

**Organisaation hierarkian tason ja työpaikan ilmapiirin
yhteys luovuuteen ICT-alalla**

Marianne Jaakkola

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2019
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Jaakkola, Marianne. 2019. Organisaation hierarkian tason ja työpaikan ilmapiirin yhteys luovuuteen ICT-alalla. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 38 sivua + 1 liite.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata organisaation hierarkian tason ja työpaikan ilmapiirin yhteyttä luovuuteen. Luovuuden määrittelyssä korostui luovuuden rakentuminen sosiaalisesti yksilönäkökulman sijaan. Luovuuden ymmärtäminen on tärkeää, koska se on yhteydessä yrityksen menestymiseen ja siihen, miten muutostilanteita hallitaan.

Tutkimuksen aineisto koostui kyselylomakkeiden vastauksista työntekijöiltä (N = 265) kuudesta eri ICT-alan organisaatiosta. Organisaatiot olivat mukana Jyväskylän yliopiston monitieteisissä johtamista ja luovuutta tutkivissa hankkeissa. Aineisto analysoitiin hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä.

Keskeisinä tuloksina havaittiin, että työpaikan ilmapiirillä ja luovuudella on voimakas yhteys. Organisaation hierarkian tason lisääminen analyysiin ei muuntanut tätä yhteyttä. Siten sekä hierarkkisissa että matalan hierarkian yrityksissä voitiin edistää luovuutta. Työpaikan ilmapiiri selitti suuremman osan luovuuden vaihtelusta kuin organisaatorakenteen hierarkian taso.

Tulokset vahvistivat aiempaa tutkimustietoa työpaikan ilmapiirin myönteisestä yhteydestä luovuuteen. Aiempi tutkimustieto raportoi lukuisia tapoja, joilla luovuutta voidaan vaalia. Tämän tutkimuksen perusteella voitiin päätellä, että yksi niistä oli huomion kiinnittäminen työpaikan ilmapiiriin ja sen osatekijöihin, ja se oli mahdollista molemmissa organisaatorakenteissa. Tutkimus toi siten lisää uutta luovaa tietoa hierarkian vaikutuksesta luovuuden ilmenemiseen. Luovuutta edistävien tekijöiden tunnistaminen olisi hyödyllistä niin yrityksille kuin henkilöstöllekin.

Asiasanat: luovuus, organisaatorakenne, hierarkia, työilmapiiri, ilmapiiri

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	5
1.1	Luovuus	7
1.1.1	Luovuus sosiaalisena ilmiönä	7
1.1.2	Luovuus organisaatiossa.....	9
1.2	Organisaation hierarkian taso ja luovuus	12
1.2.1	Esimies ja hierarkia	12
1.2.2	Matala hierarkia.....	14
1.3	Työpaikan ilmapiiri	16
1.4	Tutkimuskysymykset.....	18
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
2.1	Osallistujat ja aineistonkeruu	20
2.2	Tutkimusmenetelmät	20
2.2.1	Mittarit ja muuttujat.....	20
2.2.2	Aineiston analyysi.....	21
2.3	Eettiset ratkaisut.....	22
3	TULOKSET	24
3.1	Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot	24
3.2	Työpaikan ilmapiirin ja organisaation hierarkian tason yhteys luovuuteen	25
4	POHDINTA	27
4.1	Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset.....	27
4.2	Tutkimuksen arviointi.....	29
4.3	Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset	31

LÄHTEET	33
LIITTEET.....	39

1 JOHDANTO

Sanonnan mukaan ainoa pysyvä asia on muutos. Tällöin muutoksen hallinta ja taito pysyä ajan hermolla nousevat tärkeään asemaan. Muutokset ulottuvat myös työn tekemisen kulttuuriin. Työn tekeminen on yhä useammin monialaista ja yhteistyötä painottavaa, ja luovuutta ja innovatiivisuutta tarvitaan aiempaa enemmän (Poutanen 2016). Muutos ja uusi työn tekemisen kulttuuri nivoutuvat yhteen uuden sukupolven työntekijöiden odotusten kanssa: heillä on odotuksia työn vaikuttamismahdollisuuksista ja toivovat saavansa työskennellä työyhteisössä, jossa on yhteistoimintaa ja vapaata tiedon kulkua (Hamel 2012, 204–205).

Luovuuden ja innovaation tutkimista pidetään tärkeänä, koska luovuus vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen ja jopa selviytymiseen (Amabile 1988, 124; Hamel 2012, x; Riivari 2016, 28–30; Sawyer 2012, 5; Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 293). Luovuus on myös keskeinen tekijä kehitykselle ja taloudelliselle kasvulle (Isaksen & Akkermans 2011, 162). Taloudellisten haasteiden vuoksi innovatiivisuus on tärkeää, koska yrityksissä pyritään aina vain pienemmillä resursseilla tuottamaan ideoita ja ylläpitämään yrityksen kilpailukykyä (Riivari 2016, 30). Luovuudella on merkitystä myös työntekijöiden selviytymiseen, joustavuuteen, identiteettiin ja kykyyn käsitellä vaikeasti ennakoitavissa olevia tilanteita (Littleton, Taylor & Eteläpelto 2012, 1–2).

Innovaatioilla ja yrityksen hyvillä tuloksilla on selkeä yhteys, sillä innovatiivisuus johtaa kilpailukyvyn parantumiseen ja parantaa sopeutumiskykyä muutostilanteissa (Gronum, Verreyne & Kastle 2012, 259, 272; Isaksen & Akkermans 2011, 162), ja innovaatiot liittyvät myös talouskasvuun (OECD 2010, 4). Yritysjohtajat, poliitikot ja kasvattajat ovat huomanneet (Sawyer 2012, 3) ja myös julkisella sektorilla on huomattu (Riivari 2016, 30) luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys taloudellisessa menestymisessä.

Yhdistyneiden kansakuntien raportissa (UNESCO & UNDP 2013, 21) hahmotellaan visiota luovuudesta, joka tulee osaksi yritystä, ideoiden tuottamista ja muutosprosesseja. Myös Woodmanin ja kollegoiden (1993, 293) mukaan luovuus

tuottaa uutta näkökulmaa organisaatiomuutoksiin ja auttaa ymmärtämään koko muutoksen ilmiötä. Luovuuden lisäksi sosiaalisella ilmapiirillä ja vapaalla tiedonkululla on merkitystä organisaation muutoksissa (Heiskanen & Jokinen 2015, 94). Myös Blomberg (2014, 948) painottaa muutostilanteen tuomia mahdollisuuksia luovuuden kautta.

Luovaa toimintaa tukevia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja rakenteita ei ole aiemmin juurikaan empiirisesti tutkittu (Collin & Lemmetty 2018; de Jong & Den Hartog 2007, 42). Luovuus on muutenkin vähemmän tutkittu aihealue, mutta kiinnostus sen tutkimiseen on kasvanut (Blomberg 2014, 948; Sawyer 2012, 3–4). Yksilökeskeinen näkökulma on todettu rajoittuneeksi (Kallio, Kallio & Blomberg 2015, 389). Luovuuden määrittelyn haasteena on monitieteellisyyden puuttuminen eikä niinkään tiedon puute (Sawyerin 2012, 3–4).

Tässä tutkimuksessa liitän käsitteet luovuus ja innovatiivisuus yhteen, sillä ne esiintyvät taustakirjallisuudessa usein samassa merkityksessä. Innovatiivisuus ja luovuus ovat läheisessä yhteydessä, ja raja niiden välillä on samaa. Sawyer (2012, 9) määrittelee luovuuden tuotokseksi, joka on uusi ja käyttökelpoinen. Myös innovatiivisuus liitetään yleensä johonkin, joka tuottaa jotain hyödyllistä. Innovatiivisuudella nähdään olevan lopputulos: uusi tuote, palvelu tai prosessi. Luovuus voidaan nähdä olevan olennainen innovatiivisessa prosessissa. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1154; de Jong & Den Hartog 2007, 43–44; Gronum ym. 2012, 259; Isaksen & Akkermans 2011, 162.) Tällöin luovuus ja innovatiivisuus ovat samaa prosessia, jossa luovuus keskittyy ideoiden tuottamiseen ja innovaatio idean toteutukseen (Isaksen & Akkermans 2011, 162; Riivari 2016, 30; Sawyer 2012, 9).

Tämä tutkimus käsittelee luovuutta, organisaation hierarkian tasoa ja työpaikan ilmapiiriä, ja näitä ilmiöitä yhdistää niiden merkitys muutostilanteessa ja yrityksen menestymisessä. Lisäksi teemoihin sisältyy ihmisten vuorovaikutukselliset suhteet, sillä ilmiöt ovat sosiaalisesti rakentuneita. Tässä tutkimuksessa kohdistankin huomion luovuuden sosiaaliin näkökohtiin, joita avaan työpaikan ilmapiirin ja organisaatorakenteen kautta. Luovuuden käsitettä tarkastelen lähemmin kahdesta sosiaalisesta näkökulmasta: kollektiivinen luovuus ja koettu

organisaation luovuuden arvostaminen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation hierarkian taso ja työpaikan ilmapiiri liittyvät luovuuteen ICT-alan (information and communication technology, tieto- ja viestintätekniiikka) organisaatioissa. ICT-alan työ voidaan määritellä olevan tietointensiivistä työtä (Collin ym. 2017, 16), ja pitää sisällään esimerkiksi ohjelmointia ja konsultointia (Tilastokeskus). Informaatioteknologiaa voidaan pitää tärkeänä tulevaisuuden alana lisääntyneiden tietoteknisten laitteiden ja lisääntyneen tietomäärän vuoksi. Informaatioteknologia on merkittävä ala myös muita aloja mahdollistavana alana, esimerkiksi opetusteknologian kehittäjänä. (Lehto 2014.) Seuraavissa alaluvuissa perehdyn lähemmin luovuuteen, organisaation hierarkian tasoon ja työpaikan ilmapiiriin, jotka ovat tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä esitelen niistä johdetut tutkimuskysymykset.

