallin arviointimittari "Omaperäisyys" (Shenhar & Dvir 2007, 46–47).

Technology – Teknologia: Mittari	
Matala (eng. low-tech)	Idea pohjautuu jollekin olemassa olevalle ja hyvin jo jalkautetulle sekä kypsälle teknologialle, joka on jo olemassa.
Keskitaso (eng. medium-tech)	Idea hyödyntää jo olemassa olevaa teknologiaa, mutta edellyttää jonkin lisäosan tai ominaisuuden lisäämistä nykyiseen. Organisaatiolla sitä ei vielä ole olemassa.
Korkea (eng. high-tech)	Idea edellyttää uusien ohjelmistojen tai vastaavien järjestelmien hankintaa organisaatiolle. Kaikki hankittava ja tarvittava teknologia on kuitenkin jo olemassa ja saatavilla markkinoilta.
Erittäin korkea (eng. super high-tech)	Idea edellyttää sellaisen teknologian kehittämistä, jota ei vielä ole olemassa . Vaatimukset tähän ovat olemassa, mutta ratkaisua ei ole olemassa. Toimeenpano edellyttää rinnakkaista kehitystyötä .

Kuvio 32: Diamond-mallin arviointimittari ”Teknologia” (Shenhar & Dvir 2007, 47–48, 82).

Complexity - Kompleksisuus: Mittari	
Koottava (eng. assembly)	Ideaan liittyen ”palat/osat” ovat olemassa . Nyt ne kootaan ja yhdistetään uudeksi kokonaisuudeksi.
Systeminen (eng. system)	Idean toimeenpano edellyttää olemassa oleviin käytäntöihin verrattuna monimutkaisemman yhtäaikaisten vuorovaikutus- ja työskentelytapojen koordinoinnin ja yhteensovittamisen, jotta tavoitteet siihen liittyen kyetään saavuttamaan. Toimeenpanoon liittyen ratkaisu voi edellyttää jopa esimerkiksi uuden sektorin/osaston perustamista.
Systemien systeemi (eng. array)	Idea edellyttää uusia verkostoja, laaja-alaista verkostoitumista niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella, kansallisesti kuin kansainvälisesti sekä vuorovaikutusta ja toimintamalleja jotta yhteisesti asetetut ja ymmärretyt tavoitteet saavutetaan.

Kuvio 33: Diamond-mallin arviointimittari ”Teknologia” (Shenhar & Dvir 2007, 48–49, 104).

Pace – Kiireellisyys: Mittari	
Tavallinen (eng. regular)	Idea ei ole toimeenpanon näkökulmasta ajallisesti kriittinen organisaation menestymiseksi ja sen tavoitteiden saavuttamiseksi.
Kiireellinen (eng. fast/competitive)	Idea edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista markkinoilla ja avaa mahdollisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Idea vahvistaa parhaimmillaan strategista sijoittumista alalla. Idea vahvistaa johtajuutta alalla.
Aikakriittinen (eng. time-critical)	Ideaan toimeenpanoon liittyy päivämäärään sidottu toimeenpano. Idean toimeenpanoon liittyy jonkin tapahtuman tai uuden liiketoimintamahdollisuuden sulkeutuminen. Päivämääristä poikkeaminen tarkoittaa projektin epäonnistumista .
Erittäin kiireellinen (eng. blitz)	Idea on erittäin kiireellinen ja aika kriittinen . Idean kiireellisyys on verrattavissa jopa kriisijohtamisen aikaiseen tilanteeseen ja kaltaiseen kiireellisyteen. Mitä nopeammin toimeenpano ja asia kyetään ratkaisemaan, sitä suurempi on menestys.

Kuvio 34: Diamond-mallin arviointimittari ”Kiireellisyys” (Shenhar & Dvir 2007, 49–50).

<ul style="list-style-type: none"> • Faktat/Ydinasiat: <ul style="list-style-type: none"> • Mistä olikaan osallistumisessamme kysymys? • Mitä työpajoista jäi mieleen? • Mitä kuulit / näit / koit? • Mikä oli olennaista? • Mikä oli osallistumisen pääasiallinen tarkoitus? • Vapaa sana..? • ~6 min / osa-alue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkitys: <ul style="list-style-type: none"> • Miten kokemus vaikutti meihin? • Mitä olemme oppineet? • Mitä osallistuminen työpajoihin tarkoittaa jatkossa oman työni/työmme kannalta? • Miten työpajat vaikuttavat omaan esimies- tai alaistyöhöni? • Mikä muuttuu aiempaan verrattuna jatkossa? • Mistä yksittäisestä asiasta opit kaikkein eniten? • Vapaa sana..? ~6 min / osa-alue.
<ul style="list-style-type: none"> • Tunteet/Fiilikset: <ul style="list-style-type: none"> • Miltä osallistuminen tuntui? • Mitkä olivat ensireaktiomme? • Miten fiilis/ajatukset muuttuivat matkan varrella? • Mikä oli hyvää/huonoa? • Vapaa sana..? • ~6 min / osa-alue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekeminen: <ul style="list-style-type: none"> • Mitä teemme kokemuksillamme ja oppimallamme jatkossa? • Mitä voisimme jatkossa tehdä toisin tai paremmin konkreettisesti? • Mitä ehdottaisit työpajoihin osallistumisen perusteella kehittämiskohteiksi IW:ssa? • Mitä itse voit tehdä konkreettisesti jatkossa toisin? • Vapaa sana..? • ~6 min / osa-alue.

Kuvio 35: Palautteen kerääminen viimeisessä työpajassa Havainto4kehä-menetelmällä.

Liite 4: Organisaatiokulttuurin ja luovuuden osa-alueesta muodostetut kysymykset.

Taulukko 20: Organisaation rohkaisun ja tuen sekä organisaatiokulttuurin kysymykset.

Organisaation rohkaisun ja tuen muuttaminen Yritys X:ssä luovuutta edistäväksi?					
	Uskomukset	Arvot	Asenteet	Käytännöt	Artefaktit
Arviointi	1	7	13	19	25
Palkitseminen	2	8	14	20	26
Tunnustus ja tunnistaminen	3	9	15	21	27
Mekanismit	4	10	16	22	28
Tiedon jakaminen	5	11	17	23	29
Rohkaisu ja rohkeus	6	12	18	24	30

Edellä olevan taulukon mukaisesti muodostetut 30 kysymystä:

1. Miten Yritys X:ssä voitaisiin luottaa siihen, että uusista ideoista saadaan palautetta?
2. Miten Yritys X:ssä voitaisiin luottaa siihen, että luovuudesta palkittaisiin ja että sitä kannattaa kannattaisi suosia?
3. Miten Yritys X:ssä voitaisiin luottaa siihen, että uudet, hyödylliset ja omaperäiset ideat nostettaisiin kaikkien tietoon?
4. Miten Yritys X:ssä voitaisiin luottaa siihen, että on olemassa pysyvä järjestelmä ideoiden käsittelemiseksi?
5. Miten Yritys X:ssä voitaisiin luottaa siihen, että saan aina halutessani selvillä, mitä ideoita on nostettu esiin?
6. Miten Yritys X:ssä voitaisiin luottaa siihen, että voin kaikissa tilanteissa nostaa esille uusia ajatuksiani?
7. Miten Yritys X:ssä palautteen antamista luovuudesta pidettäisiin toivottuna asiana?
8. Miten Yritys X:ssä ideoinnin palkitsemista pidettäisiin toivottuna asiana?
9. Miten Yritys X:ssä ideoiden nostajia voitaisiin arvostaa/”nostaa esille” organisaation sisäisesti tai ulkoisesti?
10. Millaisia järjestelyjä Yritys X:ssä pidettäisiin toivottuna luovuuteen liittyen?
11. Millaista tiedon jakamista Yritys X:ssä luovuuteen liittyen voitaisiin pitää tavoiteltavana?
12. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä voisi jatkossa olla rohkeampi ideoiden esille tuomisessa?
13. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä voisi jatkossa arvostaa enemmän ideoiden esille nostamista?

