

Luovuutta tukeva johtaminen tietointensiivisellä IT-alalla

Linda Juntunen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Juntunen, Linda. 2018. Luovuutta tukeva johtaminen tietointensiivisellä IT-alalla. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 66 sivua.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää tietointensiivisellä IT-alalla työskentelevien esimiesten käsityksiä luovuudesta ja sitä tukevista johtamisen käytännöistä. Tutkielman aihe on tärkeä, sillä alati kasvavalla IT-alalla luovuus on keskeinen osa jokapäiväistä työskentelyä ja tutkimusten mukaan esimiehen toimilla, suhtautumisella ja käsityksillä on merkittävä vaikutus luovuuden ilmeneeseen ja ilmentämiseen työpaikalla. Tutkielman aineisto koostuu JELMO- ja HeRMo-tutkimushankkeista kerättyjen kahdeksan esimiesasemassa olevan henkilön haastatteluista. Aineisto analysoitiin kolmessa eri osiossa. Ensinnäkin analysoitiin fenomenografisen käsiteanalyysin avulla esimiesten luovuuskäsitykset. Tätä seurasi fenomenografinen johtamisen käytäntöjen käsiteanalyysi. Viimeisessä osiossa yhdistettiin kahden ensimmäisen osion tulokset abduktiivista päättelyä hyödyntäen ja muodostettiin esimiesten käsitysten mukaiset luovuutta tukevat johtamisen ja johtajuuden käytännöt.

Esimiesten luovuuskäsityksiä raamittivat olosuhde-, toiminto- sekä yksilötekijät. Luovuutta tukevat johtamisen käytännöt jakautuivat managerialistisiin johtamisen tekoihin ja vuorovaikutteisiin johtajuuden käytäntöihin. Managerialistisia luovuutta tukevia johtamisen tekoja olivat työprosessitiedon tarjoaminen ja pannaaminen, työn puikottaminen, ohjaus ja koutsaus sekä rekrytoinnin hallinta. Vuorovaikutteisia johtajuuden käytäntöjä olivat henkinen palkitseminen, fasilitointi, tilanteisiin mukautuminen, asiantuntijuuteen luottaminen, osallistaminen ja vuorovaikutusprosessien hallinta.

Tulevaisuudessa olisi tärkeä tutkia samassa tutkimuksessa esimiesten ja alaisten käsityksiä luovuuden johtamisesta, ja verrata niitä toisiinsa. Näin saataisiin tarkempaa tietoa luovuutta tukevan esimiestyöskentelyn vaikuttavuudesta.

Asiasanat: Luovuus, johtaminen, johtajuus, tietointensiivinen työ, IT

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	LUOVUUS TYÖELÄMÄTUTKIMUKSESSA	8
	2.1 Luovuuden määrittelyä	8
	2.2 Luovuustutkimuksen kehitys	11
	2.3 Luovuutta tukevat ja edistävät tekijät	14
3	JOHTAMISEN KÄSITE JA KEHITYS	17
	3.1 Johtamisen paradigmat	17
	3.2 Johtamistyylit.....	19
4	IT JA TIETOINTENSIIVINEN TYÖ	23
	4.1 IT-alan ja tietointensiivisen työn käsitteet ja ominaispiirteet	23
	4.2 Oppimaan orientoitunut tietotyöntekijä	25
	4.3 Ketterä johtaminen ja hierarkiattomat organisaatorakenteet.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
	5.1 Tutkimuskysymykset	30
	5.2 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat.....	30
	5.3 Aineisto ja tutkimuseettiset seikat.....	32
6	AINEISTON ANALYYSI	34
	6.1 Fenomenografinen luovuuskäsitysten analyysi.....	34
	6.2 Fenomenografinen johtamisen käytäntöjen käsiteanalyysi.....	36
	6.3 Luovuutta tukevan johtamisen käytäntöjen analyysi	38
7	MONINAISET LUOVUUSKÄSITYKSET	41
	7.1 Luovuuskäsityksiä raamittavat olosuhteet	41

7.2	Luovuuskäsityksiä raamittavat toiminnot	42
7.3	Luovuuskäsityksiä raamittavat yksilötekijät	43
8	LUOVUUTTA TUKEVAT JOHTAMIS- JA JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖT	44
8.1	Luovuutta tukevat johtamisen käytännöt	44
8.2	Luovuutta tukevat johtajuuden käytännöt	47
9	POHDINTA.....	53
9.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	53
9.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	56
10	LÄHTEET.....	59

1 JOHDANTO

Kun ympäröivä maailma muuttuu, myös työelämä muuttuu. Muutoksen ollessa väistämätön tarvitaan uusia ideoita ja tapoja tehdä töitä. Tarvitaan luovuutta. Littleton, Taylor ja Eteläpelto (2012, 1) toteavat, että luovuus ilmiönä on saavuttanut viime aikoina erityisaseman juuri työelämän epävarmuuden ja arveluttavuuden vuoksi. World Economic Forum listasi vuonna 2016 tärkeimmät tulevaisuuden työelämätaidot: monipuolinen ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu, luovuus, ihmisten johtaminen, yhteistyötaidot, tunneäly, arviointi- ja päätöksentekokyky, palveluhalukkuus, neuvottelutaidot ja kognitiivinen joustavuus (Gray 2016). Luovuuden uskotaan siis nousevan yhdeksi tärkeimmäksi työelämän taidoksi.

Tämän tutkielman tarkoitus on saavuttaa syvällisempi ymmärrys IT-alalla työskentelevien esimiesten käsityksiä luovuudesta ja sen johtamisesta. Tietointensiivisellä IT-alalla luovuudella ja uusilla innovaatioilla on aina ollut erityisasema (Metsä-Tokila 2017). Luovuutta voisi luonnehtia jopa elinehdoksi kiihtyvästi kehittyvällä alalla, jolla on pystyttävä oppimaan uutta ja sitä kautta uudistumaan jatkuvasti (Lilius 2012). Tämä jatkuva uudistuminen ei ole yhteiskunnallisesti katsottuna uusi ilmiö, mutta työnteon kontekstissa juuri luovuus ja luova työskentely ovat muuttaneet tapaamme ajatella, johtaa ja tehdä työtä. Kuten Seeck (2013, 41) toteaa, ”Se, miten työ ymmärretään, vaikuttaa siihen, millaista johtamista sen nähdään tarvitsevan”. Kun työskentelytapamme ovat muuttuneet, myös vanhat hierarkkiset valtajärjestelmät ovat höllentyneet. Kilpi (2016) toteaa, että erityisesti asiantuntijatyö on yhä suuremmissa määrin itseohjautuvaa ja pitää sisällään paljon itsensä johtamista, kun perinteisestä johtaja-alainen-asetelmasta on tullut historiaa. Näin myös luovuudesta on tullut kenen tahansa työkalu, jota voidaan käyttää yhä vapaammin ja laajemmin oman työn tukena ja edistäjänä. Luovuus on kuitenkin siitä mielenkiintoinen ilmiö, että ilmeikseen se vaatii tarpeeksi suotuisat olosuhteet (Collin ym. 2017).

Aikaisemmin ajateltiin, että luovuutta ei voi johtaa, sillä se on ilmiönä niin erityislaatuinen. Työelämän muutoksen myötä on ymmärretty, että myös luovuutta voi ja tulee johtaa. Luovuuden johtamisesta onkin tehty lukuisia kansallisia (esim. Pynnönen 2015; Malmelin & Poutanen 2017; Collin ym. 2017; Huuhka 2010; Sydänmaanlakka 2009) ja kansainvälisiä (esim. Amabile & Khairi 2008; Billeton 2007; Sutton 2001; Von Held 2012; Sawyer 2012a, 2012b) tutkimuksia. Tietointensiivisten alojen, kuten IT-alan, kasvua vauhdittaa digitalisaation ja sähköisten palveluiden leviäminen monelle sektorille ja elämän osa-alueelle (Metsä-Tokila 2017, 25). Koska IT-alan kasvu ei näytä olevan hiipumassa ja tutkimusten mukaan esimiehellä on vahva merkitys luovuuden ilmenemisessä ja ilmentämisessä työpaikalla (Hennessey & Amabile 2010; Collin ym. 2017), on erittäin perusteltua tutkia IT-alan esimiesten luovuus- ja johtamiskäsityksiä.

Tämä tutkielma keskittyy kuvaamaan sitä, minkälaiset johtamisen käytännöt ja teot tukevat luovuutta. Tarkastelun kohteena ovat tietointensiivisissä IT-alan organisaatioissa työskentelevien esimiesten omat käsitykset luovuudesta ja sen johtamisesta. Useimmat luovuustutkimukset keskittyvät työntekijöiden luovuuden ilmaisuun (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw 2005; Collin & Billet 2010), työntekijöiden käsityksiin luovuuden johtamisesta (Amabile & Khairi 2008; Juuti & Vuorela 2015; Pynnönen 2015) ja luovien organisaatioiden tutkimiseen (Huuhka 2010; Sawyer 2003; Giustiniano, Lombardi & Cavaliere 2016). Tutkimuksissa tuotettujen käsitteiden ja teorioiden lisäksi onkin tärkeää tarkastella yksilöiden (tässä esimiesten) henkilökohtaisia luovuuskäsityksiä (Sternberg 2003).

Tämä tutkielma on lähestymistavaltaan laadullinen ja aikuiskasvatustieteellinen. Luovuuden johtamista on tutkittu paljon niin psykologisista kuin myös kauppatieteellisistä tutkimusperinteistä käsin, mutta aikuiskasvatustieteellistä tutkimusta ilmiöstä on vain vähän. Soveltavana tieteenalana aikuiskasvatustiede tarjoaa moninaisen teoreettisen kentän luovuuden ja johtamisen tutkimiselle. Tutkimuskontekstin ollessa työelämässä IT-alan organisaatioissa aikuiskasvatuksellinen lähestymistapa tuo tutkimukseen uusia näkökulmia ja mahdollistaa luovuutta tukevan johtamisen tarkastelun myös kasvatuksellisesta viitekehyksestä käsin. Lähtökohdina tässä tutkielmassa toimivat seuraavat kysymykset:

Minkälaisia käsityksiä IT-alan esimiehillä on luovuudesta? Minkälaiset johtamisen käytännöt tukevat luovuutta?