1.1 Luovuus

1.1.1 Luovuus sosiaalisena ilmiönä

Luovuutta on määritelty sekä yksilöllisestä että sosiaalisesta näkökulmasta. Luovuuden yksilöllisyyttä painottava määritelmä nojaa psykologiaan ja tutkii henkilön piirteitä, ajattelua, havainnointia, oppimista ja muistia. (Sawyer 2012, 7.) Yksilön luovuus koostuu esimerkiksi kognitiivisista kyvyistä, persoonasta, motivaatiosta ja tiedosta. Luovuuden yksilönäkökulma on yksi osatekijä luovuutta määriteltäessä. (Woodman ym. 1993, 298, 301.)

Luovuus voidaan nähdä olevan yksilön piirre, mutta sosiaalinen ympäristö vaikuttaa luovuuteen monella tasolla (Amabile ym. 1996, 1154–1155; Collin ym. 2017, 26; Farmer, Tierney & Kung-McIntyre 2003, 618; Littleton ym. 2012, 2–3; Sawyer 2003, 231, 11, 14, 235; Woodman ym. 1993, 301–302). Luovuus tunnustetaan ja arvioidaan sosiaalisessa järjestelmässä, esimerkiksi monimutkaisissa sosiaalisissa verkostoissa ja kielen totutuissa käytänteissä (Sawyer 2012, 228). Yksilön luovuus tapahtuu jossain kontekstissa (Sawyer 2012, 209, 235; Woodman ym. 1993, 301), ja siten esimerkiksi luovista henkilöistä koottu ryhmä ei merkitse automaattisesti luovuuden toteutumista, sillä ryhmän huono luovuuden prosessi

saattaa heikentää yksilön luovuutta (Isaksen & Akkermans 2011, 166; Sawyer 2012, 247; Taggar 2002). Myöskään organisaation luovuus ei ole ominaisuus, joka on lisättävissä palkkaamalla luovia henkilöitä (Sawyer 2012, 258), ja toisin ilmaistuna innovatiivisuuden olemassaolo organisaatiossa ei takaa uusia innovaatioita (Riivari 2016, 30).

Luovuus syntyy, kun yksilö- ja yhteisötaso ovat molemmat läsnä (Poutanen 2016). Luovuus voidaan nähdä, samoin kuin sosiaalinen maailma, kahdella tasolla (Sawyer 2012, 11). Luovuutta ei nähdäkään enää yhtenä palasena tietoa, yhden henkilön ideana, vaan prosessina, joka ilmenee dynaamisina vuorovaikutuksellisinä suhteina ihmisten välillä ja kulttuurisissa ja aineellisessa kontekstissa (Poutanen 2016, 17).

Onkin esitetty, että luovuuden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja työelämän muutosten huomioimiseen tarvitaan tutkimuksen painopisteen siirtymistä luovasta yksilöstä luovaan yhteistoimintaan (Poutanen 2016, 11; Sawyer 2012, 11). Luovuuden holistinen lähestymistapa ottaa määrittelyssään huomioon monimutkaiset yksilön, ryhmän, kulttuurin ja organisaation väliset suhteet. Sosiokulttuurinen näkökulma selittää luovuutta ylhäältä alaspäin ottaen huomioon sen, että vaikka uuden tuotteen tai idean äärellä ajatellaan vaistonvaraisesti yhtä keksijää, tuotteen keksiminen on vaatinut luovuutta ihmismieleltä, joka puolestaan on saanut vaikutteita sosiaalisista prosesseista. Monimutkaiset järjestelmät ovat syntyneet yhteisöissä ja vuosikymmenien ja -satojen kuluessa eikä luovuus ole myöskään irrallaan omasta ajastaan. Sawyerin (2012, 10) mukaan ymmärrys luovuuden sosiaalisista näkökohdista auttaa ymmärtämään uusien ideoiden kognitiivista prosessia ja siten yksilöllinen ja sosiokulttuurinen määritelmä täydentävät toisiaan. (Sawyerin 2012, 10, 32–33, 36, 210–211.)

Luovuuden ja innovaation määritelmässä viitataan prosesseihin, tuloksiin ja tuotteisiin, joilla kokeillaan tehdä jotain uutta. Uuden ja käyttökelpoisen määrittelee sosiaalinen ryhmä, joka vuorostaan on määrittynyt kulttuurisesti ja historiallisesti. Määrittelemisen tekee monimutkaiseksi se, kun huomioidaan yksilömonien päällekkäisten sosiaalisten ryhmien ja kulttuurien jäsenenä ja se, että yksilön luovuus tapahtuu siis aina kontekstissa. (Sawyer 2012, 210, 214.)

1.1.2 Luovuus organisaatiossa

Luovuuden sosiaalisia näkökohtia korostava määritelmä johtaa siihen päätelmään, että organisaation rakenteet ja työpaikan käytänteet muovaavat sitä, miten ihminen toteuttaa innovaatioita ja tuotteliaisuutta (OECD 2010). Työpaikoilla saattaa olla luovuutta, mutta samanaikaisesti innovaatioita tukevat prosessit puuttuvat (Hamel 2012, 52).

Luovuus syntyy yksilöiden yhteistyössä ja organisaation luovuus voidaan määritellä olevan toiminto, joka koostuu ryhmän luovuudesta ja kontekstuaalisista vaikutteista, kuten annetusta tehtävästä tai organisaatiosta laajemmin. Organisaation luovuuden ymmärtämiseksi on hahmotettava luova prosessi, luova tuote, luova yksilö, luova tilanne ja tapa, jolla nämä elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Woodman ym. 1993, 293, 296, 308.) Myös työpaikan fyysisillä tekijöillä, kuten tilajärjestelyillä, on vaikutusta avoimuuteen, tiedonkulkuun, tasa-arvoon ja kollektiivisuuteen. Fyysisillä puitteilla avataan siten mahdollisuuksia suoraan ja epäsuorasti luovuuteen. (Kallio ym. 2015, 401–402, 405–406.)

Luovuutta voidaan tukea organisaatiossa monella eri tavalla. Organisaation luovuuteen vaikuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason tekijät (Kallio ym. 2015, 389–390). Organisaation luovuus nojaa tällä hetkellä liiaksi luovuuden lopputuloksiin sekä myönteisyyteen, helppouteen ja kontrolloitavuuteen, kun sen pitäisi sisältää kaikkea epäkonventionaalista ja riskialtista (Amabile ym. 1996, 1166; Blomberg 2014, 948;). Näin muutostilanteetkin muuttuvat mahdollisuuksiksi (Blomberg 2014, 948). On kuvaavaa, että yhtenä organisaation luovuuden esteenä voidaan pitää riskien välttämistä (Amabile ym. 1996, 1166; Blomberg 2014, 948; de Jong & Den Hartog 2007, 58).

Yleisesti ottaen kannustaminen luovuuteen edistää sitä (Amabile ym. 1996, 1158–1160, 1166; Collin ym. 2017, 42–43; Isaksen & Akkermans 2011, 166–167). Ympäristöt, joissa on paljon vapautta ja autonomiaa on havaittu kasvattavan luovuutta (Collin ym. 2017, 28) ja vuorostaan luovuutta rajoittavia tekijöitä ovat luonteeltaan sosiaaliset tekijät (Paloniemi & Collin 2012), kuten organisaation rakenne, säännöt, historiaan liittyvät tekijät (Collin, Paloniemi & Mecklin 2010, 57).

Yksilöiden luovuutta voidaan tukea antamalla työntekijöille mahdollisuus tuottaa ideoita, ja lisäksi idean onnistunut toteutus lisää työntekijöiden motivaatiota (de Jong & Den Hartog 2007, 58). Mikäli ehdotuksia ja ideoita ei toteuteta, työntekijöiden motivaation on huomattu laskevan (Collin ym. 2017, 42–43; de Jong & Den Hartog 2007, 58). Lisäksi myös uusien ideoiden ankaran kritisoimisen on huomattu vähentävän organisaatiossa ilmenevää luovuutta (Amabile ym. 1996, 1166). de Jongin ja Den Hartogin (2007, 58) tekemän tutkimuksen mukaan ideoita syntyy niillä työntekijöillä, jotka ovat usein tekemisissä yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Tämä viittaisi siihen, että matalan hierarkian yrityksissä ideointia tapahtuu enemmän kuin muissa yrityksissä, sillä niissä työntekijät ovat usein välittömässä yhteydessä esimerkiksi asiakkaisiin.

Innovatiivisuuden luomisen näkökulmasta palautteen saaminen lisää motivaatiota (Amabile ym. 1996, 1160; de Jong & Den Hartog 2007, 58; Riivari 2016, 73–74). Työntekijöiden motivaatiota lisäävä tekijä saattaa satunnaisesti olla myös rahallinen palkinto, joka kannustaa toivottua käytöstä (de Jong & Den Hartog 2007, 58), vaikkakin kilpailuelementti vähentää luovuuden ilmenemistä (Amabile ym. 1996, 1166; Sawyerin 2012, 244). Riittävän vaativat haasteet on myös nähty luovuutta edistävänä piirteenä (Amabile ym. 1996, 1160, 1166; de Jong & Den Hartog 2007, 58; Isaksen & Akkermans 2011, 166–167).

Muita organisaatioissa ilmeneviä luovuuden esteitä ovat sisäiset ongelmat organisaatiossa ja painostus (Amabile ym. 1996, 1166). Isaksenin ja Akkermansin (2011, 167) tekemissä tutkimuksissa luovuutta tukevissa organisaatioissa vähäinen aikapaine lisäsi luovuutta, mutta käänteisesti organisaatiot, joissa ei tuettu luovuutta, aikapaine lisäsi luovuutta. Riittävät resurssit luovat myös hyvät olosuhteet luovuudelle (Isaksen & Akkermans 2011, 166–167).

Luovuuden määritelmä ottaa siis huomioon sen sosiaalisen luonteen. Seuraavassa käyn lyhyesti läpi kaksi luovuuden ulottuvuutta sosiaalisen kontekstin näkökulmasta: mitä on kokemus organisaation luovuuden arvostamisesta ja mitä on kollektiivinen luovuus. Sosiaalinen konteksti tuo uutta näkökulmaa monitie-

teellisyyttä kaipaavaan luovuuden määrittelyyn (Sawyer 2012, 3–4) ja henkilös-
töjohtamisen kysymyksiin luovan toiminnan tukemiseksi (Collin & Lemmetty
2018; de Jong & Den Hartog 2007, 42).