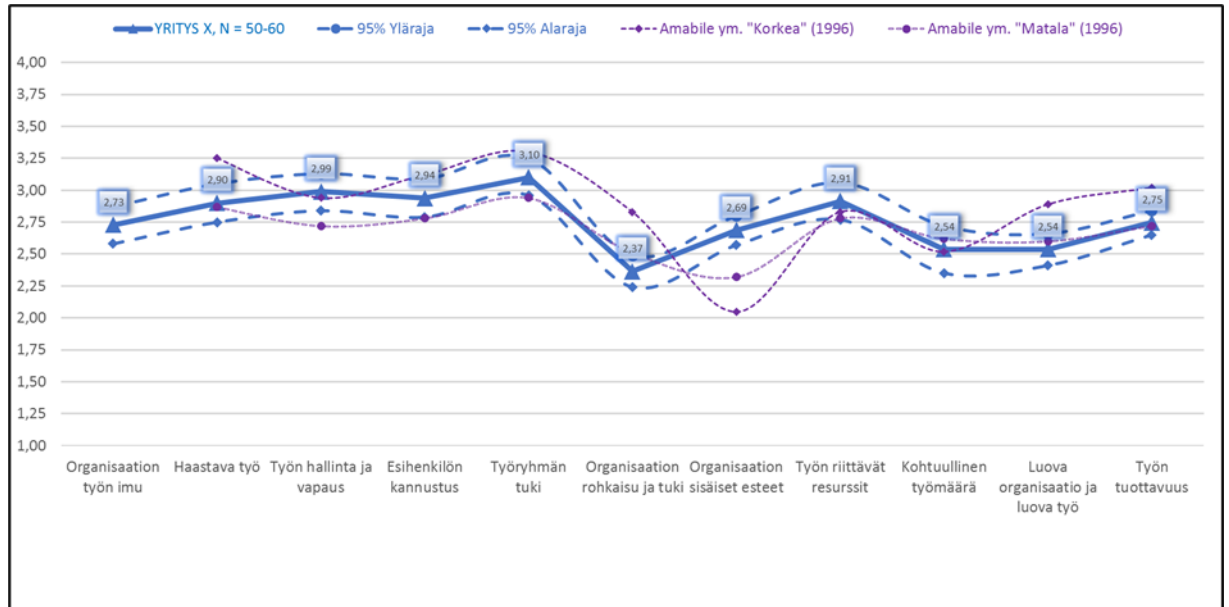
14. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä tietäisi jatkossa miten Yritys X:ssä ideat käsitellään ja voidaan tuoda esille?
15. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä tietäisi jatkossa miten ideat käsitellään ja voidaan tuoda esille?
16. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä voi nostaa luotettavasti esille uudet oivallukset ja ideat?
17. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä voi kokea jatkossa, että hän voi rohkeasti nostaa esille ideoita ja oivalluksia?
18. Miten jokainen Yritys X:n työntekijä pitää jatkossa merkityksellisenä omaa osallistumistaan luovuuteen?
19. Miten nykyisiä työtapoja muuttamalla jokainen työntekijä voi saada palautetta ideoistaan?
20. Miten jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla palkituksi ideoiden ja oivallusten esille nostamisesta?
21. Miten jokainen työntekijä voi saada "kunniaa" uusien ideoiden ja oivallusten esille nostamisesta?
22. Miten jokainen työntekijä voi arjessaan osallistua Yritys X:ssä uusien ideoiden ja oivallusten tuottamiseen?
23. Miten jokainen työntekijä voi lukea edellisiä ja uusia esille nostettuja ideoita ja oivalluksia Yritys X:ssä?
24. Miten jokainen työntekijä voi kokea tulevansa innostetuksi luovuuteen Yritys X:ssä?
25. Millä esimerkiksi dokumentilla luovuutta voisi arvioida?
26. Millä esineellä henkilöstöä voisi palkita luovuudesta?
27. Millä dokumentilla henkilöstölle voisi jakaa tunnustusta luovuudesta?
28. Millä proessi- ja toimintamallikuvauksilla luovuutta voisi tukea?
29. Millä kanavalla ja dokumentilla luovuuteen liittyvä tieto olisi jaettavissa?
30. Millä esineellä tai palkinnolla henkilöstöä voisi rohkaista luovuuteen?

Liite 5: Yritys X:n luovuuden olosuhteet osa-alueittain ja kysymyksittäin esitettynä.

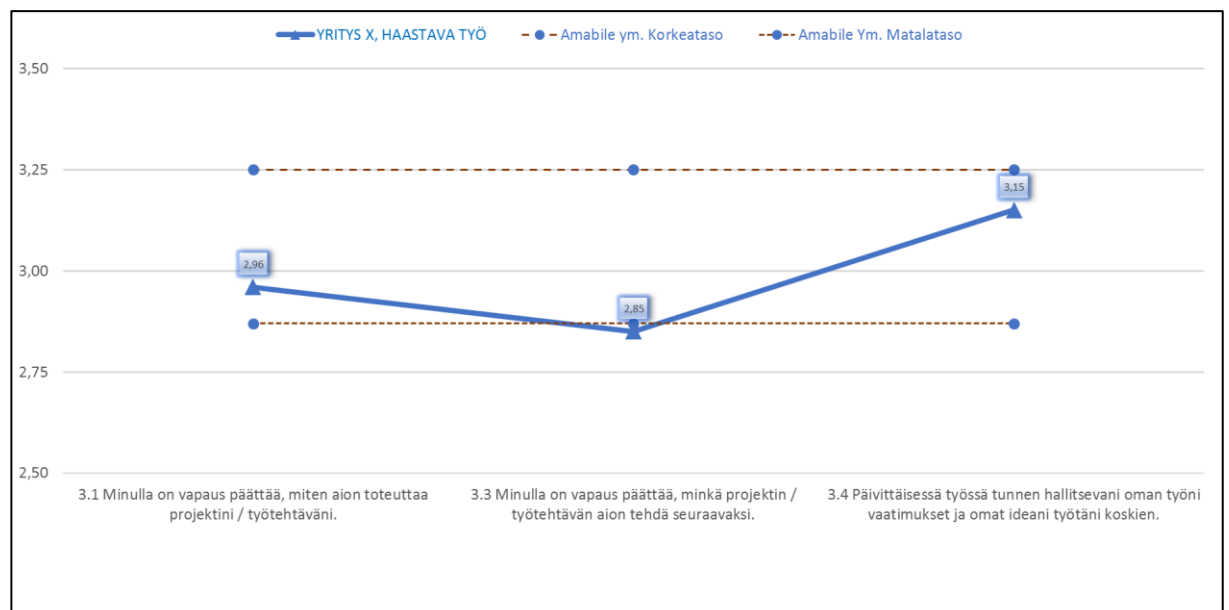
Kuvioissa asteikko esitetään tarvittaessa eri tavoin.