Tutkielma alkaa teoreettisen viitekehyksen esittelyllä. Ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan, mitä luovuus on, miten sitä on tutkittu ja mitkä tekijät on havaittu luovuutta tukeviksi. Painotus on työelämän kontekstissa ilmenevässä luovuudessa. Toisessa teorialuvussa pureudutaan johtamiseen ilmiönä sen erilaisten käsitteiden, paradigmojen ja mallien kautta. Kolmannessa luvussa avataan tutkielman kontekstia, tietointensiivistä IT-alaa, sen keskeisimpiä käsitteitä ja ominaispiirteitä. Tarkastelun kohteena ovat myös tietotyöntekijät sekä alalle ominaiset johtamistyyli ja organisaatorakenteet. Metodologiset lähtökohdat ja tutkimuskysymykset on esitelty omassa luvussaan ja aineiston analyysi omaan. Tutkimuksen tulokset on jaettu kahden eri tutkimuskysymyksen mukaisesti omiin päälukuihinsa. Pohdinnassa tarkastellaan tämän tutkielman tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tämän lisäksi tarkastellaan tutkielman luotettavuutta ja esitetään tulevaisuuden jatkotutkimushaasteita.

2 LUOVUUS TYÖELÄMÄTUTKIMUKSESSA

Luovuudesta puhutaan nyt paljon ja monessa eri yhteydessä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Suomessa luovuuskeskustelu on vilkastunut viime aikoina ja levinnyt nopeasti yhteiskunnan eri sektoreille. Muun muassa uudet opetussuunnitelmat (Lukion opetussuunnitelman perusteet 2015; Aikuisten perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2017) korostavat luovuuden merkitystä oppimiselle, pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihanke Kokeileva Suomi kannustaa luoviin ripeisiin ratkaisuihin (Kokeileva Suomi 2018) ja työelämässä muutoksen myllerryksen keskellä vannotaan alasta riippumatta luovuuden nimeen (Malmelin & Poutanen 2017). Vaikka luovuus on pinnalla niin arjessa kuin tutkimuksen kentälläkin, siitä tiedetään monien tutkijoiden mukaan vasta vähän (Malmelin & Poutanen 2017; Collin ym. 2017; Hakala 2014). Tässä luvussa esitellään erilaisia luovuuden määritelmiä sekä tarkastellaan luovuustutkimuksen kehitystä ja sen pohjalta löydettyjä luovuutta tukevia tekijöitä. Kuten monen muunkin käsitteen, myös luovuuden määritelmään vaikuttaa pitkälti se, mistä näkökulmasta aihepiiriä tarkastellaan. Tämä tutkielma pureutuu työelämässä esiintyvään luovuuteen ja siksi seuraavaksi keskitytään pääasiassa työelämäntutkimuksessa esiintyvään luovuuteen.

2.1 Luovuuden määrittelyä

Luovuus on kontekstista riippumatta Kallion ja Kallion (2011, 33) mukaan väistämätön osa kaikkea toimintaa ja siten ihmisyyteen erottamattomasti kuuluva ominaisuus. Jos luovuutta lähdetään määrittelemään tarkemmin, havaitaan nopeasti, että sitä kuvaavia termejä on loputon määrä. Luovuutta on kuvattu ominaisuudeksi, piirteeksi, taidoksi, kyvyksi, kognitioksi, toiminnoksi, suoritukseksi, mielentilaksi, asenteeksi ja jopa hulluudeksi. Luovuus ei synny tyhjiössä, vaan se rakentuu aina jonkin jo olemassa olevan päälle (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010). Luovuuden voidaan siis myös katsoa olevan oppimista,

jossa hyödynnetään jotain ennalta osattua tai havaittua, jota kehitetään eteenpäin, uuteen muotoon (Collin & Billett 2010).

Työelämä tutkimuksessa luovuutta määrittävinä tekijöinä mainitaan usein resurssit (aika, raha, henkilöstö), kilpailu, asiakkaat ja osaaminen (Collin ym. 2017, 52 - 53). Erityisen tärkeitä luovuutta tukevia tekijöitä ovat työyhteisössä vallitsevat vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen käytännöt (Malmelin & Poutanen 2017). Luovuus on erilaisten yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen tuottamaa, vahvasti sosiaalista, käytännöllistä ja arkista toimintaa, jota tapahtuu niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolella (Collin ym. 2017). Työympäristöllä on tutkitusti vahva yhteys luovuuteen ja luovuutta edistäviin tekijöihin, jotka muodostavat organisaation innovaation peruslähteen (Amabile 1996). Collin ja kumppanit (2017, 53) toteavatkin, että luovuutta määrittäviä tekijöitä tulisi tarkastella kontekstisidonnaisemmin.

Shalley, Zhou ja Oldham (2004, 933) painottavat, että on tärkeää erottaa luovuus innovaatiosta. Heidän mukaansa luovuus viittaa uusien, mahdollisesti hyödyllisten ideoiden kehittämiseen, kun taas innovaatio on jo onnistuneesti jalkautettu ja toimiva uusi tuote, palvelu tai toiminto. Luovuuden voidaan siis katsoa olevan välttämätön ensiaskel kohti innovaatiota. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksinomaan luovuuden tutkimiseen, ja luovuuden ymmärretään Collinin ja kumppaneiden (2017, 13) määritelmän mukaisesti olevan ”kykyä tuottaa uudenlaisia asioita, tekemistä, toimintatapoja ja ideoita ympäristön sallimissa puitteissa”. Tämän määritelmän lisäksi työelämässä ilmenevän luovuuden katsotaan olevan luonteeltaan tavoitteellista. Tämä seikka erottaa työelämässä esiintyvän luovuuden niin sanotusta taiteellisesta, itseilmaisuuksiin tähtäävästä luovuudesta. Työelämässä esiintyvä luovuus on tarkoituksenmukaisten ideoiden ja töiden tuottamista (DeZutter & Sawyer 2010), kun taas taiteellinen luovuus voi olla hetken mielijohdeesta syntyvä itseilmaisun ja mielihyvän teko, jolla ei ole sen suurempaa tavoitetta tai päämäärää. Taiteellisessa luovuudessa on Sauerin ja kumppaneiden (2010, 96 - 97) mukaan aina läsnä jotakin henkilökohtaista ja intiimiä, jonka vuoksi luovuuteen liittyy pelko tulla loukatuksi. Kollektiivisessä, työelämässäkin esiintyvässä luovuudessa prosessi ei ole vain yksilöllinen, vaan se on

usein ryhmän yhteinen luomus (Poutanen 2006), josta ei jälkeempään välttämättä edes pysty erottamaan eri yksilöiden panosta, sillä kaikki sulautuu yhteen.

Amabilen (1998) mukaan luovuus koostuu kolmesta eri komponentista: asiantuntemuksesta (expertise), luovan ajattelun taidoista (creative thinking skills) ja motivaatiosta (motivation). Toisaalta esimerkiksi Sternbergin (2003) mukaan luovuus on yhtä paljon päätös ja elämänasenne kuin kyky. Hänen mukaansa jokainen on ja voi olla luova, sillä luovuutta ja luovaa toimintaa, ajattelua ja ongelmanratkaisua on olemassa montaa eri lajia. Samoilla linjoilla on myös Florida (2002), jonka mukaan luovuus ei ole vain tiettyjen henkilöiden erityisominaisuus vaan kapasiteetti, joka on jokaisella ihmisellä.

Sawyer (2012a, 2012b) puolestaan jakaa luovuuden yksilölliseen ja sosiokulttuuriseen määritelmään. Luovuuden yksilöllisen määritelmän mukaan luovuus on uusi henkinen yhdistelmä, joka ilmenee maailmassa, kun taas sosiokulttuurisesti luovuus on sellaisen tuotteen luomista, jonka katsotaan olevan uusi ja sopiva sekä hyödyllinen tai arvokas tietyn sosiaaliryhmän keskuudessa (Sawyer 2012b, 59). Sawyer (2012a) on tutkinut sosiokulttuurisen teorian valossa kollektiivista luovuutta sekä ryhmäoppimista, ja toteaa, että molemmat ilmiöt ovat syntyneet ajan kuluessa yksilöiden myötävaikutuksen ja panostuksen tuloksena. Kollektiivinen luovuus voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka tulee kaikki ottaa huomioon: yksilölliset luovat toimet, vuorovaikutuksellinen dynamiikka sekä kollektiivisten ryhmien synnyttämät luomukset. Loogisesti jokainen ryhmä koostuu yksilöistä, heidän taidoistaan, toiveistaan ja tavoitteistaan, joiden pohjalta yksilöt toimivat ryhmässä. Vuorovaikutuksellinen dynamiikka on kollektiivisen luovuuden ja ryhmäkäyttäytymisen ydin, jonka kautta ideoita, ajatuksia ja toiveita pallorellaan ryhmän kesken (Sawyer 2012a). Ryhmän luovuutta kuvaa hyvin DeZutterin ja Sawyerin (2010) määritelmä jaetusta kognitiivisesta järjestelmästä. Jaetulla luovalla järjestelmällä viitataan ryhmätoimintaan, joka synnyttää toimintansa tuloksena uusia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat emergenttejä, eli ne ovat enemmän kuin ryhmän jäsenten osien, ominaisuuksien ja kongi-

tioiden summa. (DeZutter & Sawyer 2010, 228.) Kollektiivinen luovuus onkin Sydänmaanlakan (2009) mukaan yksi verkostoissa toimivan yhteiskuntamme suurin aikaansaannos.