Koettu organisaation luovuuden arvostaminen pitää sisällään sekä esimies-
ten että työtovereiden kannustuksen ja tuen. Esimiehen rooli ja tuki ovat tärkeitä
innovaation ja luovuuden tukemisessa ja edistämässä (Amabile ym. 1996, 1160,
1166; de Jong & Den Hartog 2007, 58; Isaksen & Akkermans 2011, 163–164). Se
voi tapahtua esimerkiksi tukemalla avointa ja läpinäkyvää vuorovaikutusta, luo-
malla tiloja tiedon jakamiselle ja levittämiseksi (de Jong & Den Hartog 2007, 58).
Lisäksi tehokkaat esimies-alainen -suhteet ja työntekijöiden osallistaminen vai-
kuttavat auttavan luovuuden vaalimisessa (OECD 2010). Esimiesten käytös luo-
van kontekstin luomisessa on keskeistä ja olennaista on myös, miten jokin asia
tehdään, sen sijaan mitä tehdään (Isaksen & Akkermans 2011, 164).

Farmer kollegoineen (2003, 625) tiivistävät tutkimustuloksensa siihen, että
työntekijän luova identiteetti oli vahvempi, kun työtovereilla on odotuksia luo-
vuudesta. Siten työryhmällä on merkitystä. Luovuutta tukee ryhmän kannustus
ja tuki (Amabile ym. 1996, 1160, 1166; Isaksen & Akkermans 2011, 166–167).

Kollektiivisuuden piirteisiin kuuluu se, että henkilöillä ei ole auktoriteetti-
asemaa toisiinsa nähden, ja tasa-arvo toteutuu niin henkilöiden välillä kuin osaa-
misenkin suhteen (Jain 2012, 9). Luovassa prosessissa ryhmän jäsenten tulisi
identifioitua ryhmäänsä, mikä kasvaa, kun ryhmän jäsenet ovat sidoksissa toi-
siinsa (Van der Vegt & Bunderson 2005, 544–545). Sawyerin (2012, 232) mukaan
näyttöä on siitä, että ryhmä olisi luovempi kuin yksilö. Kollektiivinen luovuus
näyttäisi syntyvän yksilön luovien taitojen, ryhmän dynamiikan ja organisaation
puitteiden vuorovaikutuksessa (Bissola & Imperatori 2011). Ryhmän monimuo-
toisuus lisää luovuutta, mutta edellytyksenä on, että monimuotoisuutta on opti-
maalisesti ja se on kognitiivisesti monimuotoista (Kurtzberg 2005; Sawyer 2012,
234, 245; Van der Vegt & Bunderson 2005, 544–545).

Kurtzbergin (2005) tutkimusten mukaan liian heterogeeninen tai liian ho-
mogeeninen ryhmä vähentää luovuutta. Hän täsmentää, että kognitiivisesti he-

terogeeniset ryhmät tuottavat enemmän ideoita, mutta ovat vähemmän myönteisiä. Lisäksi tällaisen ryhmän jäsenet arvioivat suoriutuneensa heikosti luovasta työskentelystä, kokivat toiminnan työläänä ja kokivat ryhmän vaikuttaneen hyvinvointiin kielteisesti. (Kurtzberg 2005, 51, 60–61.) Sopiva määrä monimuotoista osaamista mahdollistaa eri näkemysten hyödyntämisen ja sen, että ryhmän jäsenet oppivat toisiltaan (Van der Vegt & Bunderson 2005, 544–545).

Ryhmän yhteistyötä ei voida suunnitella etukäteen, vaikka se toisikin tehokkuutta. Yhteistyössä jäsenten erilaiset mielipiteet luovat innovaatioita. Ryhmän flow-tilan piirteisiin kuuluukin siten muun muassa jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleminen, epäonnistumisten hyväksyntä ja se, että kontrolli ja auktoriteetti ovat ryhmän jäsenillä. (Sawyer 2012, 245.)

1.2 Organisaation hierarkian taso ja luovuus

1.2.1 Esimies ja hierarkia

Hierarkia on byrokratiaa, jossa keskeistä on auktoriteetin olemassaolo. Tällainen organisaatio pitää sisällään muun muassa sääntöjä, eri esimiestasoja, valvontaa ja sääntöjen mukaisia kirjallisia asiakirjoja. (Jain 2012, 9.) Hierarkia ja johtaminen liittyvät toisiinsa, sillä johtajuus tuo mukanaan ajatuksen erilaisista tasoista, joissa johtaja on muita ylempänä (Ropo 2005). Uudet tavat johtaa tuovat tosin enemmän avoimuutta, vastuuta työntekijöille sekä vaalivat matalaa hierarkiaa, kuten esimerkiksi ICT-alalla, jossa ammatilliset tiimit näyttävät joskus korvanneen hierarkkiset rakenteet (Bechtel 2000). Verkostot nousevat tällöin keskeisiksi elementeiksi. Käsitys johtajuudesta on vuosien kuluessa pehmentynyt itseohjautuvien ryhmien sekä valtuuttava ja osallistava johtaja -käsitteiden myötä (Ropo 2005).

Luovuuteen liittyvä aiempi tutkimustieto tuo esiin sekä johdon merkityksen että muita, johdosta riippumattomia, tekijöitä luovuuden tukemiseksi, kuten vapauden ja autonomian. Innovaatioita voidaan tukea esimiesten toiminnan kautta ja olemalla innovatiivisena esimerkkinä (Hansen 2011). Lisäksi he voivat

esimerkiksi luoda mahdollisuuksia innovaatioille tiedon jakamisen kautta (Hansen 2011; Kastle & Steen 2010, 83). Esimies voi näin vaikuttaa välillisesti luovuuden tukemiseen. Esimiehet vaikuttavat ja kannustavat luovien ideoiden syntyyn luomalla luovan ilmapiirin (Isaksen & Akkermans 2011, 164–165, 181). Toisenlaista näkökulmaa tuo Blomberg (2014, 948), jonka mukaan luovuuden diskurssit painottavat johtamisen näkökulmaa ja huomauttaa, että organisaation luovuus jää yhdeksi johtamisen hetken trendiksi, mikäli diskurssia ei laajenneta.

Johtajan toiminta vaikuttaa keskeisesti organisaatiossa ilmenevään luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Amabile ym. 1996; Hansen 2011; Isaksen & Akkermans 2011, 164; Riivari 2016, 73). Kun työntekijä kokee esimiehensä tukevan luovuutta, se myös tuottaa luovuutta (Isaksen & Akkermans 2011, 181). Esimiehen kannustus tarkoittaa Amabilen ja kollegoiden (1996) mukaan esimiehen mallia, asianmukaisia tavoitteita ja sitä, että hän arvostaa työntekijöiden panostusta. Esimiehen kannustamiseen liittyen de Jong & Den Hartog (2007, 58) tunnistavat kuitenkin ristiriidan tehtävien valvomisen ja innovatiivisen toiminnan kannustamisen välillä: liiallisella valvomisella saattaa olla kielteinen vaikutus luovaan työhön, mutta organisaation tehokkuuttakin voi olla tarvetta seurata. (de Jong & Den Hartog 2007, 58.)

Johtamisen tyyllillä on vaikutusta organisaation luovuuteen ja kykyyn innovoida (Jung, Chow & Wu 2003, 538). Eri johtamisen tyyleistä transformationaalisella johtajuudella ja luovuudella sekä organisaation luovuudella on todettu myönteinen yhteys (Isaksen & Akkermans 2011, 164; Jung ym. 2003; Riivari 2016, 73–74; Uusi-Kakkuri 2017). Transformationaalisella johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, jossa johtaja inspiroi työntekijöitään työskentelemään yhteisen hyvän eteen ja jolla on taito vaikuttaa muihin erityisen syvällisesti, muun muassa kannustamalla ja tukemalla älykkyyttä ja ongelmanratkaisua (Robbins & Judge 2015, 223, 337; Uusi-Kakkuri 2017).

Luovuuden mahdollistajana on myös pidetty yrityksen verkostoja ja kokoa, mitkä ovat riippumattomia johtajan suorasta tai välillisestä vaikutuksesta. Damanpourin (1992) tekemän meta-analyysin mukaan yrityksen koolla ja innovatiivisuudella on yhteys. Kastle ja Steen (2010, 85–86) kuvailevat innovaation

olevan yhteydessä nimenomaan pieniin verkostoihin ja luonnehtivat niiden syntyneen spontaanisti ja lähtökohtaisesti ei-hierarkkiseksi, joissa vuorovaikutuskanavat kulkevat alhaalta ylöspäin. Näillä tekijöillä he perustelevat sitä, että innovatiivisen yrityksen pitäisi olla vapaa muodollisen hierarkian rakenteesta. (Kastelle & Steen 2010, 85–86.) Pienten ryhmien eduksi mainitaan Porkan (2017, 19) tutkimuksessa tiedon tehokas kulku ja luottamuksen säilyminen vaivattomasti. Hamelin (2012, 200) esittelemä yritys piti tehtaat aina pienikokoisina, sillä tutkimuksen, tuotannon ja myynnin pitäminen samassa paikassa edesauttoi innovaatioiden syntyä.

Vaikka Kastle ja Steen (2010, 85–86) tuovat esiin pienten verkostojen ja hierarkiattomuuden edut, he tuovat silti esiin myös sen, että innovaation keskeiset osa-alueet voivat olla muuallakin kuin sen koossa, esimerkiksi verkoston rakenteessa. Näitä innovaation keskeisiä osa-alueita voivat olla esimerkiksi ryhmän optimaalinen heterogeenisyys ja jäsenten keskinäiset sidokset, jotka parantavat innovatiivisuutta (Gronum ym. 2012, 259, 267).

1.2.2 Matala hierarkia

Johtajan tietotaito parhaimpana ja kaikkitietävyys kyseenalaistetaan matalan hierarkian perusajatuksissa (Hamel 2012, 204). Vähäisen byrokratian hallinnolle on tyypillistä vastuun ja vallan jakaminen jäsenten välillä, sääntöjen soveltaminen yksilöllisten tilanteiden mukaan ja päätösten tekeminen yhteisymmärryksessä. (Jain 2012, 9.) Tällöin johtajan tehtäväksi jää varmistaa työkuulttuurin toimivuus ja tervehenkisyys sekä se, että organisaatio menestyy (Hamel 2012, 204).