Kaikissa väittämissä vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

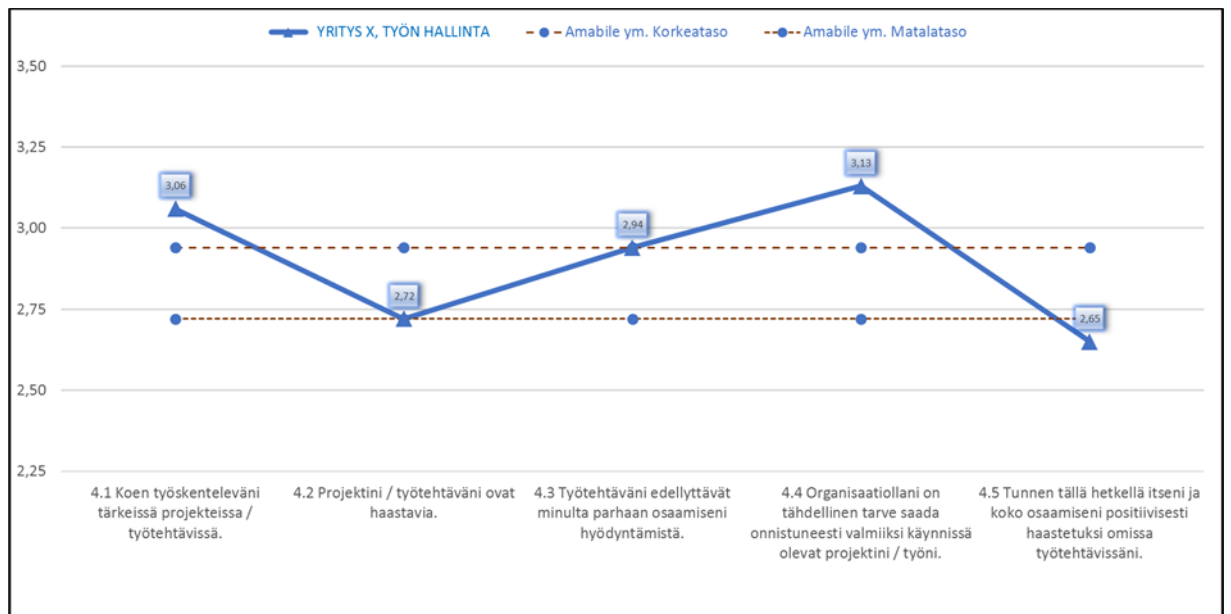
1 = Emme/En/Ei koskaan, 2 = Joskus, 3 = Usein, 4 = Aina.



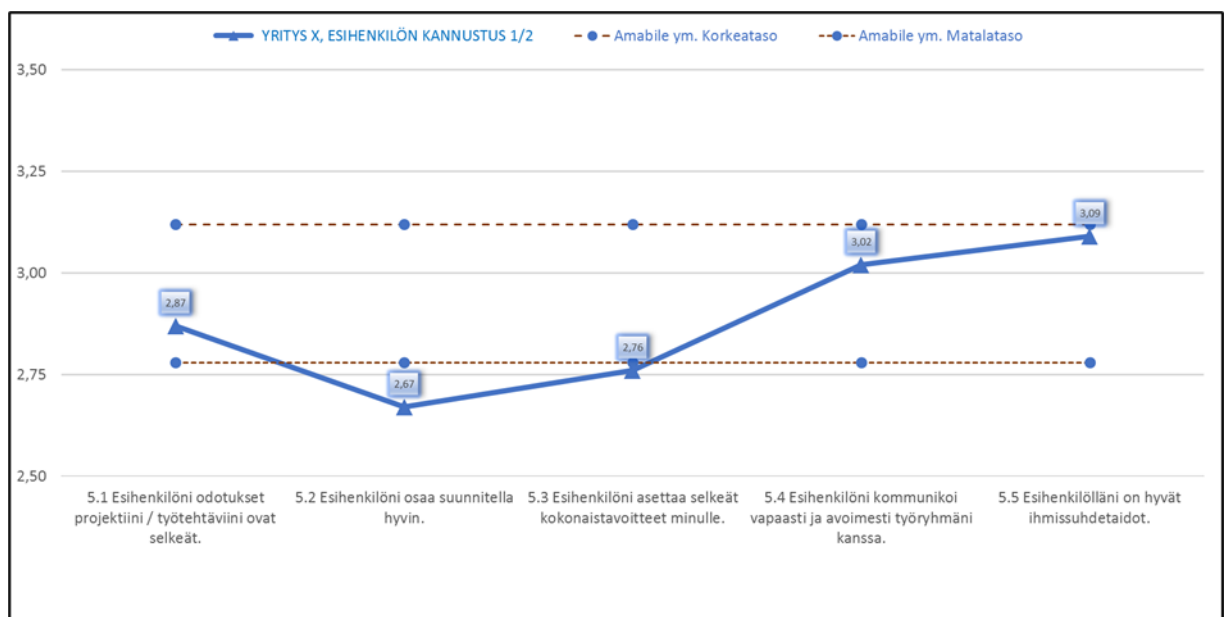
Kuvio 36: Yritys X:n luovuuden olosuhteet esitettynä 95 %:n luottamusvälillä.



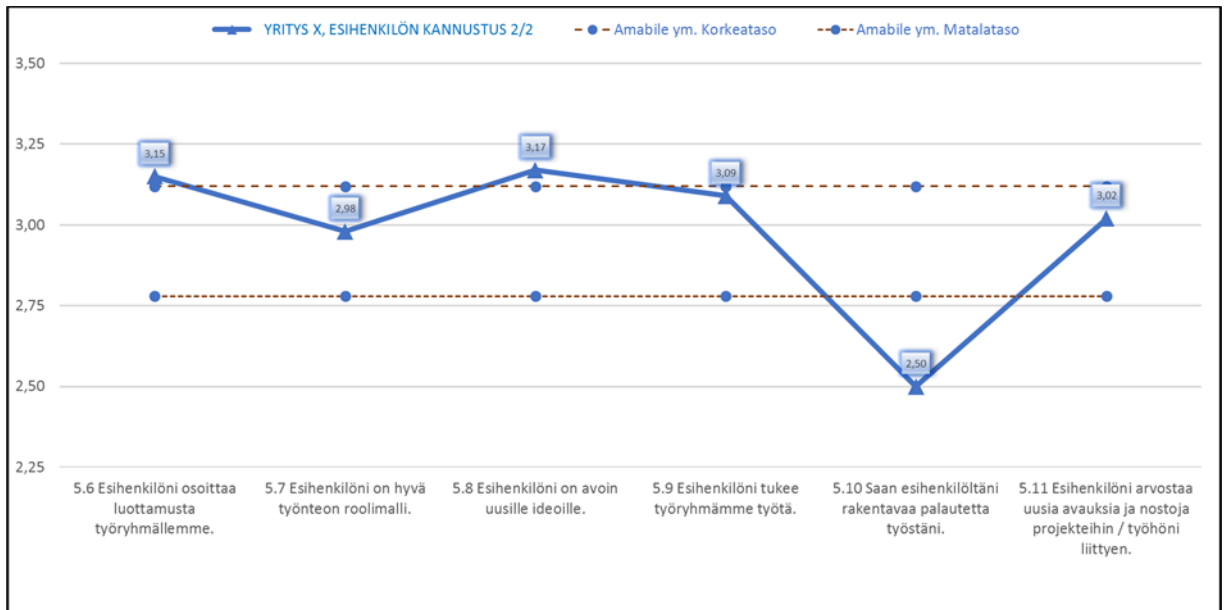
Kuvio 37: Yritys X:n luovuuden olosuhde haastava työ.