2.2 Luovuustutkimuksen kehitys

Luovuutta on tutkittu tieteellisesti yli 60 vuoden ajan lukuisissa konteksteissa ja eri näkökulmista käsin (Sternberg & Lubart 1991). Tutkimusala onkin kehittynyt monitieteiseksi ja siksi myös osittain hajanaiseksi. Kasvatus- ja kauppatieteellisen tutkimuksen lisäksi luovuutta on tutkittu enimmäkseen psykologisista ja sosiologisista lähtökohdista käsin. Työelämäntutkimuksen piirissä luovuudesta alettiin kiinnostua 1990-luvun taitteessa (Malmelin & Poutanen 2017, 8). Sternberg ja Lubart (1991) esittelivät silloin luovuuden investointiteorian, jonka mukaan luovuus edellyttää kuutta erillistä mutta toisiinsa liittyvää resurssia, joita ovat älylliset kyvyt, tieto, ajattelutavat, persoonallisuus, motivaatio ja ympäröivät olosuhteet. Huomionarvoista tässä teoriassa on luovuuden individualistisuuden korostaminen. Ensimmäiset viisi resurssia ovat kaikki yksilön ominaisuuksia, ja ainoastaan kuudes, ympäröivät olosuhteet, ottaa huomioon muut tekijät. Tällainen yksilökeskeinen luovuuden tulkinta oli yleistä 1900-luvulla, mutta lähestyttäessä 2000-lukua se sai rinnalleen yhteisöllisyyden ja kollektiivisen luovuuden näkökulman (Malmelin & Poutanen 2017; DeZutter & Sawyer 2010). Luovuuden erilaiset määritelmät ovat siis paitsi konteksti- myös tekijäsidonnaisia.

Biltonin (2007, 13 – 14) mukaan ymmärrys luovuudesta ja luovista ihmisistä on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Kun aikaisemmin ajateltiin, että luovuus on harvojen ja valittujen tietyn ammatin harjoittajien etuoikeus, nykyään luova ihminen voi olla säveltäjä ja valokuvaajan lisäksi pankkiiri tai puuseppä. Luovien yksilöiden sijaan 2000-luvulla luovuustutkimus on keskittynyt luoviin tiimeihin ja yhteisöihin sekä luoviin organisaatioihin (Collin ym. 2017). Organisatorinen luovuus on Kallion ja Kallion (2011, 39) mukaan ”organisaatiokontekstissa syntyvä, omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävä,

potentiaalisesti kaikkeen inhimilliseen sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyvä ilmiö, jota voidaan tukea organisaation rakenteellisilla ja johtamiseen liittyvillä ratkaisulla”. Kuten edellä mainitusta voidaan päätellä, organisatorisen luovuuden eri ulottuvuudet (yksilö, ryhmä ja organisaatio) sekä johtamis- ja organisaatioratkaisut ovat tyypillisesti toisiinsa kytkeytyneitä. Seeckin ja Parzefallin (2008) mukaan 2000-luvun työelämässä tarvitaan johtajuutta, joka luo puitteet luovuudelle ja siitä syntyville innovaatioille. Luovuuden johtamisesta puhuttaessa on kuitenkin olennaista huomata, että tietyt johtamiskäytännöt ja teot eivät suoraan takaa työntekijöiden luovuutta, vaan ainoastaan luovat sille suotuisat olosuhteet (Tapola & Kallio 2007).

Luovuustutkimuksen suuntaviivat ovat kohdistuneet johtamiseen liittyviin kysymyksiin tarkemmin vasta lähestyttäessä 2010-lukua (Kallio & Kallio 2011). Malmelin ja Poutanen (2017, 5) painottavat, että luovuus ilmenee ja sitä ilmentään eri tavalla toimialasta ja organisaatiosta riippuen, jonka vuoksi parhaat luovuutta tukevat johtamisen käytännöt eivät ole suoraan kopioitavissa organisaatiosta toiseen. On kuitenkin hyödyllistä tarkastella yleisesti, millaisia näkökulmia ja periaatteita luovuuden johtamisessa voidaan hyödyntää. JELMO-tutkimushankkeessa kartoitettiin johtamisen merkitystä luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Tutkimusraportissa todetaan, että luovuutta tukee ja edistää sellainen johtaminen, joka on muun muassa vuorovaikutteista, rehellistä, dynaamista ja joka huomioi ja tukee työntekijöitä. Eri organisaatioiden tulee kuitenkin löytää oma luovuuden johtamisen mallinsa, joka tukee kulloinkin käsillä olevaa tilannetta ja sen tarpeita. (Collin ym. 2017, 110 - 111.)

Myös auktoriteetin ja vallan käsitteet ovat nousseet viime aikoina luovuuden johtamisen keskeisiksi tutkimuskohteiksi. Paloniemi ja Collin (2012) tutkivat diskursiivista vallankäyttöä ja sen yhteyttä luovuuteen moniammatillisessa työssä sairaalan päivystysalueella. Tutkimuksen tulosten mukaan institutionalisoituneet valtasuhteet eivät toimi ainoastaan yhteistyön rajoittamiseksi, kuten aikaisemmin on monesti ajateltu, vaan ne voivat myös edistää kollektiivista luovuutta. Diskursiivisesti sisäistetyn vallankäytön rinnalla luovuuden johtamisen

kannalta tärkeäksi tekijäksi nousee vuorovaikutus ja sen laatu. (Paloniemi & Collin 2012.) Zhoun ja Sun (2010) mukaan vallitseva kansallinen kulttuuri vaikuttaa siihen, millainen vaikutus vahvalla kontrollilla on työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Heidän mukaansa länsimaissa vahva kontrolliin pyrkivä johtamistyyli estää ihmisten sisäistä motivaatiota ja siten myös luovuutta, kun taas itämaissa tilanne on päinvastainen ja luovuuden kannalta on tärkeää, että johtaja pitää kontrollia yllä. Näin ollen voidaan todeta, että luovuuden johtaminen on kontekstisidonnaisuuden lisäksi jokseenkin kulttuurisidonnaista.

Amabilen ja Khairen (2008) mukaan luovuutta tulee johtaa muun muassa osallistamalla, yhteistyöhön kannustamalla ja luomalla organisaatiokulttuuri jossa arvostetaan luovuutta. Myös Heiskasen (2011) mukaan luovuuden johtamistutkimuksessa painottuu nykyään yhteistyön ja vuorovaikutteisen oppimisen johtamisen merkitys. Luovuutta arvostava organisaatiokulttuuri hyväksyy kokeilemisen sekä epäonnistumiset, joista voidaan vain oppia uutta. Erilaisuus rikastuttaa luovuutta, ja siksi johtajan tulee saada erilaisista lähtökohdista olevat työntekijät työskentelemään yhdessä. Esimies ei ole ainoa luovien ideoiden lähde ja esimiehen ei edes tarvitse olla itse luova voidakseen johtaa luovuutta. (Amabile & Khair 2008.) Keller (2006) toteaa, että menestyksekkäät johtajat kuitenkin edistävät aktiivisesti alaistensa luovuutta ylläpitämällä avointa, vapautta ja autonomiaa korostavaa toimintaympäristöä ja ilmapiiriä. Carmelin ja Schaubroeckin (2007) mukaan esimiesten odotukset vaikuttavat alaisten luovaan käyttäytymiseen. Yksi luovuuden johtamisen kannalta tutkituimmista johtamistyyleistä (Díaz-Sáenz 2011) on transformationaalinen johtaminen, jota käsitellään tarkemmin tämän tutkielman kolmannessa luvussa. Monet tutkimukset puhuvat transformationaalisen johtamisotteen puolesta innovatiivisuuden ja luovuuden johtamisessa (esim. Shin & Zhou 2003; Uusi-Kakkuri 2017), mutta sitä vastaan löytyy myös kritiikkiä (esim. Bass & Stogdill 2008, Järvinen 2005). Andersonin, Potočnikin & Zhoun (2014, 1307) mukaan tutkimustulokset transformationaalisen johtamisotteen merkityksestä luovuudelle ovatkin olleet ristiriitaisia. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että työelämän kontekstissa esiintyvä luovuus vaatii

taitavaa johtajuutta optimaalien työskentelytapojen luomiseksi. Luovuuden ja sitä vahvistavien johtamisen käytänteiden tutkimiselle on siis tarvetta.

2.3 Luovuutta tukevat ja edistävät tekijät

Yleinen kiinnostus luovuuden ja innovaation ilmiöitä kohtaan on synnyttänyt Heiskasen (2011, 193) mukaan tutkimustoimintaa, jonka tavoitteena on luovuuden ja innovatiivisuuden ehtojen parempi ymmärtäminen. Tutkimusten mukaan luovuutta voidaan tukea ja tukahduttaa monin eri keinoin. Alencar ja Bruno-Faria (1997, 273 – 274) tutkivat niitä organisatorisia tekijöitä, jotka edistävät luovuutta ja päätyivät seuraavaan listaan: haasteet ja haasteelliset tehtävät; vapaus ja autonomia; johtajan tuki; organisatorinen rakenne; organisaation tuki; fyysinen ympäristö ja ilmapiiri; palkat ja edut; teknologiset ja aineelliset resurssit; koulutus; työryhmän tuki. Johtajan tuen voidaan siis katsoa olevan vain yksi luovuutta edistävä tekijä muiden joukossa. Esimiehellä on kuitenkin pienempi tai suurempi rooli kaikkien näiden Alencarin ja Bruno-Farian mainitsemien organisatoristen tekijöiden joukossa.