Matalan hierarkian yrityksen johtaminen voidaan käsittää myös innovatiiviseksi johtamiseksi, kun organisaatorakennetta muutetaan joustavasti tilanteen vaatiessa, esimerkiksi yrityksen kasvaessa (Porkka 2017). Matalan hierarkian käsite on monitulkintainen, ja Leen ja Edmondsonin (2017) tutkimus tuo kiehtovana pidettyyn ilmiöön, mutta suppeaan tutkimuskenttään selkeyttä jäsentämällä erilaisia hierarkiattomia yrityksiä, joille on yhteistä auktoriteetin hajauttaminen organisaatiossa. Näitä he nimittävät itseorganisoituviksi yrityksiksi.

Organisaatioiden matalan hierarkian juuret voidaan nähdä olevan kylmän sodan aikaisessa Yhdysvalloissa, jossa oli tarve korostaa Yhdysvaltojen vapautta vastakohtana Neuvostoliiton tiukalle hierarkialle. Luovuus on Sawyerin (2012, 249) mukaan kapitalismin ydintä ja luovuuden tutkiminen nähtiin tuolloin paremmuutena ja hyödyllisenä myös sotilaallisissa tarkoituksissa (Sawyer 2012, 17, 37). Matalan hierarkian yrityksiä pidettiin luovina ja innovatiivisina. Luovuutta nähtiin olevan organisaatioissa, joissa työntekijät ovat voimaannutettu ja auktoriteetti on jaettu. (Sawyer 2012, 17.)

Jaettu päätöksentekovalta liitetään yrityksissä yhdeksi tekijäksi menestymiseen, samoin kuin matala hierarkia ja joustavat henkilöstöratkaisut (Owens & Crohn 1983, 13–14, 65). Samansuuntaisia tutkimustuloksia saa Shane (1992, 29), joka toteaa matalan hierarkian yhteisöjen olevan hierarkkisia yhteisöjä innovatiivisempia, ja keskeisenä tekijänä on kommunikaatio. Leen ja Edmondsonin (2017, 6–7) mukaan matala hierarkia nähdään keinona innovatiivisuuden lisäämiseen, mutta tutkimukset painottuvat teoreettiseen tietoon ja empiiristä tutkimusta on vain vähän.

Matalaan hierarkiaan yhdistetään myönteisiä piirteitä kuten työntekijöiden hyvinvointi, työtyytyväisyys ja itseohjautuvuus (Porkka 2017). Oman työn organisointi ja malli, jossa kukin voi suunnitella oman työaikansa kuuluvat myös matalan hierarkian yrityksen piirteisiin (Salo 2017, 4–5). Autonomiata on pidetty keskeisenä laadukkaan työelämän piirteinä (Heiskanen & Jokinen 2015, 83) ja sitä saatetaan hakea juuri matalalla hierarkialla. Vähemmän hierarkian toivotaan edistävän innovatiivisuutta, yrityksen ketteryyttä ja työpaikkakulttuurin rikkautta (Lee & Edmondson 2017, 19).

Matalan hierarkian yrityksissä keskeistä on avoimuus ja luottamus (Porkka 2017; Salo 2017, 4–5). Yhdistävät tekijät, arvot ja luottamus vahvistavat yhteistä kuria ja sitä, että kaikki haluavat tuoda jotain yritykselle. Matalan hierarkian yrityksissä on sisäänrakennettua painetta, joka syntyy vertaispaineesta ja joka on ylhäältä alas tulevaa painetta tehokkaampaa. Matalan hierarkian taustafilosofiassa työntekijät ryhtyvät vapauden myötä jakamaan tietotaitoaan. (Hamel 2012,

195, 201.) Vuorovaikutus on keskeistä yhteistyössä ja innovaatiot syntyvät vuorostaan juurikin yhteistyössä (Shane 1992, 29–30).

Tiivistetysti ilmaistuna taustakirjallisuus tuo esiin esimiehen merkityksen luovuuden tukemisessa. Esimiehet voivat olla myös välillisessä roolissa, kun he vaikuttavat luovuutta edistäviin tekijöihin. Hieman ristiriitaisesti myös esimiestä vailla olevat organisaatorakenteet todetaan olevan luovuudelle ja innovaatioiden syntymiseen ominaista maaperää. Tutkimuksellinen mielenkiinnon kohde on tällöin, kumpi organisaatorakenne on yhteydessä yrityksissä ilmenevään luovuuteen.

1.3 Työpaikan ilmapiiri

Organisaatiokulttuuri ohjaa toimintaa ja käyttäytymistä organisaatiossa (Isaksen ja Akkermans 2011, 165; Riivarin 2016, 17–18), ja yhdistänkin siksi työpaikan ilmapiirin yhdeksi organisaatiokulttuurin osaksi. Tällöin organisaatiokulttuuri toimii yläkäsitteenä. Organisaation ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri voidaan käsitellä myös erillisinä käsitteinä tai eri lähestymistapoina. (Riivari 2016, 17–18.)

Innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri johtaa organisaation innovatiivisuuteen. Isaksen & Akkermans (2011, 165) mukaan Ekvall (1991) määrittelee organisaation ilmapiirin olevan ”havaittuja ja toistuvia käyttäytymisen malleja, asenteita ja tunteita, jotka kuvaavat organisaation elämää”. Näyttöä on siitä, että ilmapiiri olisi jopa tärkein liikevoima innovaatiolle johtajuuden sijaan. (Isaksen & Akkermans 2011, 165–166.) Toisaalta voidaan ajatella, että johtavassa asemassa olevat voivat tukea luovuutta myös epäsuorasti, esimerkiksi luomalla työpaikan ilmapiiriä luovuudelle sopivaksi (de Jong & Den Hartog 2007, 57).

Työpaikan ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Esimerkiksi esimiehen toiminta nousee keskeiseen rooliin, kun hän voi toimia tiedon välittäjänä ja ilmapiirin luojana. Esimiesten aktiivisuudella ja sosiaalisella ympäristöllä on havaittu olevan voimakas myönteinen yhteys. Toinen työpaikan ilmapiiriin vaikuttava tekijä on jännitteet ja konfliktit esimerkiksi organisaation

muutostilanteissa. Tutkimukset organisaation muutoksista nostavatkin kulttuurin, sosiaalisen ympäristön ja vapaan tiedonkulun tärkeään asemaan. Organisaatiomuutokset luovat epävarmuutta, jonka käsittelyssä hyvä ilmapiiri voi olla hyödyllistä. (Heiskanen & Jokinen 2015, 84, 94, 96.)

Riivarin (2016) tutkimuksessa innovaatiota lisäävät organisaatiokulttuurin piirteet ovat löydettävissä työpaikan ilmapiirin (Heiskanen & Jokinen 2015) piirteistä. Näitä olivat johdon hyvä toiminta, riittävät resurssit, avoin keskustelu ja luottamus organisaation jäsenten välillä. Myös yhteistyötä tukeva ilmapiiri ja ideoiden jakaminen edistävät innovatiivisuutta. (Riivari 2016, 16, 39, 73–74.) Ideoiden tuottamiseen ja soveltamiseen kannustavat myönteinen ja turvallinen ilmapiiri sekä avoimuus (de Jong & Den Hartog 2007, 58). Yhteenvedona voidaan todeta Riivarin (2016, 73) tutkimuksen mukaisesti, että eettisellä organisaatiokulttuurilla ja innovatiivisuudella on yhteys, sillä organisaatiokulttuuri selittää innovatiivisuutta esimerkiksi esimiesten toiminnan kautta, siten, että esimiehen hyvä toiminta lisää organisaation innovatiivisuutta.

Muita työpaikan ilmapiiriin liittyviä ominaispiirteitä, jotka tukevat luovuutta on ryhmä, jossa on monipuolista osaamista, hyvää vuorovaikutusta, avoimuutta uusille ideoille, keskinäistä auttamista ja ryhmä, jossa jäsenet ovat sitoutuneita työhönsä (Amabile ym. 1996, 1160, 1166). Näistä vuorovaikutus korostuu myös Collinin ja kollegoiden (2017, 39–40) tutkimuksessa, jossa he kuvailevat tiedon jakamisen asiantuntijoiden kesken olevan osa kestävästä ongelmanratkaisusta ja siten luovuutta. Samoin kannustus esiintyy merkittävänä luovuuden edistäjänä, kun ilmapiiri on avoin uusille ideoille. (Collin ym. 2017, 42–43.)

Työpaikan ilmapiiri on edelleen ajankohtainen kiinnostuksen kohde yritysmaailmassa: Talouselämä-lehdessä pohditaan ilmapiirin vaikutuksia, ja luovuuskin mainitaan yhdeksi lopputulemaksi (Artman 2019, 58–59). Aiempi tutkimustieto antaa viitteitä siitä, että työpaikan ilmapiirillä ja luovuudella olisi myönteinen yhteys ja siten aiheesta on hyvä saada lisää ajantasaista tutkimustietoa.

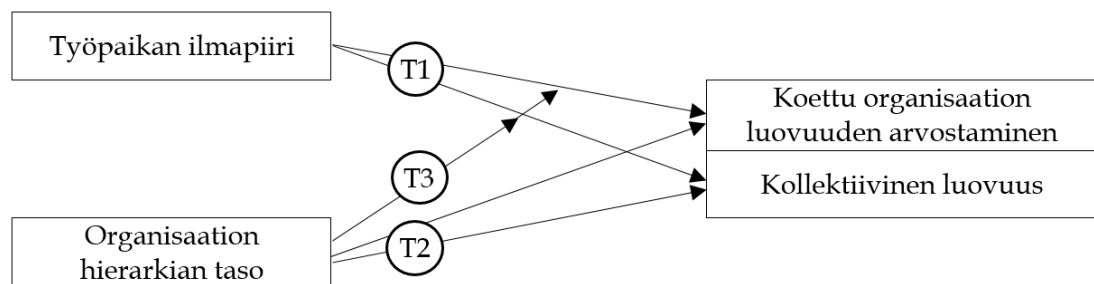
1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskontekstina tässä tutkimuksessa on organisaatiokulttuuri. Tässä tutkimuksessa selvitetään organisaation hierarkian tason ja työpaikan ilmapiirin yhteyttä luovuuteen. Luovuutta tutkitaan kahdesta näkökulmasta: koettu organisaation luovuuden arvostaminen (Farmer ym. 2003) ja kollektiivinen luovuus (Bissola & Imperatori 2011). Organisaatorakenteen osalta tutkitaan lisäksi, onko ilmapiirin yhteys luovuuteen erilainen hierarkialtaan erilaisissa organisaatioissa eli toimiiko se muuntavana tekijänä (Baron & Kenny 1986). Organisaation hierarkian tasolla tarkoitetaan jakoa kahteen eri tasoon: korkeaan ja matalaan. Korkean hierarkian yrityksissä on eri esimiestasoja, valvontaa ja auktoriteetteja (Jain 2012, 9). Matalan hierarkian yrityksissä auktoriteetti on jaettu, työntekijät ovat valtuutettuja tekemään päätöksiä (Hamel 2012, 204; Sawyer 2012, 17) ja he organisoivat oman työnsä ja työaikansa (Salo 2017, 4-5).