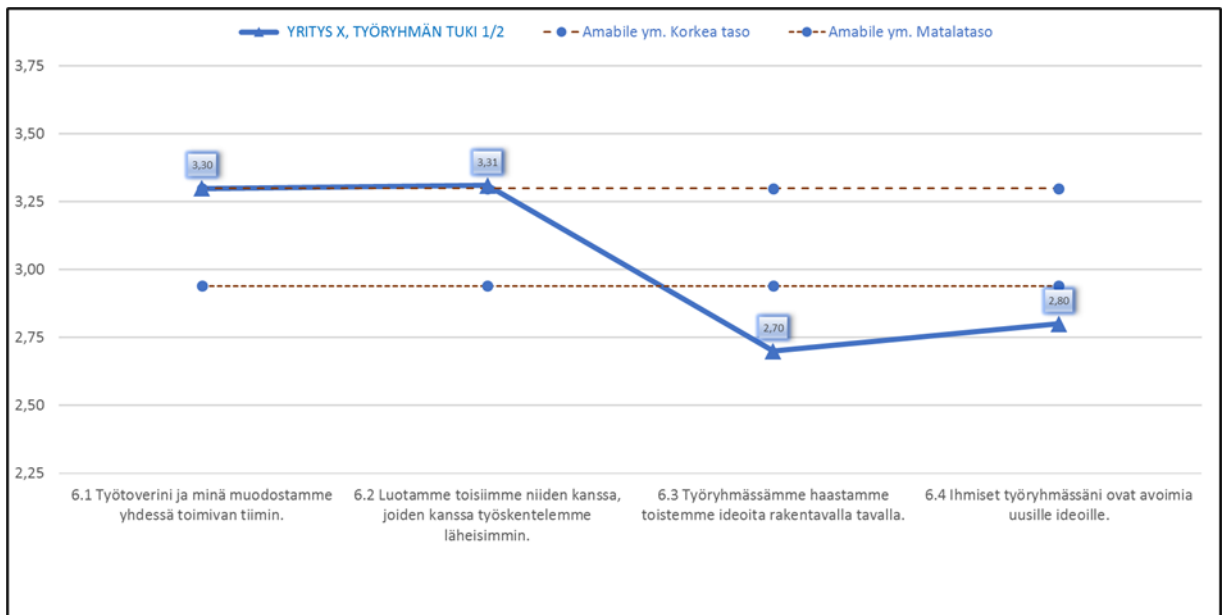
Kuvio 38: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn hallinta.



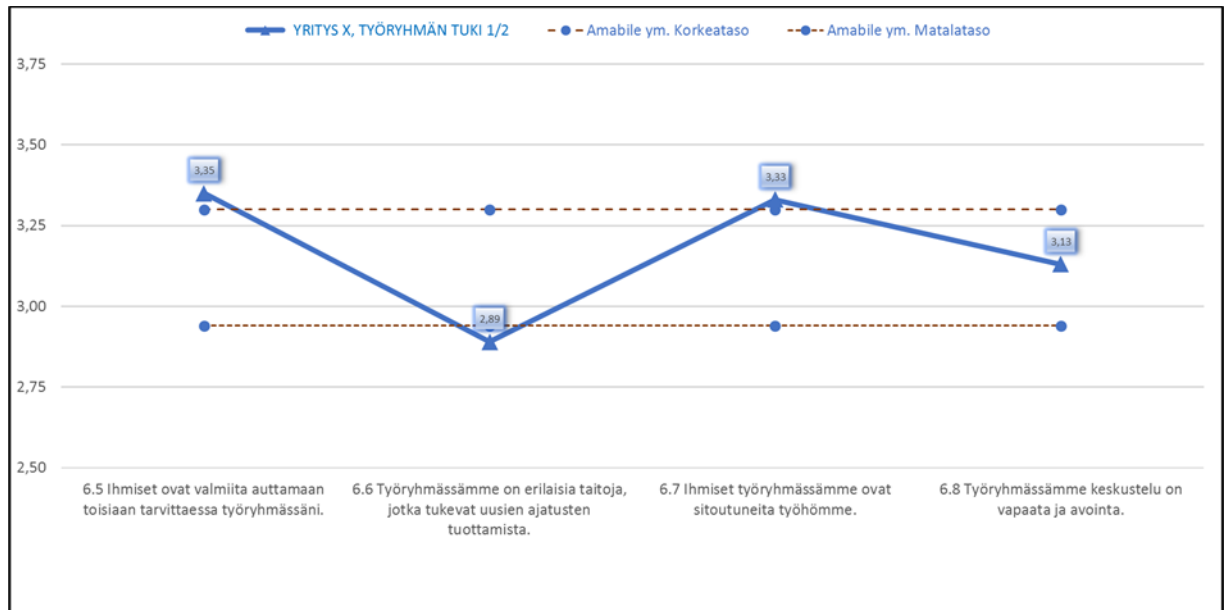
Kuvio 39: Yritys X:n luovuuden olosuhde esihenkilön kannustus.



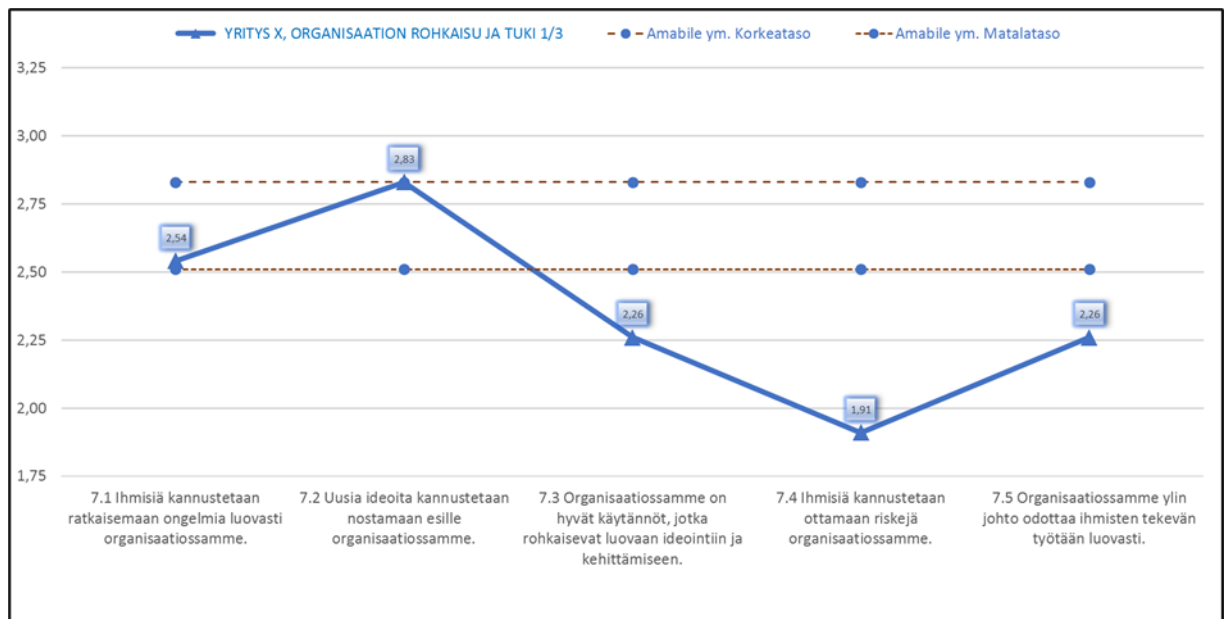
Kuvio 40: Yritys X:n luovuuden olosuhde esihenkilön kannustus.