Monien tutkimusten mukaan parhaisiin luoviin ratkaisuihin päästään silloin, kun työntekijät saavat olla mukana luovassa prosessissa alusta saakka autonomisina (Wang & Cheng 2010), vapaina ja itsenäisinä toimijoina (Amabile & Khaire 2008; Marion 2012; Zhang & Bartol 2010; Jung, Chow & Wu 2003). Mumfordin, Scottin, Gaddisin ja Strangen (2002) mukaan luovan ilmapiirin edellytyksenä on juuri autonomia. Liun, Chenin, ja Yaon (2011) tutkimuksissa korostuvat vapautta ja autonomiaa edistävä esimiestyöskentely. Amabilen (1998) mukaan perinteisissä organisaatioissa on todennäköisempää, että luovuutta ei tueta kuin että siihen kannustettaisiin. Tähän on olemassa monia eri syitä, mutta tärkein niistä on resurssipula (Hennessey & Amabile 2010), luova työskentely vie aikaa ja rahaa. Organisaation rakenne, kulttuuri ja tuki ovat kuitenkin suuressa roolissa luovuuden mahdollistamisen ja tukemisen kannalta. Jos luovuuteen kannustetaan vain sanojen tasolla, mutta organisaatorakenne ja byrokraattiset koukerot eivät sitä tue, tukahdutetaan luovuus hyvin nopeasti.

Luovuutta pohtivassa kirjassaan Hakala (2014, 193 – 194) ehdottaa leikkisästi, että työyhteisön luovuuden kehittämiseksi erään yrityksen tulisi palkata osa-aikainen mummo ”mummoilemaan leppoisasti” ja luomaan siten ”oikeanlaista fiilistä” ja tunnelmaa työyhteisöön. Tällä Hakala (2014, 194) pyrkii korostamaan ilmapiirin merkitystä luovuudelle, ”oikea tunnelma vie luovalle aaltopi-tuudelle”. Positiivisuus ja mielihyvän tunteet ovat Hakalan (2014) mukaan tärkeitä lähtökohtia erityisesti luovassa työssä. Myös Amabile on korostanut lukuisissa tutkimuksissaan (Amabile & Kramer 2007; Amabile & Khaire 2008; Hennessey & Amabile 2010) positiivisuuden merkitystä sisäiselle motivaatiolle ja luovuudelle. Tutkimukset osoittavat että, mitä positiivisempi ihmisen mieliala oli tiettyinä päivinä, sitä enemmän hän teki luovaa ajattelua seuraavana päivänä – ja jossain määrin myös sitä seuraavana päivänä (Amabile & Kramer 2007, 80). Positiivisuutta voidaan luoda ja tukea työyhteisön ilmapiiriin kautta, joka rakentuu Aron (2018) mukaan monista työolotekijöistä. Työilmapiiriin ovat yhteydessä esimerkiksi arvot ja arvostukset; ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla; tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyyden ja selkeyden; onnistumista tukeva johtamistapa; viestinnän laatu ja määrä; ongelmanratkaisukäytännöt; organisaation toimintaympäristön tilanne; organisaation historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka ja työilmapiirin johtaminen (Aro 2018, 41). Näiden kaikkien tekijöiden voidaan katsoa myös olevan yhteydessä luovuuteen.

Eryteisesti yhteistyön ja toimivan vuorovaikutuksen on katsottu Heiskasen (2011, 205 – 207) mukaan edistävän innovatiivisuutta ja luovuutta. Koska työelämässä usein projektit tehdään yhteistyössä eri tiimien kanssa, yhteistyötaidot ovat luovuuden kannalta oleellisessa osassa. Luovaa yhteistyötä tutkittaessa korostetaan Collinin ja Billettin (2010, 219 – 220) mukaan ryhmän jäsenten samankaltaisuutta osaamisen ja tietopohjan kannalta, yhteisiä tavoitteita, luottamusta, ryhmän jäsenten tasavertaisuutta ja arvostusta toisiaan kohtaan sekä positiivista vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Ryhmän jäsenten samankaltaisuuden lisäksi myös ryhmän heterogeenisyys on nähty luovuutta edistävänä tekijänä (Sawyer 2012b). Malmelin ja Poutasen (2017) mukaan vuorovaikutus laajentaa luovaa ajattelua.

Harvoin käy niin, että yksittäisellä ihmisellä on kaikki vaadittava osaaminen ja tietotaito. Ideoiden pallottelu ja avaaminen ryhmän kesken edistää tutkitusti (Sawyer 2012b) luovaa työskentelyä. Jos esimies on innostava, jos hän kannustaa yhteistyöhön ja luoviin ratkaisuihin, on alaisten luonnollisesti helpompi olla luovia (Akande 1991). Avoin, rehellinen ja läpinäkyvä vuorovaikutus niin johdon kuin alaistenkin puolelta on siis luovuuden kannalta tärkeää. Tähän listaan kuuluvat myös työprosessitiedon tarjoaminen ja saaminen. Luovan työskentelyn suunnittamisen kannalta on oleellista, että työntekijöillä on riittävä tieto ja ymmärrys siitä, mitä tietyssä projektissa on tavoitteena tehdä. Toisaalta kaikkien työntekijöiden ei tarvitse ymmärtää jokaista hallinnollista koukeroa, ja on esimiehen tehtävä myös suojella työntekijöitä liiallisen yksityiskohtaiselta työprosessitiedolta. (Collin ym. 2017.) Luovuutta tukevia ja edistäviä tekijöitä löytyy siis niin organisaatiorakenteesta, erilaisista toiminnoista, ympäristöstä ja ilmapiiristä, asenteista ja arvoista, kulttuurista, työntekijöistä kuin johdostakin.

3 JOHTAMISEN KÄSITE JA KEHITYS

Kilven (2016) mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä esimiehen rooli on hyvin erilainen kuin se oli muutama vuosikymmen sitten. Erityisesti aloilla joilla korostetaan luovuutta uudenlaiset työtavat, työn ohjaus ja valvonta ovat kokeneet radikaalin muutoksen. Johtamiskirjallisuudessa erotetaan usein johtaminen (management) ja johtajuus (leadership) toisistaan. Koska Seeckin (2013) mukaan nykyjohtamisen ymmärtämisen kannalta on tärkeä ymmärtää johtamisen historiaa, esitellään tässä luvussa aluksi erilaisia johtamisen paradigmoja, jonka jälkeen pureudutaan johtamisen ja johtajuuden käsitteisiin.

3.1 Johtamisen paradigmat

Johtaminen, sen teorit, mallit, muodit ja trendit tuntuvat olevan loputon suo. Seeckin (2013) mukaan yksi tapa jäsentää johtamista ja sen historiaa on tehdä se paradigmojen, eli kulloinkin vallalla olevien tietoteorioiden kautta. Yksi johtamisparadigma vallitsee hänen mukaansa yleensä noin 20–30 vuotta kerrallaan. Tärkeimpiä 1900-luvun organisaatio- ja johtamisparadigmoja ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat sekä kulttuuriteoriat. Tällä hetkellä vallitsevaa johtamisparadigmaa voidaan kutsua innovaatioteoriaksi, joka pitää sisällään tietojohdamisen ja oppivan organisaation oppimissuuntaukset. (Seeck 2013.)

1900-luvun alussa vallinneen tieteellisen liikkeenjohdon kiinnostuksen kohteena olivat koneistus, tekniikka ja massatuotanto (Guillén 1994, 8). Ihmis- ja organisaatiokäsitys oli hierarkkinen, byrokraattis-rationaalinen, vahvaan kontrolliin ja standardisuorituksen toistamiseen perustuva – nähtiin että on olemassa yksi paras tapa tehdä asioita (Alvesson & Spicer 2012). Opin mukaan työntekijöitä ohjasi oman edun tavoittelu ja sen vuoksi heitä tuli jatkuvasti valvoa ja määrätä (Seeck 2013, 36 – 37). Tieteellisen liikkeenjohdon, taylorismin, heijastuksia

voidaan Seeckin mukaan (2013, 102 – 103) yhä nähdä nykypäivän työelämässä erityisesti palvelualojen ja julkisen sektorin suorittavissa työtehtävissä; epäinhimillistävien ja osaamista vähentävien vaikutustensa vuoksi sitä on usein kritisoitu (Guillén 1994, 9). Tieteellistä liikkeenjohtoa vastaan nousi 1920–30-lukujen taitteessa ihmissuhdekoulukunta, joka oli kiinnostunut vuorovaikutuksesta ja työn sosiaalipsykologisista näkökulmista (Guillén 1994). Kuuluisat työolosuhteita mitanneet Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että työntekijälle tärkeintä oli tulla kuulluksi: katsottiin että työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet (Guillén 1994, 62 – 63). Työtä pyrittiinkin rikastamaan muun muassa työnkierrolla. Henkilöstöjohtamisen käsite juontaa Seeckin (2013) mukaan juurensa ihmissuhdekoulukunnan käsitteistä ja teorioista.

Tieteellistä liikkeenjohtoa seurasivat rakenneteoriat, jolle oli keskeistä rationalisoida modernin yhteiskunnan organisaatioiden monimutkaista toimintaa. Rakenteellisen aseman katsottiin vaikuttavan sekä työntekijöiden että johtajien käytökseen, ja muuttamalla rakenteita ja päätöksentekoprosesseja organisaatiota katsottiin voitavan muuttaa tehokkaammaksi. Toisin kuin edeltäjänsä, rakenneteoriat tarjosivat monia vaihtoehtoisia johtamisen tapoja. (Seeck 2013, 36 – 37, 205.) Rakenneteorioiden vaikutus on Huhtalan ja Laakson (2006) mukaan vahva yhä nykypäivänä. Niitä seuranneet organisaatiokulttuuriteoriat korostivat jaettuja arvoja ja toimintatapoja sekä yhteisen todellisuuden rakentumista sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena. Organisatoristen arvojen ja kulttuurin luomisen katsottiin olevan ensisijaisen tärkeää, niiden puuttuminen sai aikaan ongelmia. Työntekijöitä johdettiin muokkaamalla näiden arvoja ja asenteita organisaatiokulttuuriin sopiviksi. (Seeck 2013, 36 – 37.)