Aiemmissa tutkimuksissa on näyttöä luovuuden ja työpaikan ilmapiirin myönteisestä yhteydestä (de Jong & Den Hartog 2007; Isaksen & Akkermans 2011; Riivari 2016). Aiemmat tutkimukset esittelevät sekä esimiehen toimintaa että matalaa hierarkiaa luovuuden edistäjinä, mikä saattaa kuvastaa ilmiöstä myös sitä, että hierarkkisissa yrityksissä esimies on ollut keskeinen henkilö mahdollistamassa luovuutta edistäviä tekijöitä. Esimerkiksi työpaikan ilmapiirin osalta avoin tiedonkulku (Heiskanen & Jokinen 2015) voi olla esimiehen toiminnan seurausta tai matalan hierarkian mahdollistamaa, kun työntekijät luontaisesti ja tarpeesta käsin jakavat toisilleen tietoa. Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, mitkä tekijöistä ovat yhteydessä luovuuteen (kuvio 1, nuolet T1 ja T2). Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää organisaation hierarkian tason vaikutusta luovuuden ilmenemiseen (kuvio 1, nuoli T3). Tutkimuskysymykset ovat:

1. Onko työpaikan ilmapiirillä yhteyttä koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen ja kollektiiviseen luovuuteen?

2. Onko organisaation hierarkian tasolla yhteyttä koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen ja kollektiiviseen luovuuteen?
3. Onko työpaikan ilmapiirin yhteys koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen ja kollektiiviseen luovuuteen erilainen hierarkialtaan erilaisissa organisaatioissa?



T = tutkimuskysymys

KUVIO 1. Tutkimuksen hypoteettinen asetelma ja tutkimuskysymykset.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Osallistujat ja aineistonkeruu

Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät kuudessa eri ICT-alan yrityksessä. Nämä yritykset olivat mukana Jyväskylän yliopiston monitieteisissä hankkeissa, joissa tutkittiin johtamista ja esimiestyötä luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajana ohjelmistokehittämisen organisaatiossa (Jelmo) (Jyväskylän yliopisto 2016) ja eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä (HeRMo) (Jyväskylän yliopisto 2018). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin internetin kautta jaetulla kyselykaavakkeella Jelmo-hankkeeseen vuonna 2016 ja sitä seuranneeseen HeRMo-hankkeeseen vuonna 2017.

Kyselylomake lähetettiin 877 henkilölle ja heistä 30.2 % vastasivat kyselyyn. Vastaajat olivat tasaisesti kaikista yrityksistä. Kyselyyn vastasi siten 265 henkilöä, joista 49 henkilöä (18.5 %) olivat kahdesta eri matalan hierarkian yrityksestä ja 216 (81.5 %) henkilöä korkean hierarkian yrityksen työntekijöitä neljästä eri yrityksestä. Vastaajista 37.4 % toimivat vastuutehtävissä ja 16.2 % olivat esimiesasemassa. Miehiä vastaajissa oli 86.6 % ja naisia 13.2 %, mikä kuvaa sitä, miten naiset ovat tyypillisesti vähemmän edustettuina tällä alalla. Kaikista työntekijöistä oli taustakoulutukseltaan eniten ammattikorkeakoulun käyneitä (42.3 %), toiseksi eniten ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita (30.2 %) ja kolmanneksi opistoasteen ammatillisen tutkinnon omaavia (10.6 %).

2.2 Tutkimusmenetelmät

2.2.1 Mittarit ja muuttujat

Tutkimukseen valitsin Jelmo- ja HeRMo-hankkeiden määrällisestä aineistosta yhden taustamuuttujan sekä tutkimuskysymyksiin liittyvät kolme kysymyssarjaa (liite 1). Kysymyssarjat olivat väittämiä, joihin vastattiin viisiluokkaisella Likert-asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä

eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä). *Koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen* liittyviä väitteitä oli kuusi (esimerkiksi ”Uusien ideoiden tuottamiseen kannustetaan”) ja ne perustuivat Farmerin ja kollegoiden (2003, 621) mittariin ja aiempiin tutkimuksiin, joissa on havaittu, että koettu organisaation luovuuden arvostaminen tukee henkilöstön luovuutta. *Kollektiiviseen luovuuteen* liittyvät seitsemän väittämää (esimerkiksi ”Tarjoamme apua toisillemme haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa”) ovat muodostettu soveltaen Bissolan ja Imperatorin (2011) mittaristoa, jossa kuvattiin työyhteisön yhteisöllistä luovuutta. *Työpaikan ilmapiiriin* liittyviä väitteitä oli 10 (esimerkiksi ”Työpaikallamme välitetään avoimesti tietoja”) ja ne pohjautuivat Heiskasen ja Jokisen (2015) tutkimukseen työelämän laadusta.

Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujat. Keskiarvosummamuuttujien reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla ja ne olivat koetussa organisaation luovuuden arvostamisessa 0.93, kollektiivisessa luovuudessa 0.89 ja työpaikan ilmapiirissä 0.87. Organisaation hierarkian taso koodattiin yrityksille kaksiluokkaiseksi siten, että 0 = matala hierarkia ja 1 = hierarkia.

2.2.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin SPSS 24 -ohjelmalla. Taustaoletusten tarkastelu osoitti, että muuttujat olivat normaalisti jakautuneita. Vahvasti korreloivat ($0,60 < |r| \leq 0,80$) muuttujat eivät olleet multikollineaarisia keskenään. Työpaikan ilmapiiristä ja luovuuden muuttujista laskettiin kuvailevina tietoina keskiarvot ja keskihajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot Pearsonin korrelaatiokertoimella, jota voidaan käyttää välimatka-asteikollisten ilmapiirin ja luovuusmuuttujien riippuvuuden voimakkuuden selvittämiseksi. Organisaation hierarkian tason väliset korrelaatiot ilmapiirin ja luovuusmuuttujien välillä laskettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiolla, joka sopii kahdelle eri arvolle koodatulle organisaation hierarkian taso -muuttujalle. Korrelaatiotarkasteluissa $|r| \leq 0,40$ yhteys tulkittiin heikoksi ja $0,40 < |r| \leq 0,60$ kohtalaiseksi yhteydeksi. (Metsämuuronen 2009.) Parittaisella t-testillä tarkasteltiin, esiintyykö koetun organisaation luovuuden ar-

vostamista ja kollektiivista luovuutta keskiarvotasolla yhtä paljon. (Metsämuuronen 2011, 397, 644-645). Efektikoolla selvitettiin havaitun keskiarvoeron voimakkuutta (Cohen 1988; Metsämuuronen 2011, 468).

Työpaikan ilmapiirin ja organisaation hierarkian tason yhteyttä luovuuteen tutkittiin hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin avulla. Riippuvina muuttujina olivat luovuuden keskiarvosummamuuttujat eli koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus, jotka analysoitiin erikseen. Riippumattomina muuttujina olivat työpaikan ilmapiirin standardoitu keskiarvosummamuuttuja ja organisaation hierarkian taso. Lisäksi analysoitiin riippumattomien muuttujien yhdysvaikutusta eli sitä, onko työpaikan ilmapiirin yhteys luovuuteen erilainen hierarkialtaan erilaisissa organisaatioissa. Organisaatorakenne toimi siten muuntavana tekijänä työpaikan ilmapiirin ja luovuuden välillä (Baron & Kenny 1986). Työpaikan ilmapiiri -muuttuja standardoitiin analyysia varten, jotta sen omavaikutusta kuvaava muuttuja ei olisi multikollineaarinen yhdysvaikutus-muuttujan kanssa.

Lineaarinen regressioanalyysi sopi aineiston analyysimenetelmäksi, sillä tutkimuksessa oli riippumattomia muuttujina työpaikan ilmapiiri, organisaation hierarkian taso ja näiden yhdysvaikutus, joiden yhteyttä tarkasteltiin luovuutta kuvaaviin keskiarvosummamuuttujiin, jotka olivat jatkuvia, välimatka-asteikollisia muuttujia (Metsämuuronen 2011, 710). Hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella riippumattomana muuttujana oli työpaikan ilmapiiri ja toisella askeleella lisättiin organisaatorakenne. Näillä vastattiin ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen (kuvio 1). Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastattiin lisäämällä vielä ilmapiirin ja organisaatorakenteen yhdysvaikutus (kuvio 1).

2.3 Eettiset ratkaisut

Ennen tutkimuksen aineiston keräämistä on hankittu tutkimuslupa. Vastaajia ja organisaatioita ei pysty tunnistamaan tutkimuksesta. Osa yrityksistä ovat anta-

neet suostumuksensa yritystensä esittelyyn yhteistyöyrityksinä ja ne ovat luetta-
vissa HeRMO-hankkeen internet-sivuilta (Jyväskylän yliopisto 2018). Muut yri-
tykset ovat esitelty peitenimen alla tai niitä ei mainita nimeltä. HeRMosta on laa-
dittu tietosuoja-asetuksen (Euroopan komissio 2012) mukainen tietosuojailmoi-
tus. Kyselylomake suunniteltiin ja aineisto kerättiin ennen tämän tutkimuspro-
sessin alkamista, joten en osallistunut siihen prosessiin. Tässä tutkimuksessa käy-
tössä ollut aineisto kyselylomakkeineen on ollut säilytyksessä tietoturvalisessa
järjestelmässä ja hävitetään tämän tutkielman prosessin jälkeen.