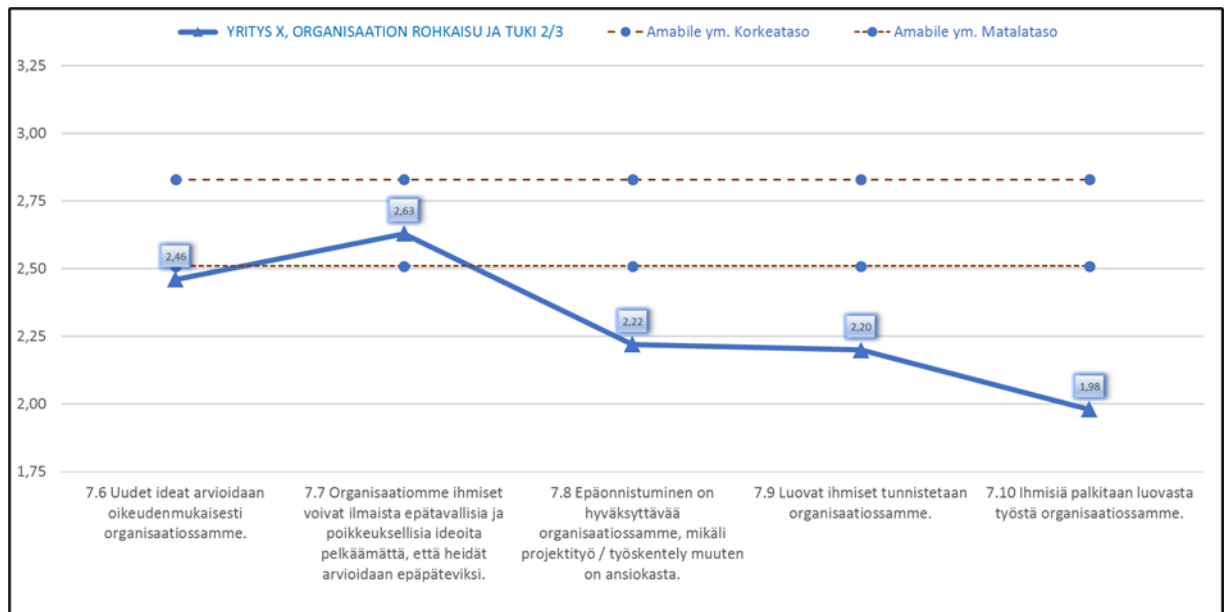
Kuvio 41: Yritys X:n luovuuden olosuhde työryhmän tuki.



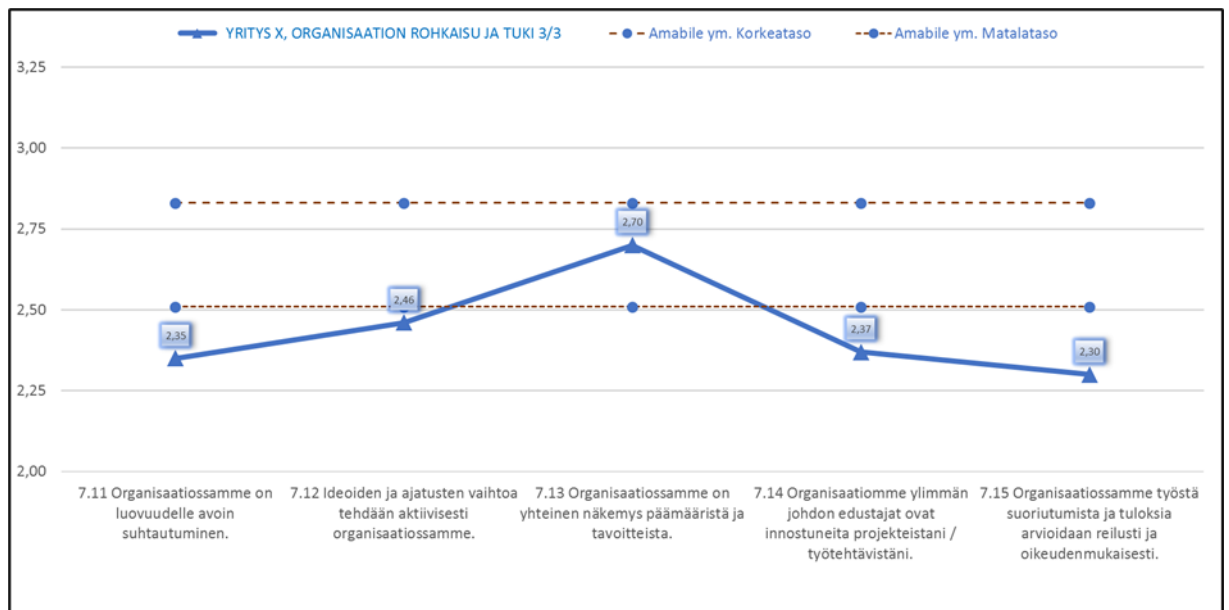
Kuvio 42: Yritys X:n luovuuden olosuhde työryhmän tuki.



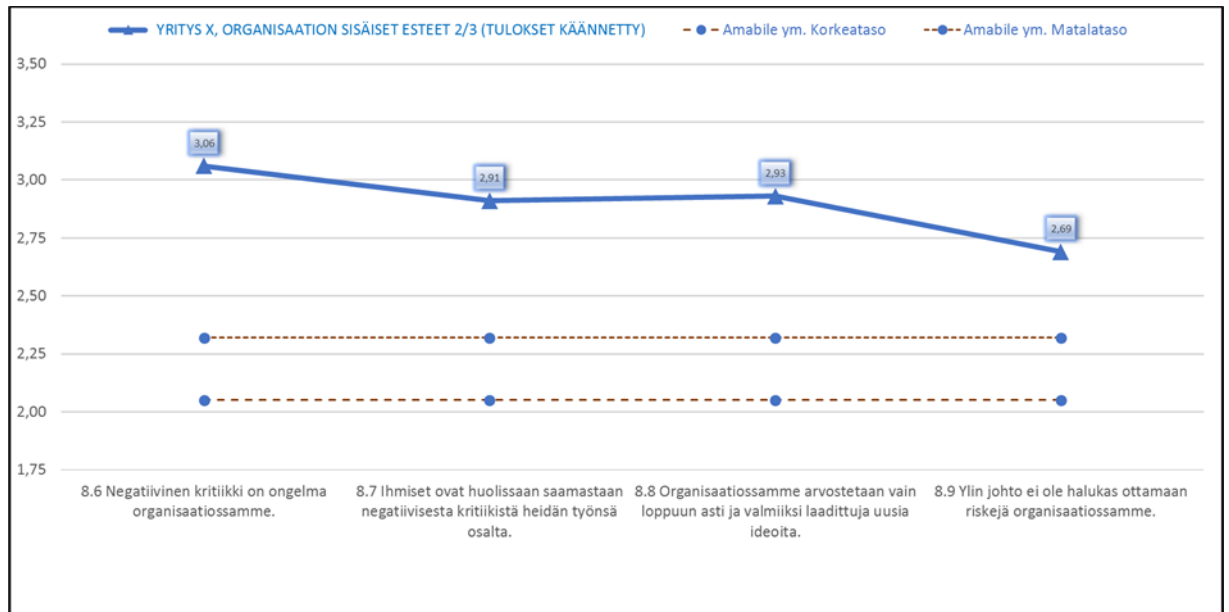
Kuvio 43: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation rohkaisu ja tuki.



Kuvio 44: Yritys X:n luovuuden olosuhte organisaation rohkaisu ja tuki.