Innovaatioteoriat edustavat johtamisen nykyparadigmaa ja pitävät sisällään kiristyvän kilpailun kautta muodostuneet uutuuden, muutoksen, luovuuden, innovatiivisuuden, jatkuvan parantamisen sekä joustavuuden ihanteet ja tavoittelun. Asiakaskeskeisyys, avoimuus, valmius ja halu (niin työntekijän kuin koko organisaation puolesta) jatkuvaan parantamiseen ja uudistumiseen ovat tässä paradigmassa keskeisiä. Yhtä oikeaa ratkaisua tai tapaa johtaa ei ole, vaan

lähestymistapana on kontingenssi, eli ratkaisu elää tilanteen ja kontekstin mukaan. (Seeck 2013, 247 – 248.) Innovaatiojohtaminen haastaa Hautamäen (2010, 132) mukaan yritykset jatkuvasti kehittämään ja testaamaan uusia johtamismalleja ja -menetelmiä, hallinnoimaan innovaatioprosesseja ja strategista ketteryyttä sekä motivoimaan ja kannustamaan henkilöstöä kohti luovuutta ja innovointia. Innovaatiojohtaminen vaatii kykyä ymmärtää ja nähdä toiminnan avaamia mahdollisuuksia ympäristössä. Eri johtamisen paradigmat voidaan Seeckin (2013, 349, 358) mukaan jakaa niin kutsuttuihin normatiivisiin (ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat) ja rationaalisiin (tieteellinen liikkeenjohto, rakenneteoriat) oppeihin sen mukaan, painottuuko johtaminen enemmän asioiden (management) vai ihmisten johtamiseen (leadership). Tällä hetkellä vallalla olevat innovaatio-teoriat sisältävät Seeckin (2013, 358) mukaan aineksia molemmista johtamistavoista.

3.2 Johtamistyylit

Druckerin (2001) mukaan johtamisen fundamentaalinen tehtävä pysyy ympäröivän maailman muuttuessa samana. Hänen 1980-luvun lopulla antama johtamisen määritelmänsä onkin yhä paikkansapitävä: johtaminen on ihmisten suorituskyvyn mahdollistamista yhteisten tavoitteiden ja arvojen, oikean rakenteen, koulutuksen sekä kehityksen kautta (Drucker 2001, 4). Nykyjohtamiskirjallisuudessa erotetaan usein johtaminen ja johtajuus toisistaan.

Johtamisen (management) katsotaan pitävän sisällään toiminnan, rakenteiden, sääntöjen ja toimintaprosessien managerialistisen hallinnan ja päätöksenteon. Johtaminen pyrkii järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen, joiden kannalta erilaiset strategiat, järjestelmät ja ennustettavuus ovat välttämättömiä (Lämsä & Hautala 2004, 207.) Johtamiseen liittyy myös aina vallankäyttöä. Kun on kyse erilaisten toimintaprosessien johtamisesta ja niihin liittyvästä päätöksenteosta, jollakulla täytyy olla valta ja vastuu sanoa viimeinen sana. Valtasuhteiden ajatellaan usein naiivisti rajoittavan yhteistyötä tai muuten jarruttavan toimintaa,

mutta Paloniemen ja Collinin (2012) mukaan ne luovat myös turvallisuuden tunnetta työyhteisöön ja siten edistävät kollektiivista luovuutta.

Johtajuuden (leadership) katsotaan olevan vuorovaikutusprosessien hallintaa, osaamisen kehittämistä, innostamista ja ihmisiin vaikuttamista. Johtajuuden tutkimisessa keskeistä ei ole se, mitä johtaja yksin tekee tai ajattelee, vaan johtajuuden yhteisöllinen ja jaettu luonne. Johtajuus paikallistuu kuitenkin jollekin yksilölle vastuun ja vallan muodossa. (Collin ym 2017, 70.) Tutkittaessa johtajuuskäytäntöjä keskitytään erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä siihen, kuinka tämän vuorovaikutuksen seurauksena esiin nousee johtajuutena nähtäviä prosesseja ja käytäntöjä (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Johtajuudessa on kyse siitä, mitä ihmiset voivat saavuttaa yhdessä ja eikä siitä, mitä yksittäinen ihminen ajattelee tai tekee. Robbins ja Judge (2014, 204) määrittelevätkin johtajuuden olevan kykyä vaikuttaa tiettyyn ryhmään siten, että ryhmä liikkuu kohti yhteistä tavoitetta tai visiota.

Toinen tapa jakaa edellä mainitut kaksi johtamisen muotoa, on puhua asioiden ja ihmisten johtamisesta, jossa management kuvaa asioiden ja leadership ihmisten johtamista (Lämsä & Hautala 2011, 207). Asioiden johtaminen perustuu Seeckin (2013, 357 - 358) mukaan enemmän deduktiiviseen ajatteluun ja ihmisten johtaminen induktiiviseen ajatteluun. Organisaatiot tarvitsevat Robbinsin ja Judgen (2014, 205) mukaan molempia: johtajuutta, joka haastaa turhat rutiinit, luo visioita tulevaisuudesta ja inspiroi työyhteisön jäseniä saavuttamaan nämä visiot, sekä johtamista, joka laatii yksityiskohtaiset suunnitelmat, luo tehokkaat organisaatorakenteet ja valvoo päivittäisiä toimintoja. Henkilöstöjohtaminen pitää Viitalan (2014, 19 - 21) mukaan sisällään niin ihmisten kuin myös asioiden johtamista. Se sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla muodostetaan, kehitetään, ohjataan, kannustetaan ja palkitaan henkilöstöä siten, että organisaation perustehtävän toteutuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja henkilöstön työhyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa. Kuten Kilpi (2016, 3) toteaa: "Johtamiseen liittyy aina tavoitteet, toiminta ja toiminnasta syntyvät tulokset".

Seeck (2013, 356 – 360) jaottelee johtamista transaktionaalisuuden ja transformationaalisuuden käsitteiden avulla. Transaktionaalinen johtaminen perustuu nimensä mukaisesti tehtäväkeskeiseen vaihtojärjestelmään, palkkioihin ja rangaistuksiin (Bass & Stogdill 2008, 647). Tarkkojen sääntöjen avulla johtaja pyrkii motivoimaan ja ohjaamaan työntekijöitä haluttuun suuntaan (Robbins & Judge 2014). Valtavirtatutkimuksessa transaktionaalista johtamista on pidetty leadership-tyyppisenä johtajuutena (Bass & Stogdill 2008), mutta kommunikation puutteen vuoksi Seeckin (2013, 359) lisäksi esimerkiksi myös Daft (2010, 424) lukee sen managerialistiseksi johtamiseksi.

Transformationaaliset johtajat odottavat alaisiltaan paljon, ja usein sen vuoksi myös saavat paljon (Bass & Stogdill 2008, 618). Tässä johtamisotteessa esimies pyrkii toimillaan tilanteeseen, jossa sekä esimies itse että alaiset ovat sitoutuneet yhteisen päämäärän tavoitteluun (Wang & Rode 2010). Alaisten tarpeet huomioiva johtajuus motivoi alaisia tekemään parhaansa (Daft 2010, 424). Esimies kuitenkin pyrkii vaikuttamaan alaisten tarpeisiin ja motivaatioon korostamalla jatkuvasti halutun lopputuloksen arvoa (Uusi-Kakkuri 2017). Transformationaaliset johtaja pyrkii voimaannuttamaan alaisiaan, luomaan innovatiivista ilmapiiriä sekä huolehtimaan alaistensa jaksamisesta, mutta on myös tarvittaessa valmis luomaan kulttuuria, jossa jokainen on valmis uhraamaan oman etunsa työyhteisön hyväksi (Bass & Stogdill 2008, 620 – 625). Transformationaaliset johtajan vahva visio voi rajoittaa luovien ihmisten autonomiaa ja häiritä siten luovaa työskentelyä (Jung ym. 2003). Seeckin (2013, 359) mukaan transformationaalisen johtamistavan katsotaan kuitenkin usein edistävän innovaatioita, luovuutta ja hyvinvointia. Toisaalta hänen mukaansa työtehtävien ollessa epäselviä transaktionaalinen johtamistapa suuntaa toiminnan oikeisiin asioihin ja siten puolestaan vahvistaa luovuutta.

Uusia johtamisoppeja syntyy kuin sieniä sateella, mutta viimeaikaisin trendi näyttää Collinin ja kumppaneiden (2017, 15) mukaan olevan vuorovaikutteisuuteen, käytänteisiin ja prosesseihin keskittyminen: vastuu ja vaikutusmahdollisuudet ovat työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta toimivampia kuin käskyjen antaminen ja erilaiset säännöt. Monien ajankohtaisten ongelmien

ratkaiseminen edellyttää yhä enemmän luovuutta ja monialaista vuorovaikutusosaamista (Malmelin & Poutanen 2017), joita tarvitaan erityisesti tietointensiivisessä työssä.

4 IT JA TIETOINTENSIIVINEN TYÖ

Tietoteknistä osaamista ja teknologiaa arvostavassa tietoyhteiskunnassa yhä useammat työskentelevät niin kutsutun tietointensiivisen työn parissa. Suomi on Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) mukaan yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista, jossa tietoteknistä osaamista ja koulutusta kehitetään jatkuvasti. Muun muassa digitalisaation ja teknologian kehityksen kautta tekoälyn, virtuaalitodellisuuden, koneopin ja robotiikan kehittäminen ja tutkiminen ovat jo muuttaneet 2000-luvun (työ)elämää, eikä kehitys näytä olevan hiipumassa (Metsä-Tokila 2017; Lilius 2012). Tässä luvussa avataan tietointensiivisen työn ja IT-alan keskeisimpiä käsitteitä, tarkastellaan mitä tietointensiivinen työ pitää sisällään sekä millainen on tietotyöntekijä. Lisäksi käsitellään IT-alalle tyypillisiä organisaatorakenteen ja johtamisen malleja.