3 TULOKSET

3.1 Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot

Koetun organisaation luovuuden arvostamisen ja kollektiivisen luovuuden vastausten keskiarvot olivat melko korkeita (taulukko 1), mikä viittaa siihen, että tutkimukseen osallistuneiden yritysten työntekijät ovat yhdessä luovia ja siihen, että kyselyyn vastanneet kokevat organisaatiossa arvostettavan luovuutta. Paritainen t-testi osoitti, että koetun organisaation luovuuden arvostamisen ja kollektiivisen luovuuden keskiarvoissa oli tilastollisesti merkitsevä ero ($t(264) = -6,31$, $p < .001$). Kollektiivisen luovuuden keskiarvo oli koettua organisaation luovuuden arvostamista suurempi (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Työpaikan ilmapiirin, koetun organisaation luovuuden arvostamisen ja kollektiivisen luovuuden kuvailevat (keskiarvo, keskihajonta) tiedot ja niiden väliset korrelaatiot sekä korrelaatiot organisaation hierarkian tason ja muiden muuttujien välillä.

	Työpaikan ilmapiiri ^a	Koettu org. luovuuden arvostaminen ^a	Kollektiivinen luovuus ^a
Keskiarvo	3.84	3.71	3.94
Keskihajonta	0.66	0.85	0.67
Työpaikan ilmapiiri			
Koettu organisaation luovuuden arvostaminen ^c	.69***		
Kollektiivinen luovuus ^c	.69***	.72***	
Organisaation hierarkian taso ^{bd}	-.43**	-.39**	-.42**

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. ^aVastausasteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä. ^bVastausasteikko 0 = matala hierarkia, 1 = hierarkia. ^cPearsonin korrelaatiokerroin, ^dSpearmanin järjestyskorrelaatiokerroin.

Korrelaatiotarkastelussa (Metsämuuronen 2009) luovuuden yhteydestä työpaikan ilmapiiriin huomattiin, että yhteys koetun organisaation luovuuden arvostamisen ja kollektiivisen luovuuden sekä työpaikan ilmapiirin välillä oli positiivinen ja voimakas (taulukko 1). Toisin sanoen mitä parempi oli työpaikan ilmapiiri, sitä enemmän ilmeni luovuutta.

Sen sijaan organisaation hierarkian tason ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen yhteys oli heikko ja negatiivinen eli mitä matalampi hierarkia sitä myönteisempiä olivat kokemukset organisaation luovuuden arvostamisesta. Organisaation hierarkian tason yhteys työpaikan ilmapiiriin ja kollektiiviseen luovuuteen oli kohtalainen ja negatiivinen eli mitä matalampi hierarkia yrityksessä oli, sitä korkeammalle tutkittavat arvioivat ilmapiiriin ja kollektiivisen luovuuden. (Taulukko 1.) Tulokset olivat heikon ja kohtalaisen korrelaatiokertoimen raja-arvojen tuntumassa (Metsämuuronen 2009).

3.2 Työpaikan ilmapiirin ja organisaation hierarkian tason yhteys luovuuteen

Luovuutta tutkittiin kahdesta eri näkökulmasta: koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus. Työpaikan ilmapiiri ja organisaation hierarkian taso olivat yhteydessä koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen, $F(2, 262) = 126,59$ $p < .001$. Työpaikan ilmapiiri ja organisaation hierarkian taso olivat myös yhteydessä kollektiiviseen luovuuteen, $F(2, 262) = 128,75$ $p < .001$. Työpaikan ilmapiiri oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen ja kollektiiviseen luovuuteen, siten, että mitä parempi työpaikan ilmapiiri, sitä enemmän ilmeni luovuutta (taulukko 2). Organisaation hierarkian tasolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää omavaikutusta koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen eikä kollektiiviseen luovuuteen (taulukko 2). Siten luovuuden taso oli samanlainen matalan ja korkean hierarkian yrityksissä. Työpaikan ilmapiiri selitti suuremman osan (42 % ja 40 %) luovuuden osa-alueiden arvojen vaihtelusta kuin organisaation hierarkian taso (1 %) (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Työpaikan ilmapiirin ja organisaation hierarkian tason yhteys koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen ja kollektiiviseen luovuuteen hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä tarkasteltuna.

Muuttujat	β	β^2	R^2	ΔR^2
Riippuvana muuttujana koettu organisaation luovuuden arvostaminen				
Askel 1: $F(2, 262) = 126,59$ $p < .001$.49***	.49***
Työpaikan ilmapiiri	.65***	0.42		
Askel 2: $F(3,261) = 84,08$ $p < .001$.49	.00
Työpaikan ilmapiiri	.63***			
Organisaation hierarkiataso	-.12	0.01		
Yhdysvaikutus	.02			
Riippuvana muuttujana kollektiivinen luovuus				
Askel 1: $F(2,262) = 128.75$ $p < .001$.50***	.50***
Työpaikan ilmapiiri	.63***	0.40		
Askel 2: $F(3,261) = 86.26$ $p < .001$.50	.00
Työpaikan ilmapiiri	.78***			
Organisaation hierarkiataso	-.09	0.01		
Yhdysvaikutus	-.14			

Huom.*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. β = standardoitu regressiokerroin, β^2 = standardoidun regressiokertoimen selitysaste, R^2 = estimoidun mallin selitysaste, ΔR^2 = Selitysasteen (R^2) muutos.

Kolmas tutkimuskysymys koski sitä, onko työpaikan ilmapiirin yhteys luovuuteen erilainen hierarkialtaan erilaisissa organisaatioissa. Tulokset osoittivat, että regressioanalyysin kolmannella askelmalla lisätty ilmapiirin ja hierarkian tason välinen yhdysvaikutus ei ollut yhteydessä koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen ja kollektiiviseen luovuuteen. Näin ollen hierarkian taso muuntavana tekijänä työpaikan ilmapiiriin ja luovuuden välillä ei lisää luovuutta (taulukko 2).

4 POHDINTA

4.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin luovuutta sosiaalisessa kontekstissa (Sawyer 2012) sekä työpaikan ilmapiirin että organisaation hierarkian näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että työpaikan ilmapiirillä ja luovuudella on voimakas yhteys ja organisaation hierarkian taso ei muunna tätä yhteyttä.

Tämä tutkimus vahvistaa luovuuden määritelmän sosiokulttuurista näkökulmaa (Sawyer 2012) ja sitä, että luovuuteen liittyviä sosiaalisia rakenteita tulisi huomioida enemmän. Työntekijöiden luovuuden ilmeneminen on yhteydessä työpaikan ilmapiiriin, mikä vastaa myös aiempia tutkimustuloksia (Collin ym. 2017; de Jong & Den Hartog 2007, 57; Isaksen & Akkermans 2011, 165–166; Riivari 2016). Keskeinen ja uutta tietoa luova tulos tässä tutkimuksessa on se, että liittyen työpaikan ilmapiiriin, kummallakaan hierarkialla ei lisätä luovuutta ja sitä kautta innovaatioita yrityksessä. Luovuutta voidaan siten tukea sekä perinteisimmissä organisaatorakenteissa, joissa on esimiehiä ja hierarkiatasoja, että matalan hierarkian yrityksissä. Tutkimustulos paikkaa siten hieman tutkimuksellista aukkoa hierarkiattomien yritysten tutkimisessa (Lee ja Edmondson 2017, 6–7).

Taustakirjallisuus antaa viitteitä sekä esimiehen roolista luovuuden edistäjänä (Amabile ym. 1996; de Jong & Den Hartog 2007, 58; Hansen 2011; Isaksen & Akkermans 2011, 164; Jung ym. 2003; Kastle & Steen 2010, 83; OECD 2010; Riivari 2016, 73–74) että matalan hierarkian yhteydestä luovuuteen (Lee & Edmondson 2017, 6; Owens & Crohn 1983, 13–14, 65; Shane 1992, 29), joskin matalan hierarkian yrityksiä ei ole vielä tutkittu siinä määrin kuin hierarkkisia yrityksiä eikä niitä ole juurikaan vertailtu keskenään. Tutkimukset myös pitävät sisällään eri tavalla hierarkiattomia yrityksiä (Lee & Edmondson 2017). Osittain hieman ristiriitaiset taustateoriat saattaisivat viitata siihen, että keskeiset luovuuden mahdollistavat tekijät piilevät jossain muissa osa-alueissa kuin esimiehen roolissa tai olemassaolossa. Ainakin työpaikan ilmapiirin osalta esimerkiksi tiedonkulku (Collin ym. 2017, 42–43; de Jong & Den Hartog 2007, 58; Hansen 2011; Kastle & Steen

2010, 83) ja kannustava ilmapiiri (Amabile ym. 1996, 1160, 1166; Collin ym. 2017, 42–43; Isaksen & Akkermans 2011, 164–165, 166–167, 181) nousivat taustateorioiden tarkastelussa erityisesti esiin ja niitä voidaan vaalia molemmissa organisatiiorakenteissa.

Johtopäätöksinä taustakirjallisuudesta ja tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että luovuutta edistääkseen esimiesten ja matalan hierarkian yritysten tulisi kiinnittää huomioita luovuutta edistäviin tekijöihin. Lisäksi matalan hierarkian yrityksissä voitaisiin ottaa käyttöön korkean hierarkian yrityksen toimivia käytänteitä ja päinvastoin hierarkkisten yritykset voisivat omaksua niitä piirteitä, jotka matalan hierarkian yrityksissä nähdään myönteisinä. Näitä ovat esimerkiksi autonomia (Heiskanen & Jokinen 2015, 83) ja tämän tutkielman alussa mainitsemani uuden sukupolven odotus vapaampaan työntekoon (Hamel 2012, 204–205). Näin yrityksistä saataisiin sekä luovia että haluttuja työpaikkoja. Teoreettisen taustatiedon ja tämän tutkimuksen valossa voitaneen synteessä todeta, ettei tärkeintä ole hierarkian määrä tai rakenne, vaan miten paljon työntekijöille annetaan vapautta ja vastuuta. Kuten Hamelkin (2012, 188) toteaa, useimmat yritykset kontrolloivat liikaa tai väärin. Tällöin ratkaisu ei ole hierarkian poistaminen, vaan johtamistavan muuttaminen luovuutta tukevaan suuntaan.