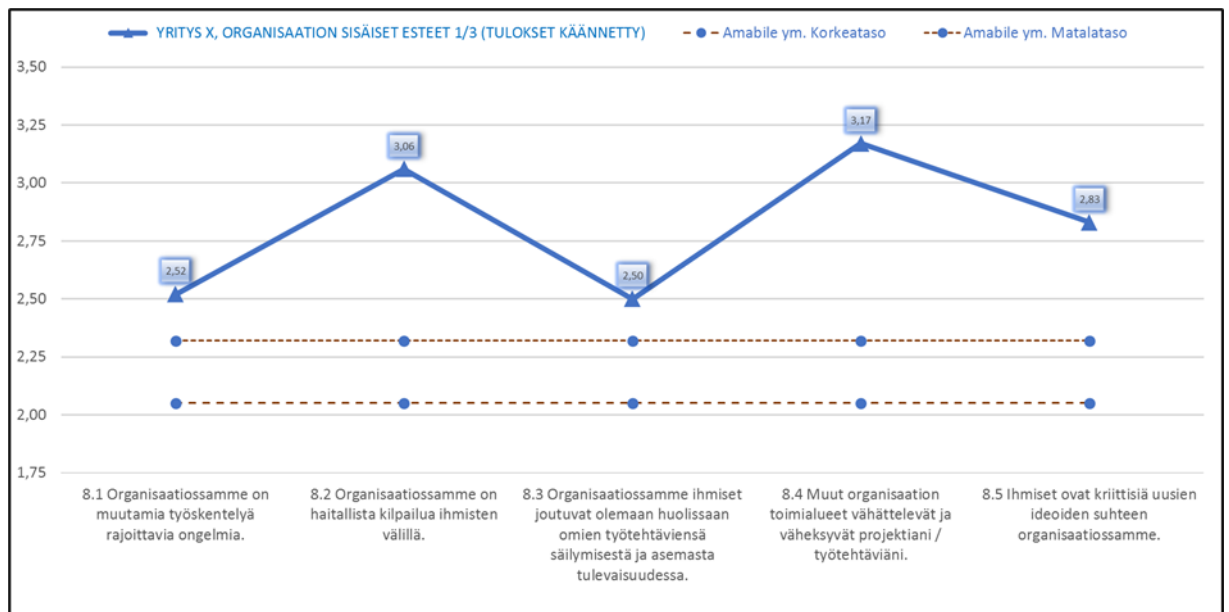


Kuvio 45: Yritys X:n luovuuden olosuhte organisaation rohkaisu ja tuki.



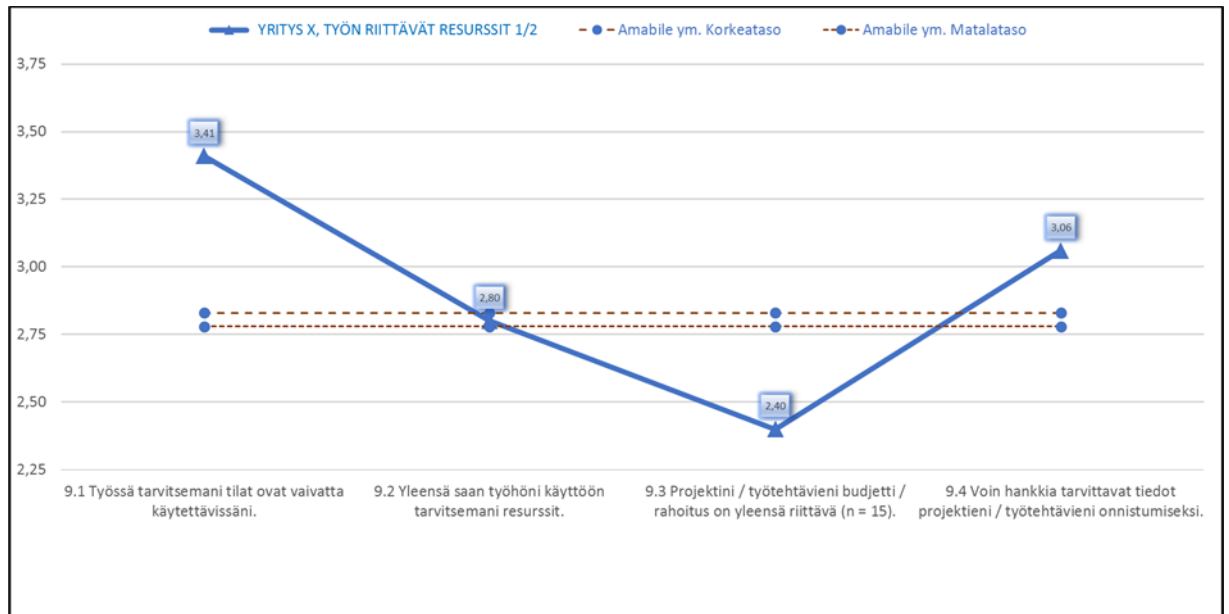
Kuvio 46: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation rohkaisu ja tuki.*

*Kuviossa väittämät ovat kuten tutkimuskyselyssä eli ainoastaan tulokset on käännetty.