4.1 IT-alan ja tietointensiivisen työn käsitteet ja ominaispiirteet

Asiaan perehtymättömälle IT-ala on helppo ymmärtää liian suppeasti: sen ajatellaan olevan vain korkeamman tason koodaamista. Peckhamin ja kollegoiden (2000) mukaan kyseessä on kuitenkin monitieteellinen ala, joka pitää sisällään monia eri työnmuotoja ja tehtäviä. Vääristyneet mielikuvat ja epätarkat määrittelyt vääristävät Liliuksen (2012) mukaan käsitystä tietotekniikka- eli IT-alasta. Kuten jo edellä mainitusta voi havaita, suomen kielessä alasta käytetään hieman harhaanjohtavasti monia eri nimityksiä, joista suurin osa on johdettu englanninkielistä käsitteestä *information technology*. Puhutaan IT:stä, tietotekniikasta, informaatiotekniikasta ja informaatioteknologiasta. Tässä tutkielmassa alasta käytetään yksinomaan nimitystä IT-ala.

IT:stä, ICT:stä ja ohjelmistopalveluista puhutaan monesti virheellisesti synonyymeina. Lilius (2012, 17) tekee eron ohjelmisto- ja IT-palvelutoimialojen välille niiden erilaisen liiketoimintadynamiikan ja liiketoimintamallien vuoksi. Nämä kaksi palvelutoimialaa kattavat valtaosan Suomen koko ICT (*information*

and communication technology) eli tieto- ja viestintäteknikkateollisuuden alasta. ICT-alan yritykset tuottavat ja tarjoavat tieto- tai viestintäteknologiaan perustuvia tuotteita (laitteita, laitteistoja tai ohjelmistotuotteita) tai palveluja. IT-ala puolestaan käsittää ne yritykset, jotka tuottavat tai tarjoavat tietotekniikkatuotteita tai -palveluita. (Lilius 2012, 17.) Metsä-Tokila (2017, 9) on määritellyt ohjelmistopalveluiden toimialaluokkaan kuuluvan ”erityisosaamista tarjoavat tietotekniikkapalvelut, kuten ohjelmien ja ohjelmistojen kirjoittaminen, muuntaminen, testaaminen ja tuki sekä sellaisten tietokonejärjestelmien suunnittelu, joissa yhdistyy laitteisto-, ohjelmisto- ja viestintäteknologia”. IT- ja ohjelmisto-alat ovat siis vain osia suuremmasta tieto- ja viestintäteollisuuden eli ICT-alasta.

IT-alaan hyvin läheisesti liittyvä tietointensiivisen työn käsite ei ole synonyymi IT:lle. Tietointensiivinen työ voidaan luokitella Rantasen (2000, 90) mukaan ”informaation tuottamiseksi, vastaanottamiseksi, prosessoimiseksi ja siirtämiseksi tieto- ja viestintäteknikkaa käyttäen”. Korkea osaaminen, tutkimustyö ja laaja verkostojen hyödyntäminen ovat tietointensiivisen työn ominaispiirteitä (Metsä-Tokila 2017). Tietointensiivisen työn katsotaan pitävän sisällään paljon itenäistä kognitiivista ajatustyöskentelyä, tietojen käsittelyä sekä luovaa ongelmanratkaisua, suunnittelua ja informaatioteknistä innovointia (Reinhardt, Schmidt, Sloep & Drachsler 2011). Blomin ja kumppaneiden (2001, 26 – 28) mukaan keskeistä tietointensiivisessä työssä on luova ja innovatiivinen tiedon käyttö. Kilven (2016) mukaan perinteisesti oletetaan, että jokainen työntekijä tekee työnsä samalla tavalla, yhtä hyvin ja tehokkaasti. Tällaista ajatusmaailmaa edustavat erityisesti tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteorioiden paradigmat. Luova tietointensiivinen työskentely rikkoo tätä periaatetta ja mahdollistaa erilaisen työskentelyn, jossa yksilölliset erot ovat sallittuja ja jopa toivottuja luovien ratkaisujen löytämiseksi. Perinteistä voittoa tavoittelevaa yritystä ei Saarikiven (2016, 35) mukaan ole rakennettu luovuuden tai oppimisen varaan, vaan yksinkertaisesti toistamaan samat tehtävät mahdollisimman tehokkaasti (vertaa tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaan). Toisin on IT-alalla, joka toimii Kilven

(2016) mukaan pääsääntöisesti informaation ja aineettomien tuotteiden maailmassa, jossa työn tuottavuus ei suoranaisesti kasva tekemällä enemmän vaan hyödyntämällä luovia ratkaisuja.

Työelämässä ja erityisesti IT-alalla esiintyvän luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksinä nähdään muun muassa luottamus (Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker 2002), ilmapiiri (Anderson ym.2014) ja yhteistyö (Hulsheger, Anderson & Salgado 2009). Työn laadun (laaja-alaisuuden ja moniosaamisen) vuoksi, töitä tehdään IT-alalla usein ryhmissä, jolloin ryhmän jäsenten heterogeenisuudella (ikä, sukupuoli, koulutus ja kulttuuri) on myös merkittävä vaikutus luovuuteen (Lee 2013). Töiden projektiluontoisuus mahdollistaa työskentelyn fyysisen työpaikan lisäksi etänä kotoa tai asiakkaan luota käsin. Tutkimustulokset osoittavat, että erityisesti silloin, kun kaikki työntekijät eivät ole fyysisesti samassa paikassa, tiimien luottamuksen merkitys on äärimmäisen tärkeä (Aro 2018). Myös aikapaineet, määräajat ja asiakkaan vaatimukset raamittavat IT-alalla työtahtia ja sen laatua (Blom ym. 2001, 27), ja näin ollen niillä on myös merkitystä luovuudelle. Luovat prosessit voivat nimittäin myös epäonnistua esimerkiksi riittämättömien resurssien takia. Luovuus voi siten olla myös kuluttavaa (Seeck & Parzefall 2008). Malmelin ja Poutanen (2017, 14) toteavat, että ”luoviksi koettuja yrityksiä pidetään menestyvinä edelläkävijöinä ja vetovoimaisina työnantajina”. IT-alalle näyttääkin hakeutuvan (ja valikoituvan) luovia ja jatkuvaan kehittymiseen orientoituneita työntekijöitä.

4.2 Oppimaan orientoitunut tietotyöntekijä

Mediateollisuus ja populaarikulttuuri ovat olleet mukana luomassa IT-alalla työskenteleviin liittyviä stereotyyppioita, joita ovat muun muassa epäsosiaalisuus, introverttius, nörttiys, äärimmäisen korkea ÄO ja ällistyttävät matemaattiset lahjat (Beyer, Rynes & Haller 2004; Carter 2006). Mielikuvat tietointensiivisestä työstä ja sen tekijöistä kaipaavatkin päivitystä. Blom ja kumppanit (2001, 27) määrittelevät tietotyön ytimen olevan yhteistyökykyisessä, vuorovaikutus- ja

viestintätaitoiltaan taitavassa yksilössä. Luova työ vaatii vuorovaikutusta ja jatkuvaa kommunikointia eri verkostojen, kuten organisaation ja asiakkaan välillä (Sydänmaanlakka 2009). Stereotyyppien mukainen sisäänpäin kääntynyt epäsoosiaalinen introvertti ei siis edes sovi nykyajan tietotyön ytimeen.

Tietotyöntekijöitä ovat henkilöt, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa, joilla on vähintään ylempi keskiasteen tutkinto ja joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia (Blom ym. 2001, 27 - 28). Pelkkä tietotekniikan käyttö ei siis vielä tee ihmisestä tietotyöntekijää. Työntekijöiden kyvyt, kompetenssit sekä kehittyminen- ja oppimisorientoituneisuus erottavat menestyvät tietointensiivisen työn organisaatiot vähemmän menestyvistä (Blom ym. 2001, Seeck 2013). Seeckin (2013, 249) mukaan 2010-luvun innovaatioteorioiden paradigmassa työntekijät nähdään yksilöinä, ” joilla on tarve oppia ja kehittyä, toisin sanoen kehittää ja uudistaa itseään - pysyäksään ajan hermolla ja hyvässä työmarkkinakunnossa ”. Sisäinen motivaatio onkin IT-alalla tärkeää, sillä se lisää luovaa potentiaalia ja halua käyttää asiantuntemusta (Amabile 1996), jotka ovat molemmat oleellisessa asemassa tietointensiivisessä työssä.

Eryityisesti asiantuntija-aloilla työn mielekkyys ja merkitys painavat punnissa tänä päivänä enemmän kuin palkka (Lehto & Sutela 2008), ja työtä myös tavoitellaan yhä arvoperustaisemmista lähtökohdista käsin (Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo 2012). Tietointensiivisissä organisaatioissa työntekijät nähdäänkin arvokkaana resurssina ja organisaation omaisuutena, joka on Seeckin (2013, 36 - 37) mukaan kuitenkin melko helppo korvata. Tällä Seeck tarkoittaa sitä, että tietointensiivisellä alalla pitkän työuran tekeminen tai tarjoaminen samassa organisaatiossa ei ole itseisarvoisesti tavoitteena. Tietointensiivisten alojen nopean kasvun hidasteena näyttää Metsä-Tokilan (2017, 25) mukaan olevan osaajapula. Esimerkiksi ohjelmistoalaa korkeakouluissa opiskelevat työllistyvät usein ennen opintojen päättymistä eivätkä siten suorita myöhemmin kenties pakollisenakin vaadittavaa tutkintoa loppuun. Metsä-Tokila (2017, 25) toteaa, että ”yritysten ja oppilaitosten tulisikin kehittää uusia luovia ratkaisuja, joilla työssä olevat alan ammattilaiset voivat saattaa opintonsa loppuun”. Työnhakijoiden keskuudessa IT-

ala koetaan houkuttelevaksi ja kiinnostavaksi muun muassa uusien teknologioiden kehittämisen, dynaamisuuden ja innovatiivisuuden takia (Metsä-Tokila 2014, 19 - 24). IT-alalla työskentelevien ja opiskelevien naisten pieni osuus on puhututtanut päättäjiä ja asiantuntijoita viime aikoina kansainvälisesti, mutta myös koti-Suomessa. Alan tunnetut työntekijät kuten Linda Liukas ovat pyrkineet muuttamaan IT-alasta vallitsevaa kuvaa yksin miesten maailmana ja temmelyskenttänä (Eskonen 2015). Koska työtahti on kova, alalle kaivataan uusia asioita nopeasti omaksuvia ja oppivia työntekijöitä, sekä miehiä että naisia. Itsenäinen, mutta ryhmätyötaitoinen työntekijä, joka on valmis jatkuvaan oppimiseen, uudistumiseen ja itsensä johtamiseen on arvokas alalla, jolla myöskään johtajattomuus ei ole täysin tavatonta (esim. Collin ym. 2017).