Kuten Isaksenin ja Akkermansin (2011, 181) tutkimuksessa todetaan, keskeistä olisi löytää ne tekijät, jotka johtajuudessa edistävät luovuuden ilmapiiriä. Lisäksi tulisi luoda luovuudelle avoin ilmapiiri, mikäli halutaan innovatiivisia lopputuloksia. (Isaksen & Akkermans 2011, 181.) Myös Hamelin (2012, 248) mukaan tarvitaan lisää tietoa siitä, miten luovuus liitetään johtamisen rakenteisiin, sillä usein innovaatiota tapahtuu järjestelmästä huolimatta eikä järjestelmän takia. Innovaatioita tukevan verkostojen rakenteet mainitaan hyväksi jatkotutkimusaiheeksi Gronumin ja kollegoiden (2012, 259, 267) loppupäätelmissä.

Taustakirjallisuudesta nostaisin esiin myös käsitteiden eroavaisuuden innovatiivisen johtamisen ja innovatiivisuuden mahdollistavan organisaation välillä. Innovatiivisesti johdettu yritys ei nimittäin välttämättä tarkoita sitä, että yrityksen työntekijät tuottaisivat innovaatioita tai olisivat luovia. Esimerkiksi Porcan (2017) esittelemissä yrityksissä innovatiivinen johtaminen tarkoitti sitä, että

yrittäjien rakennetta muutettiin joustavasti tilanteen, työn tarpeiden tai yrityksen kasvun mukaan.

Se, kuinka paljon luovuutta todellisuudessa ilmenee ja paljonko uusia ideoita ja innovaatioita syntyy työpaikalla, ei välttämättä ole sama asia kuin miten työntekijät kokevat olevansa luovia. Tässäkin tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin heidän käsityksiään kollektiivisesta luovuudesta ja luovuuden arvostamisesta heidän kokemanaan. Kollektiivista luovuutta koettiin hieman enemmän kuin organisaation luovuuden arvostamista. On myös mahdollista, että henkilöiden kokiessa itsensä luoviksi, myös luovuutta ilmenee (Kurtzberg 2005, 61). Luovuutta saatetaan pitää tavoiteltavana tilana, sillä yhdessä toimiminen inspiroi ihmisiä ja sen seurauksena yritykset saattavat järjestää improvisoinnin mahdollistavia työympäristöjä (Sawyer 2012, 247.)

Tutkimuksen tulosten mukaan mitä matalampi hierarkia yrityksessä, sitä myönteisemmin tutkittavat arvioivat työpaikan ilmapiirin, kollektiivisen luovuuden ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen. Korrelaatioiden tulos jäi kuitenkin heikoksi ja kohtalaisiksi Metsämuurosen (2009) määrittelemien rajojen mukaan. Arvo on kuitenkin samaa suuruusluokkaa absoluuttiselta arvoltaan. Korrelaatioiden vahvuuksien tulkinnassa on hyvä olla varovainen, sillä toista, esimerkiksi Cohenin (1988), määritelmää käytettäessä arvot tulkittaisiin kohtalaisiksi. Myöskään syy-seuraus-suhdetta ei voitu näiden korrelaatioiden eikä aineiston kautta varmentaa. (Metsämuuronen 2009.)

4.2 Tutkimuksen arviointi

Kyselyyn vastanneet työntekijät ja yritykset pysyivät tunnistamattomina. Riittävän suuri vastaajien määrä, mikä on määrälliselle tutkimukselle ominainen piirre validiteetin varmistamiseksi, toteutui tässä tutkimuksessa hyvin (N = 265). Tutkimustulokset ovat yleistettävissä muihin ICT-alan yrityksiin, sillä tutkimuksen yritykset olivat erilaisia ja vastaajat eri tehtävissä olevia sekä eri koulutuksen omaavia henkilöitä. Tulosten yleistettävyys toimii mahdollisesti myös tietointensiiviseen työhön, sillä ICT-alan työ on tietointensiivistä työtä (Collin ym. 2017,

16), jota luonnehtii yksilön osaaminen, yhteisöllisyys ja tiedon jakaminen (Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Heiskanen 2017, 1–2). Työntekijät ovat asiantuntijoita, joiden työ edellyttää ajattelua, tiedon käsittelyä sekä luovaakin otetta esimerkiksi uusia ratkaisuja keksittäessä (Collin ym. 2017, 15–16). Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain mahdollista yleistää vastaaviin asiantuntijatyötehtäviin.

Tutkimukseen osallistuneiden sukupuolijakauma oli hieman erilainen ICT-alan jakaumasta, sillä naisten osuus (13.2 %) oli alhaisempi kuin naisten osuus ICT-alalla yleensä (25.5 %) (Työssäkäyntitilasto 2017). Toisaalta erilaiset prosenttilukemat voivat selittyä sillä, että Tilastokeskus määrittelee ICT-alan (Tilastokeskus) laajasti, ja sisällyttää siihen esimerkiksi valmistukseen liittyvät toimialat.

Sisäistä validiteettia paransi se, että tutkimuskysymykset nousivat aiemmista teorioista ja mittarit olivat rakennettu teorioiden pohjalta. Matalan hierarkian yrityksiä ei ole juurikaan tutkittu, joten tästä tutkimuksesta saatiin siltä osin lisää tietoa. Tutkimuksen rajoitteena oli kuitenkin matalan hierarkian yritysten työntekijöiden riittävä, mutta alhainen edustavuus tutkimusjoukossa.

Tutkimusasetelma ja -aineisto eivät antaneet mahdollisuutta syy-seuraussuhteiden tekemiseen, joten tutkimustulos puhuu pelkästään käsitteiden yhteyksistä. Koska analyysi jättää avoimeksi tutkittavien ilmiöiden kausaalisuuden, tutkimuksessani voidaan kysyä, mikä ilmiöistä johtaa toiseen. Luovuutta voidaan nimittäin pitää hyvän ilmapiirin tuottajana, kun työympäristön piirteet ovat seureauuksia eikä syitä. Esimerkiksi jos uusia työmenetelmiä syntyy luovuuden seurauksena, silloin toiminta onkin luovuuden yksi lopputulos. (Amabile ym. 1996, 1177; Collin ym. 2017, 42.) Toisaalta sosialisaaion kautta organisaation kulttuuri, johon laskin ilmapiirinkin kuuluvan, vaikuttaa siihen, miten työntekijät sisäistävät yrityksen arvot (Riivari 2016, 36) ja sitä kautta luovan toiminnan.

Analyysiin olisi voinut liittää myös alkuperäisen aineiston Innovatiivinen käyttäytyminen -kysymyssarjan, sillä innovatiivisuus ja luovuus samaa ilmiötä. Jätin sen pois siitä syystä, että halusin pitäytyä niissä kysymyksissä, jotka ovat me-muodossa, jotta tutkimuksessa korostuisi kollektiivinen luonne. Luovuuden

sosiaalinen ulottuvuus oli kaiken kaikkiaan yksi tämän tutkimuksen vahvuuksista. Vaikka henkilö kokisi olevansa innovatiivinen ja luova (kuten kysymyssarjan kysymykset olivat), hän ei välttämättä pääse toteuttamaan tätä piirrettään johtuen sosiaalisesta ympäristöstä, ja tällöin toteutunut luovuus ei välity tutkimustuloksiin. Toisaalta koetun organisaation luovuuden arvostamisen -kysymyssarjan yksi väittämä ”voin työskennellä luovasti tai innovatiivisesti ilman, että koen itseni uhatuksi muiden taholta” piti sisällään myös innovatiivisuuden käsitteen.

4.3 Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset

Lisää tutkimustietoa voitaisiin kerätä siitä, mitkä tekijät vahvistavat luovuuden tukemista. Tässä saatuja tuloksia voisi syventää laadullisella aineistolla, esimerkiksi haastatteluilla siitä, mitkä käytännön toiminnot edistävät luovuutta tai työpaikan ilmapiiriä. Olennaista olisi myös, että työpaikoilla otettaisiin käytäntöön luovuutta edistäviä toimintoja, kuten hyvän tiedonkulun periaatteita. Intervention kautta voitaisiin tutkia, lisääntykö luovuus tai innovatiivisuus työpaikalla uusien toimintojen tai asenteiden avulla.

Hyödyllistä olisi myös koota jo olemassa oleva tieto luovuutta edistävästä tekijöistä meta-analyysiksi. Luovuutta edistävästä tekijöistä olisi kiinnostavaa erotella ne, jotka ovat selkeästi esimiehen vaikutuspiirissä. Joka tapauksessa myös luovaan ilmapiiriin johtavan johtajuuden tunnistaminen olisi tärkeä jatkotutkimusaihe (Isaksen & Akkermans 2011, 181).

Jatkotutkimusaiheita on lukuisia liittyen samaan tutkimusasetelmaan kuin mitä tässä tutkimuksessa. Vastaavan lineaarisen regressioanalyysin voisi toteuttaa monen ilmiön kanssa, esimerkiksi tutkimalla työssä vaikuttamisen, luovuuden ja organisaatorakenteen yhteyksiä. Myös työssäjaksamiseen liittyvät kysymykset voisi yhdistää luovuuteen ja organisaation hierarkian tasoon. Valitsemiani kysymyssarjoja voitaisiin analysoida myös muiden taustamuuttujien, kuin organisaation hierarkian tason, kautta. Esimerkiksi työkokemus voisi tuoda mie-

lenkiintoista tietoa työvuosien vaikutuksesta kokemukseen luovuudesta ja työpaikan ilmapiiristä. Myös vastaajien ikä olisi saattanut avata uusia näkökulmia sukupolvien välisiin eroihin suhteessa työhön ja tärkeäksi pidettyihin asioihin.

Tätä tutkimusta vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä eri kulttuurien vaikutuspiirissä, sillä tutkimus koetun organisaation luovuuden arvostamisen taustalla (Farmer ym. 2003) nosti esiin kysymyksen kulttuurisesta kontekstista. Sen tutkimustulos, jossa henkilön luovaa identiteettiä tuki työtovereiden odotukset luovuudesta, voivat olla kontekstisidonnaisia, sillä tutkimus oli tehty taiwanilaisille, joilla on kiinalaiselle kulttuurille ominainen tapa käyttäytyä vahvasti ulkoisten odotusten mukaisesti (Amabile ym. 1996; Farmer ym. 2003, 625). Myös Sawyer (2012, 262) pohtii kulttuurien välisiä eroja tuodessaan esiin Yhdysvaltojen individualistisen ja Japanin kollektiivisen kulttuurin ja sen, miten kulttuurin muuttaminen on vaikeaa. Nämä kaikki heijastuvat väistämättä myös organisaation kulttuuriin ja sen myötä ilmapiiriin.