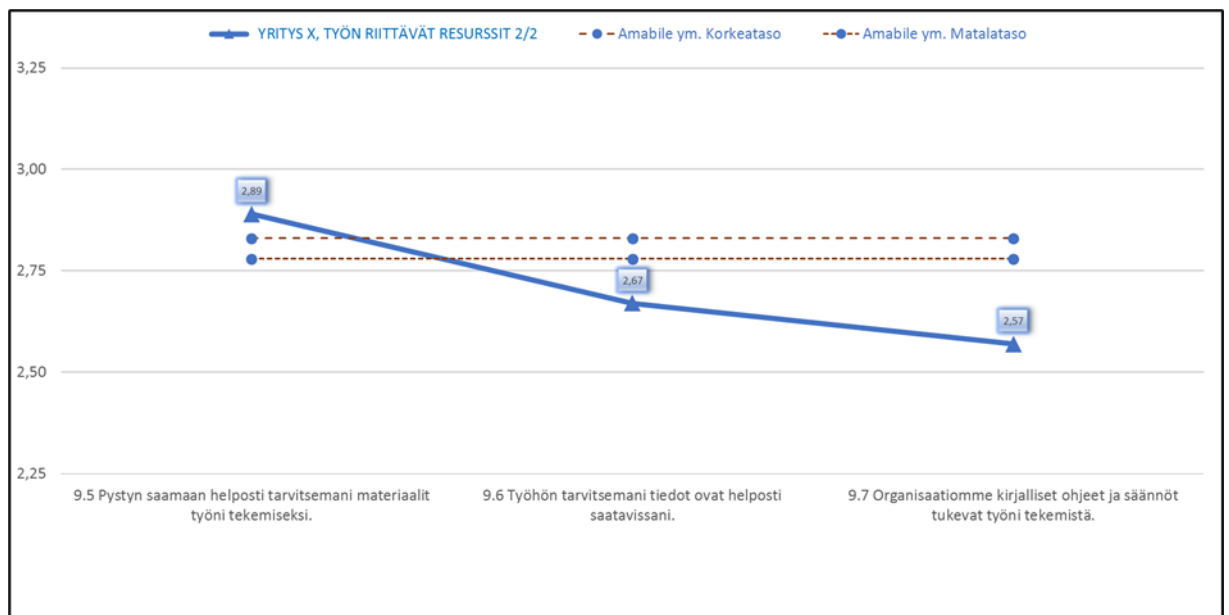


Kuvio 47: Yritys X:n luovuuden olosuhde organisaation sisäiset esteet.*

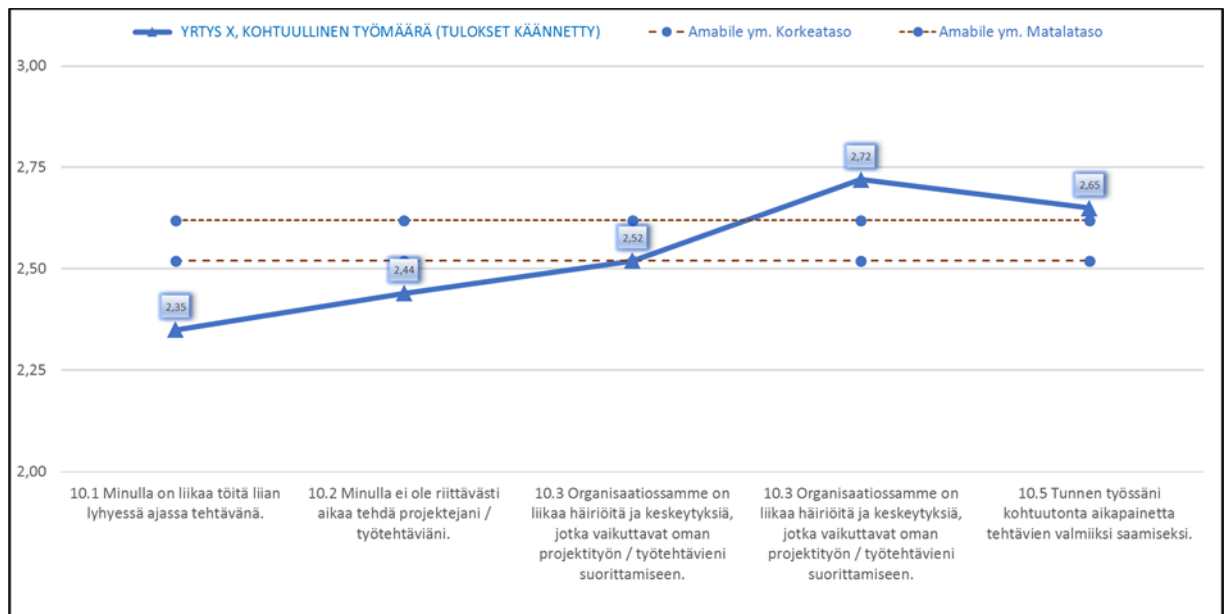
*Kuviossa väittämät ovat kuten tutkimuskyselyssä eli ainoastaan tulokset on käännetty.



Kuvio 48: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn riittävät resurssit.

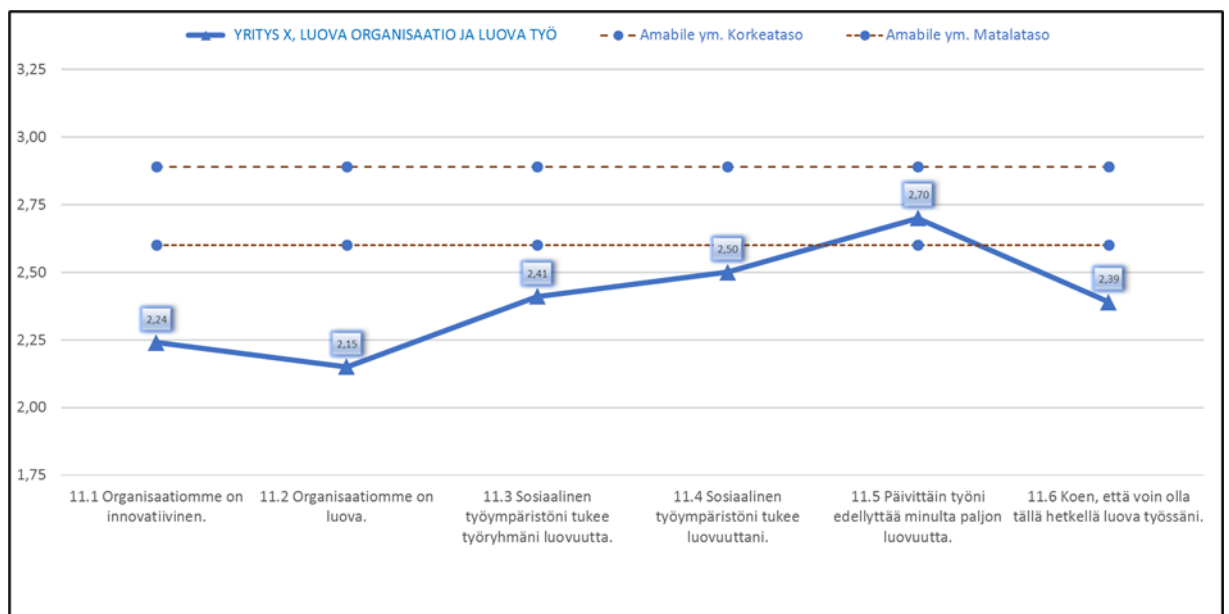


Kuvio 49: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn riittävät resurssit.