4.3 Ketterä johtaminen ja hierarkiattomat organisaatorakenteet

IT-alan ja tietointensiivisen työn johtamiskäytännöt edustavat innovaatioteorioiden paradigmaa, jossa arvostetaan muun muassa yksilöllisyyttä, luovuutta, joustavuutta ja oppimista. Erityisesti IT-maailmassa korostetaan nykyään johtajattomuutta ja siihen liittyvää ketterää johtamista (Collin ym. 2017). Erilaiset ketterään johtamiseen liittyvät menetelmät kuten lean (*Lean Manufacturing* -malli ja filosofia), agile (*agile development* eli ketterä kehitys) ja scrum (termi viittaa rugbyyn aloitusryhmytykseen, jossa käydään läpi kaikkien tehtävät) ovat erityisesti ohjelmistokehityksessä ja erilaisten projektien läpiviemisessä käytettäviä johtamisperiaatteita (Auer ym 2013; Salmela, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010). Ne haastavat perinteiset top-down-tyyppiset mallit, joissa esimies sanelee työtahdin ja tavan, ja alaiset vikisevät. Johtajattomuus taas perustuu usein matala-hierarkkiseen tai täysin hierarkiattomaan organisaatorakenteeseen, jossa ei ole ollenkaan esimiehiä ja alaisia, tai ainakaan näitä rooleja ei korosteta (Lämsä & Hautala 2004, 151 - 166).

Organisaatorakenteella on tutkitusti vaikutusta luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta, jotka ovat IT-alalla oleellisessa asemassa. Damanpourin ja

Schneiderin (2006) mukaan organisaation hierarkkisuus, byrokraattisuus ja tiukka kontrolli ehkäisevät luovuutta, sillä luovuuden syntymisen kannalta riskien ottaminen, kokeileminen ja virheistä oppiminen on tärkeää. Usein pienemmät organisaatiot ovat joustavia ja mukautuvaisia (Lämsä & Hautala 2004, 160) ja edistävät siten luovuutta paremmin kuin suuret ja siksi jäykät organisaatiot (Seeck 2013; Metsä-Tokila 2017). Metsä-Tokilan (2017, 12) mukaan pienemmissä yrityksissä luovaan ajatteluun panostetaan enemmän, sillä uudet innovaatiot ovat niiden elinehto.

Organisaation ketteryys tarkoittaa Salmelan ja kumppaneiden (2010, 166) mukaan sitä, että yritys pystyy organisoimaan toimintansa ympäristön muutokset ja tarpeet huomioiden siten, että se kykenee vastaamaan erilaisiin haasteisiin mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Auerin ja kumppaneiden (2013, 43) mukaan ketterän ohjelmistokehityksen perusperiaate on yksinkertaisesti ”tuottaa asiakkaan tarpeisiin parempi ohjelmisto nopeammin ja vähemmin resurssein”. Ketterissä organisaatioissa painottuu yksilön autonomian lisäksi erilaisten tiimien itseohjautuvuus, joka näyttäytyy vaikutusmahdollisuuksina, vastuunotona sekä päätöksentekona pienten ongelmien ja epävarmuuksien suhteen. Itseohjautuvuutta pidetään tärkeänä periaatteena ketterän organisaation luovuuden ilmentämisessä. (Moe, Dingsøyr & Dybå 2008.) Ketterän toiminnan tärkein ominaisuus on joustavuus, ja usein asioista päätetäänkin samalla kun niitä tehdään. Kehittäminen voi olla todella nopeaa erityisesti pienissä yrityksissä, joissa siirtymä suunnittelusta käyttöönottoon voi tapahtua jopa tunneissa. Onnistuakseen ketterä kehittäminen vaatii osaavaa johtamista. (Auer ym. 2013, 12 – 16.)

Liliuksen (2012) mukaan työn kokonaisuuksien osittaminen, nopea reagointi ja työn läpinäkyväksi tekeminen ovat oleellisia IT-alan esimiehen tehtäviä. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on tukea jatkuvaa oppimista (Kilpi 2016). Mitä tulee luoviin tiimeihin ja kollektiiviseen luovuuteen, tutkimusten mukaan transformationaalinen, osallistava johtaminen on suositeltavampaa luovan prosessin alkuvaiheessa, kun taas transaktiivinen, suurempi johtamistapa toimii prosessin loppuvaiheessa, kun luovia innovaatioita pyritään implementoimaan (Rosing, Frese & Bausch 2011). Tiimissä vallitsevan ilmapiirin ylläpitäminen ja

parantaminen sekä luovuuden fasilitaattorina toimiminen ovat Andersonin ym. (2014) mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä luovan tiimin johtamisessa.

Seuraavaksi siirrytään teoreettisen viitekehyksen ja tutkielman kontekstin tarkastelusta itse tutkimuksen toteuttamiseen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen niin lähtökohdiltaan, aineistoltaan kuin analyysimenetelmiltäänkin ja tutkii esimiesten käsityksiä luovuuden johtamisesta. Ahonen (1994, 126) toteaa, että laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, ei selittämään ilmiöitä. Tässä tutkielmassa on tarkoitus saavuttaa syvällisempi ymmärrys esimiesten erilaisista luovuuden johtamiseen liittyvistä käsityksistä eikä niinkään selittää näitä käsityksiä, saati antaa vastausta siihen, mikä on oikeanlaista luovuuden johtamista. Metodologisesti tässä tutkielmassa on sovellettu fenomenografista tutkimusotetta. Paloniemi ja Huusko (2016, 120) toteavat, että fenomenografinen lähestymistapa tarjoaa aikuiskasvatustieteelliselle tutkimukselle mahdollisuuden tarkastella erilaisia aikuisten arjen elämänkenttien ilmiöitä yksilöiden ja yhteisöjen käsitysten kautta. Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymykset sekä tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat. Lisäksi tarkastellaan tutkimusaineistoa sekä tutkimuksen eettisiä ratkaisuja.

5.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esimiesten erilaisia käsityksiä luovuudesta ja sen johtamisesta. Fenomenografinen tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa (Metsämuuronen 2009, 241) ja se tuottaa uutta tietoa tutkittavien käsitysten kautta. Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia käsityksiä IT-alan esimiehillä on luovuudesta?
2. Minkälaiset johtamisen käytännöt tukevat luovuutta?

5.2 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat

Ahonen (1994, 113) toteaa, että fenomenografia on ”ajattelussa ilmenevien maailmaa koskevien käsitysten laadullista tutkimista”. Tämä lause pitää sisällään jo häivähdyksen fenomenografian tieteenfilosofisista lähtökohdista, joita käsitel-

lään seuraavaksi. Ontologisesti tämä tutkielma asettuu realismiin ja konstruktivismiin välimaastoon, joka on Paloniemen ja Huuskon (2006, 164) mukaan myös fenomenografialle ominaista. Käsitusten katsotaan muodostuvan tietoisuudessa todellisuutta koskevien kokemusten kautta ja niissä ilmenee yksilöllisesti ja yhteisöllisesti jaettuja merkityksiä (Patton 2015, 104). Yksilön ja ympäristön suhde nähdään tässä tutkielmassa fenomenografian tavoin non-dualistisena. On olemassa vain yksi maailma, joka on samanaikaisesti sekä todellinen että koettu. Koettu on osa maailmaa, mutta ei koko maailma. (Marton 1986, 32–33.)

Fenomenografisen tutkimuksen juuret ovat Ference Mertonin kasvatustieteellisessä opiskelijoiden oppimiskäsitysten tutkimuksessa. Tieteellisen totuuden etsimisen sijaan fenomenografiassa pyritään ymmärtämään ihmisten erilaisia käsityksiä ilmiöistä. (Koskinen 2011.) Fenomenografisessa tutkimuksessa ei siis oteta kantaa todellisuuden paikkaansapitävyyteen, vaan tarkoituksena on kuvata ihmisten käsityksiä todellisuuden ilmiöistä. Kun naiivissa realismissa todellisuus pyritään löytämään sellaisena kuin se on, fenomenografiassa ajatellaan, että vaikka ympäröivä maailma on kaikille sama, sen erilaisista ilmiöistä vallitsevat käsitykset ovat erilaisia (Paloniemi & Huusko 2006).