Tämän tutkimuksen käytännön sovelluksena henkilöstöhallinnossa voitaisiin kiinnittää huomiota järjestelmään, jolla tieto saadaan avoimesti kulkemaan ja luottamus lisääntymään työntekijöiden välillä. Tämän tutkimuksen valossa myös luovuuden kannustamiseen kannattaisi panostaa, esimerkiksi kehittämällä jokin rutiini yhteiseen palaveriin tai yhteisen kehumisen virtuaalisen seinän.

Innovaatio voidaan nähdä olevan väline ongelmanratkaisuun tai taloudelliseen menestymiseen, mutta se voidaan nähdä olevan myös itsessään arvokasta ja lopputulos – olemme syntyneet luomaan (Hamel 2012, 43). Tällainen valoisa näkökulma on toistunut myös tämän tutkimuksen aihepiireissä, kun ne ovat liikuneet pääosin myönteisten ilmiöiden ympärillä: luovuus ja hyvä ilmapiiri voivat parhaimmillaan antaa vastauksia ja valmiuksia niin yksilöille kuin yhteisöille vastata ympärillä oleviin haasteisiin, jatkuviin muutoksiin ja muuttaa työpaikkakulttuureja laadukkaammiksi.

LÄHTEET

- Amabile, T., M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Artman, H. (2019). Ilmapiiri ei synny sanelemalla. *Talouselämä*, 3, 58–59.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bechtel, M. (2000). *The Future of Work: Insights, Views, Prospects*. Basis-Info: Social Policy. Bonn: Inter Nationes. Haettu <https://search.proquest.com/eric/docview/62359413/E53FAC2C2A154FC6PQ/6?accountid=11774>
- Bissola, R. & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20, 77–89. doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x
- Blomberg, A. (2014). Organizational creativity diluted: a critical appraisal of discursive practices in academic research. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 935–954. doi:10.1108/JOCM-12-2013-0252
- Cohen J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Routledge Academic.
- Collin, K., Paloniemi, S. & Mecklin, J.-P. (2010). Promoting inter-professional teamwork and learning – the case of a surgical operating theatre. *Journal of Education and Work*, 23, 43–63. doi.org/10.1080/13639080903495160
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Collin, K. & Lemmetty, S. (2018). Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa. *Työn tuuli*, 2, 7–19. Haettu https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022018_20181217_final.pdf
- Damanpour, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, 13, 375–402. doi: 10.1177/017084069201300304
- de Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41–64. doi.org/10.1108/14601060710720546
- Euroopan komissio. (2012). Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus yksilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta (yleinen tietosuojasetus). EUR Lex. Haettu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012PC0011&from=en>
- Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618–630.
- Gronum S., Verreyne M.-L. & Kastle T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 50, 257–282. doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x
- Hamel, G. (2012). *What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hansen, M. B. (2011). Antecedents of organizational innovation: the diffusion of new public management into Danish local government. *Public Administration*, 89, 285–306. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01855.x
- Heiskanen, T. & Jokinen, E. (2015). Resources and Constraints of Line Manager Agency in Municipal Reforms. *Nordic journal of working life studies*, 5, 79–99. doi:10.19154/njwls.v5i3.4808
- Isaksen, S. G. & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45, 161–187.

- Jain, A. (2012). Challenges facing Volunteer-Managed Nonprofit Organizations with Non-Bureaucratic Governance and Non-Hierarchical Structures. University of Toronto: Department of Leadership, Higher and Adult Education. Haettu https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/33654/1/Jain_Ambika_201211_MA_thesis.pdf
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14, 525–544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Jyväskylän yliopisto 2016. (2016, 10. helmikuuta) JELMO – Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa. Haettu <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/kotisivut/jelmo>
- Jyväskylän yliopisto 2018. (2018, 27. helmikuuta) HeRMo - eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Haettu <https://hermohanke.com/>
- Kallio, T. J., Kallio, K.-M. & Blomberg, A. J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity – a longitudinal study. *Facilities*, 33, 389–411. doi.org/10.1108/F-09-2013-0074
- Kastelle, T. & Steen J. (2010). Are small world networks always best for innovation? *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12, 75–87.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams. *The Academy of Management Journal*, 48, 51-65. doi.org/10.5465/amj.2005.17407918
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 1-24. doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002
- Lehto, M. (2014). *IT-alan merkitys yhteiskunnassa ja tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kehittäminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Littleton, K., Taylor, S. & Eteläpelto, A. (2012). Special Issue Introduction: Creativity and Creative Work in Contemporary Working Contexts. *Vocations and Learning*, 5, 1–4. doi 10.1007/s12186-011-9067-4
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos* (4. laitos). Helsinki : International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- OECD (2010). The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow. Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Key Findings. Haettu <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M., & Heiskanen, T. (2017). *Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensivisissä yrityksissä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Owens, T. R. & Crohn, L. (1983). *Designing Excellence in Secondary Vocational Education: Applications of Principles from Effective Schooling and Successful Business Practices. Research Summary Report*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Lab. Haettu <https://eric.ed.gov/?id=ED241711>
- Paloniemi, S. & Collin, K. (2012). Discursive Power and Creativity in Inter-Professional Work. *Vocations and Learning*, 5, 23-40.
- Porkka, E. (2017). Edelläkävijät näyttävät tietä. *Työn tuuli*, 1, 17–46. Haettu https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_1_2017.pdf
- Poutanen, P. (2016). *Complexity and collaboration in creative group work*. (Väitöskirja, Helsingin yliopisto). Haettu <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/162813/COMPLEXI.pdf?sequence=1>
- Riivari, E. (2016). *Virtues for innovativeness: a mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness*. (Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/49727>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Essentials of organizational behavior* (13. painos). Harlow: Pearson Education.

- Ropo, A. (2005). *Tulevaisuus ja johtajuus – Elämää ja estetiikkaa*. Artikkelin perustuu virkaanastujaisesitykseen Tampereen yliopistossa 26.5.2005. Tampereen yliopisto. Haettu http://www.edu.fi/download/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf
- Salo, M. (2017). Innovatiiviset johtamiskäytännöt. *Työn tuuli*, 1, 4–7. Haettu https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_1_2017.pdf
- Sawyer, R. K. (2003). Introduction. Teoksessa V. John-Steiner, S. Moran, R. J. Sternberg, D. H. Feldman, J. Nakamura, & M. Csikszentmihalyi (Toim.), *Creativity and development* (s. 3–12). New York: Oxford University Press.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity : the science of human innovation*. New York : Oxford University Press.
- Shane, S.A. (1992). Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7, 29–46. doi.org/10.1016/0883-9026(92)90033-N
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315–330. doi.org/10.5465/3069349
- Tilastokeskus. *Tietoa tilastoista. Käsitteet/ICT-sektori*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 6.10.2019 http://www.stat.fi/meta/kas/ict_sektori.html
- Työssäkäyntitilasto 2017. Tilastokeskukselta (Yliaktuaari Netta Hiitolalta) saatu julkaisematon tilastomateriaali 7.10.2019 [Sähköposti]. Helsinki: Tilastokeskus.
- UNESCO & UNDP (2013). *Creative Economy Report 2013 Special Edition*. Pariisi: United Nations Development Programme (UNDP).
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational leadership and leading creativity*. (Väitöskirja, Vaasan yliopisto.) Haettu https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-749-1.pdf
- Van der Vegt, G. S. & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532–547. doi.org/10.5465/amj.2005.17407918

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of Organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake.

1. Organisaatio	
2. Sukupuoli	1=mies 2=nainen
3. Koulutus	1=Ei suoritettua tutkintoa 2=Ammatillinen perustutkinto 3=Ylioppilastutkinto 4=Opistoasteen ammatillinen tutkinto 5=Ammatti-korkeakoulututkinto 6=Ylempi ammattikorkeakoulututkinto 7=Alempi yliopistotutkinto (kandidaatintutkinto) 8=Ylempi yliopistotutkinto (maisterintutkinto) 9=Lisensiaatin tutkinto 10=Tohtorin tutkinto 11=Jokin muu, mikä
4. Esimiestehtävissä	1=ei 2=kyllä
5. Vastuutehtävissä	1=ei 2=kyllä
6. Työpaikan ilmapiiri	1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Ei samaa eikä eri mieltä 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä
1. Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	
2. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	
3. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	
4. Työpaikallamme välitetään avoimesti tietoja	
5. Työpaikallamme miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia	
6. Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava	
7. Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	
8. Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti	
9. Työpaikallamme arvostetaan osaamista	
10. Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteisiä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	

<p>7. Koettu organisaation luovuuden arvostaminen</p> <p>1. Organisaatiossamme kannustetaan luovaan työskentelyyn/työhön.</p> <p>2. Mielestäni luovuutta tuetaan ja siihen kannustetaan organisaatiossamme.</p> <p>3. Uusien ideoiden tuottamista edistetään.</p> <p>4. Organisaation johto arvostaa luovaa työtä.</p> <p>5. Voin työskennellä luovasti tai innovatiivisesti ilman, että koen itseni uhatuksi muiden taholta.</p> <p>6. Uusien ideoiden tuottamiseen kannustetaan.</p>	<p>1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Ei samaa eikä eri mieltä 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä</p>
<p>8. Kollektiivinen luovuus</p> <p>1. Tarjoamme apua toisillemme haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa.</p> <p>2. Saamme apua toisiltamme haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa.</p> <p>3. Hyödynnämme aikaisempaa tietämystämme uusien ratkaisujen löytämisessä.</p> <p>4. Luomme uutta yhteisten kokemustemme avulla.</p> <p>5. Annamme tilaa luovalle työskentelylle.</p> <p>6. Arvostamme luovaa työskentelyä.</p> <p>7. Työyhteisössäni palkitaan luovasta työskentelystä.</p>	<p>1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Ei samaa eikä eri mieltä 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Täysin samaa mieltä</p>