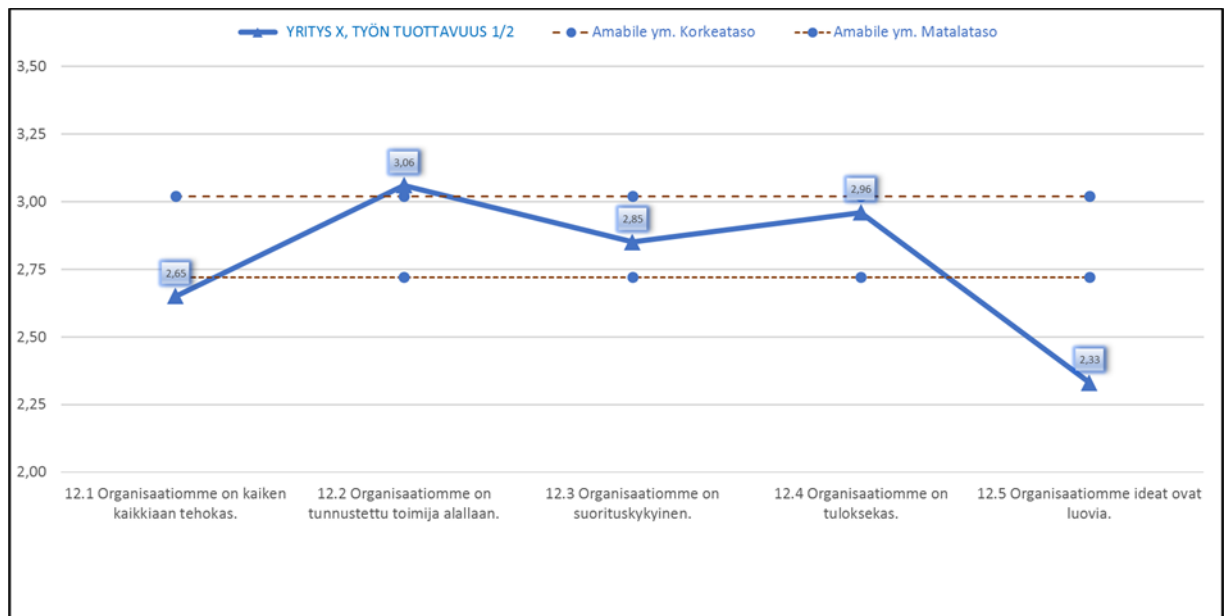


Kuvio 50: Yritys X:n luovuuden olosuhde kohtuullinen työmäärä.*

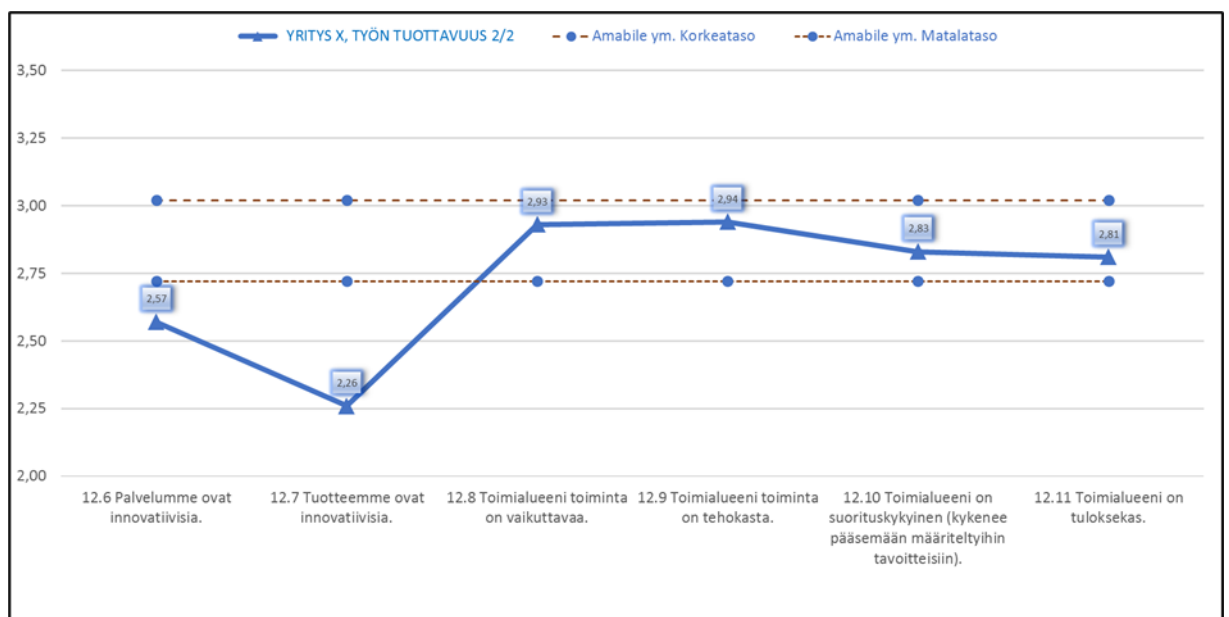
*Kuviossa väittämät ovat kuten tutkimuskyselyssä eli ainoastaan tulokset on käännetty.



Kuvio 51: Yritys X:n luovuuden olosuhde luova organisaatio ja luova työ.



Kuvio 52: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn tuottavuus.



Kuvio 53: Yritys X:n luovuuden olosuhde työn tuottavuus.

Liite 6: Väittämät matalalla luovuuden arvoilla Yritys X:ssä.

Taulukko 21: Väittämät matalalla luovuuden arvoilla Yritys X:ssä.

Kysymys	M	Liityntä
Minulla on vapaus päättää, minkä projektin/työtehtävän aion tehdä seuravaaksi.	2.85	Haastava työ
Tunnen tällä hetkellä itseni ja koko osaamiseni positiivisesti haastetuksia omissa työtehtävissäni	2.65	Työn hallinta
Esihenkilöni osaa suunnitella hyvin.	2.67	Esihenkilön kannustus
Esihenkilöni asettaa selkeät kokonaistavoitteet minulle.	2.76	Esihenkilön kannustus
Saan esihenkilöltäni rakentavaa palautetta työstäni.	2.50	Esihenkilön kannustus
Työryhmässämme haastamme toistemme ideoita rakentavalla tavalla.	2.70	Työryhmän tuki
Ihmiset työryhmässämme ovat avoimia uusille ideoille.	2.80	Työryhmän tuki
Työryhmässämme on erilaisia taitoja, jotka tukevat uusien ajatusten tuottamista.	2.89	Työryhmän tuki
Organisaatiossamme on hyvät käytännöt, jotka rohkaisevat luovaan ideointiin ja kehittämiseen.	2.26	Organisaation rohkaisu ja tuki
Ihmisiä kannustetaan ottamaan riskejä organisaatiossamme.	1.91	Organisaation rohkaisu ja tuki
Organisaatiossamme ylin johto odottaa ihmisten tekevän työtä luovasti.	2.26	Organisaation rohkaisu ja tuki
Uudeat ideat arvioidaan oikeudenmukaisesti organisaatiossamme.	2.46	Organisaation rohkaisu ja tuki
Epäonnistuminen on hyväksyttävää organisaatiossamme, mikäli projektityö/työskentely muuten on ansiokasta.	2.22	Organisaation rohkaisu ja tuki
Luovat ihmiset tunnustetaan organisaatiossamme.	2.20	Organisaation rohkaisu ja tuki
Ihmisiä palkitaan luovasta työstä organisaatiossamme.	1.98	Organisaation rohkaisu ja tuki
Organisaatiossamme on luovuudelle avoin suhtautuminen.	2.35	Organisaation rohkaisu ja tuki
Ideoiden ja ajatusten vaihtoa tehdään aktiivisesti organisaatiossamme.	2.46	Organisaation rohkaisu ja tuki
Organisaatiomme ylimmän johdon edustajat ovat innostuneita projekteistani/työtehtävistäni.	2.37	Organisaation rohkaisu ja tuki
Organisaatiossamme työstä suoriutumista ja tuloksia arvioidaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.	2.30	Organisaation rohkaisu ja tuki
Ylin johto ohjaa tiukasti organisaatiotamme.	1.91	Organisaation sisäiset esteet
Projektini/työtehtäväni rahoitus on riittävä.	2.40	Työn riittävät resurssit.
Työhön tarvitsemani tiedot ovat helposti saatavissa.	2.67	Työn riittävät resurssit.
Organisaatiomme kirjalliset ohjeet ja säännöt tukevat työni tekemistä.	2.57	Työn riittävät resurssit.
Minulla on liikaa töitä liian lyhyessä ajassa tehtävänä.	2.35	Kohtuullinen työ määrä
Minulla ei ole aikaa riittävästä tehdä projektejani / työtehtäviäni.	2.44	Kohtuullinen työ määrä
Organisaatiossamme on liikaa häiriöitä ja keskeytyksiä, jotka vaikuttavat oman projektityön / työtehtävieni suorittamiseen.	2.52	Kohtuullinen työ määrä
Organisaatiomme on innovatiivinen.	2.24	Luova organisaatio ja luova työ
Organisaatiomme on luova.	2.15	Luova organisaatio ja luova työ
Sosiaalinen työympäristäni tulee työryhmäni luovuutta.	2.41	Luova organisaatio ja luova työ
Sosiaalinen työympäristöni tukee luovuuttani.	2.50	Luova organisaatio ja luova työ
Koen, että voin olla tällä hetkellä luova työssäni.	2.39	Luova organisaatio ja luova työ
Organisaatiomme on kaiken kaikkiaan tehokas.	2.65	Työn tuottavuus
Organisaatiomme ideat ovat luovia.	2.33	Työn tuottavuus
Palvelumme ovat innovatiivisia.	2.57	Työn tuottavuus
Tuotteemme ovat innovatiivisia.	2.26	Työn tuottavuus

Vastausasteikko: 1 = Emme/En/Ei koskaan, 2 = Joskus, 3 = Usein, 4 = Aina