Meillä kaikilla on aistihavaintojemme, kokemusiemme sekä oppimamme perusteella erilaisia käsityksiä maailmassa olevista asioista ja ilmiöistä. Käsitykset ovat meille tosia ja ne peilaavat todellisuutta kuitenkin sitä täysin paljastamatta (Marton 1986, 31–32). Ne voivat myös muuttua ajan kuluessa, eri ikäisenä ja eri elämäntilanteessa (Metsämuuronen 2009, 240). Käsitykset vaikuttavat ihmisten havaintoihin ja tulkintoihin sekä ohjaavat valintoja, päätöksentekoa (Malmelin & Poutanen 2017, 128) sekä toimintaa. Näin käsitykset ovat osa maailmaa, mutta ne eivät ole koko maailma (Marton 1986, 32–33). Ympäriällämme on ja tapahtuu jatkuvasti lukematon määrä asioita, joista vain murto-osaan voimme kiinnittää huomiomme. Tarkkaavaisuudellamme on rajallinen kapasiteetti ja usein se kiinnittyy itsellemme merkityksellisiin asioihin. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että tietoisuutemme ja käsityksemme maailmasta koostuu havaitsemiemme asioiden pohjalta. Näin ollen myös käsitykset eri ilmiöistä voivat olla hyvin erilaisia, sillä ymmärrämme asiat aina suhteessa johonkin ja näin voimme

samoja asioita tarkastellessamme havainnoida eri asioita. Sisällöllisesti eli laadullisesti erilaiset käsitykset samoista asioista selittyvät Ahosen (1994, 114) mukaan erilaisella viitetaustalla. Tätä kuvaa hyvin yhden haastattelun esimiehen käsitys luovuudesta tietointensiivisessä työssä ja muualla:

Ei se luovuus oo semmosta et meidän tyypit niinku maalaa seiniä vihreeks ja kaikkee semmosta. Mut kyl ne keksii aika, varsinki noi koodaajat kyllä ne keksii aika jänniä juttuja niinku ratkoo niitä. (Kalevi)

Fenomenografia on saanut kritiikkiä juuri käsitysten tilanne- ja kontekstisidonnaisuuden vuoksi – tutkija ei voi täysin ymmärtää toisen ihmisen käsityksiä (Metsämuuronen 2009, 241).

Fenomenografiassa ajatellaan, että erilaisia käsityksiä tutkimalla ymmärretään kulloinkin käsillä olevaa ilmiötä paremmin (Paloniemi & Huusko 2006). Tämä tutkielma ei siis anna vastausta siihen, mitä luovuus on, tai kuinka sitä tulee johtaa, vaan se pyrkii kartoittamaan niitä eri käsityksiä, joita luovuudesta ja sen johtamisesta on olemassa. Käsitys ei ole absoluuttinen totuus, kuinka se voisi olla? Käsitysten tutkiminen antaa ymmärrystä siitä, millä tavoin esimerkiksi niinkin abstraktia ilmiötä kuin luovuutta voidaan ymmärtää. Erilaiset käsitykset luovuudesta ja sen johtamisesta tarjoavat Malmelin ja Poutasen (2017) mukaan uusia näkökulmia ja keinoja luovuuden tukemiseen ja edistämiseen työyhteisössä.

5.3 Aineisto ja tutkimuseettiset seikat

Tämän tutkielman aineisto koostuu kahdeksan IT-alalla esimiesasemassa olevan henkilön haastattelusta. Aineisto on kerätty kahden eri tutkimushankkeen yhteydessä: *Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa* (JELMO) sekä *Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä* (HeRMo). Molemmat hankkeet on toteutettu pääsääntöisesti etnografisin tutkimuksen keinoin. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan etnografisessa tutkimusotteessa tutkijan rooli on olla havainnoija, osallistuja ja oppija, jonka tavoitteena on päästä sisälle tutkimaansa yhteisöön. Tämä tutkielma ei ole kuitenkaan etnografinen, sillä tutkielman tekijä ei ole itse

osallistunut tutkimusaineiston keräämiseen eikä siten ole viettänyt aikaa asianomaisissa organisaatioissa. Tämän tutkielman aineisto käsitti 97 sivua litteroitua haastattelupuhetta, ja sen olivat keränneet monet eri JELMO- ja HeRMO-tutkimushankkeiden tutkijat.

Tutkimusetiikka läpäisee Kuulan (2011) mukaan koko tutkimuksen teon prosessin. Koska tutkimuksen aineisto on kerätty tutkimushankkeiden yhteydessä, ei tutkimuksen tekijällä ole siten ollut mahdollisuutta vaikuttaa aineiston keruun toiminnan eettisyyteen. Tutkittavat organisaatiot ja henkilöt oli anonymisoitu ennen aineistoon tutustumista. Aineiston hankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvien seikkojen lisäksi tutkimusetiikkaan voidaan Kuulan (2011) mukaan katsoa kuuluvan hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen. Tässä tutkielmassa on kunnioitettu muiden tutkijoiden työtä noudattamalla tarkasti hyviä viittauskäytäntöjä. Lisäksi analyysin ja tulosten raportoinnissa on pyritty Tuomen ja Sarajärven (2009, 130) ohjeistuksen mukaisesti johdonmukaisuuteen sekä selkeään esittämiseen. Seuraavaksi siirrytään aineiston analyysin tarkasteluun.

6 AINEISTON ANALYYSI

Seuraavaksi esitellään aineiston käsittelyn ja analyysin eri vaiheita. Analyysissa on sovellettu kahta eri laadullista metodia, fenomenografiaa ja abduktiivista päättelyä, jotka ovat tietoteoreettisilta lähtökohdiltaan yhdenmukaisia. Kun tarkastellaan luovuuden johtamista, on lähdettävä liikkeelle siitä, mitä luovuudella tarkoitetaan. Jos luovuuden määriteltäisiin naiivisti olevan yleisesti kaikenlaista työntekoa, myös kaikki johtamiseen liittyvät käytännöt voitaisiin katsoa luovuuden johtamiseksi. Tällainen yksinkertaistava kehäpäätelmä ei kuitenkaan tuo lisätietoa luovuudesta ilmiönä, saati luovuuden johtamisesta. Koko aineiston analyysi onkin aloitettu erittelemällä esimiesten omia käsityksiä siitä, mitä luovuus on. Aineistosta löytyi todella paljon erilaisia johtamisen käytäntöjä ja tekoja, joita on analysoitu ensin itsenäisesti, ja vasta tämän jälkeen on keskitytty niihin johtamisen käytäntöihin, jotka tukevat luovuutta. Tutkimuksen analyysi koostuu kolmesta osiosta ja etenee seuraavasti:

- a) luvussa 6.1 on analysoitu fenomenografisesti esimiesten käsityksiä luovuudesta,
- b) luvussa 6.2 on analysoitu fenomenografisesti esimiesten käsityksiä heidän omista johtamisen teoistaan ja käytännöistään, ja
- c) luvussa 6.3 on yhdistetty vaiheiden a) ja b) tulokset ja analysoitu näiden pohjalta abduktiivisesti, mitkä johtamisen käytännöt tukevat luovuutta.

6.1 Fenomenografinen luovuuskäsitysten analyysi

Fenomenografialle on ominaista, että tutkimusaineistoa käsitellään kokonaisuutena. Vaikka erilaiset käsitykset tehdään ymmärrettäviksi niiden omissa ajattelu-yhteyksissä ja konteksteissa, vastauksiin ei keskitytä yksittäisinä tapauksina, vaan niiden pohjalta pyritään löytämään erilaisia ajattelutapoja. (Häkkinen 1996, 39.) Luovuuskäsitysten analyysi aloitettiin lukemalla koko aineisto (97 sivua) läpi moneen kertaan. Näin saatiin alustava hahmotelma aineistossa esiintyvien luo-

vuuskäsitysten variaatiosta. Aineistoon tutustumisen jälkeen siitä etsittiin luovuutta ja luovaa työskentelyä kuvaavia merkitysyksiköitä. Merkitysyksiköitä muodostettiin Paloniemen ja Huuskon (2006, 167) ohjeistuksen mukaisesti ajatuksellisista kokonaisuuksista, ei pelkästään yksittäisistä sanoista tai lauseista. Aineistolle esitettiin kysymyksiä kuten: Mitä luovuus on? Millaista on luova työskentely ja mikä sitä raamittaa? Merkitysyksikköjä löytyi yhteensä 33 kappaletta.

Analyysi jatkui merkitysyksiköiden lajittelulla ja ryhmittelyllä kategorioksi. Koskisen (271–274) mukaan kategorioiden muodostaminen tapahtuu induktiivisesti, jolloin siinä hyödynnetään teoreettista esiyymmärrystä. Häkkisen (1996, 42) mukaan tässä vaiheessa keskitytään kategorioiden rajojen määrittämiseen vertailemalla merkitysyksikköjä koko aineiston merkitysten joukkoon. Merkitysyksiköistä muodostettiin kuvauskategorioita etsimällä luovuutta kuvaavista ilmaisuista eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä. Apuna käytettiin kysymyksiä kuten: Mitä haastateltava tarkoittaa ilmaisulla? Millainen merkitys ilmaisulla on luovuuden merkityksen käsittämässä? Häkkinen (1996, 43) toteaa että kategorioiden teoreettiset piirteet alkavat hahmottua ilmausten vertailujen myötä. Kategorioita jouduttiin korjaamaan useampaan kertaan, sillä kaikille ilmauksille ei löytynyt sopivaa kategoriaa. Tässä vaiheessa kategorioille annettiin alustavat nimet, jotka ohjasivat seuraavan vaiheen työskentelyä.

Analyysin kolmannessa vaiheessa kategorioita kuvataan abstraktimmalla tasolla ja niiden välisiä suhteita tarkennetaan. Oleellista on löytää kriteerit jokaiselle kategorialle sekä tehdä niin selkeät erot niiden välille, ettei limittäisyyttä pääse muodostumaan. (Häkkinen 1994, 43.) Näin muodostettuja yläkategorioita oli lopulta yhteensä 12 kappaletta (katso taulukko 1). Paloniemi ja Huusko (2006) täsmentävät, että fenomenografisen analyysin tarkoituksena on löytää aineistosta sellaisia rakenteellisia eroja, jotka selventävät käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Yläkategorioissa havaittiinkin yhteisiä elementtejä sen suhteen, mitä luovuuden määrittävää tekijää kategorioilla kuvattiin, ja sen vuoksi yläkategorioista yhdisteltiin vielä ylemmän tason kategorioita Ahosen (1994, 145–146) esimerkin mukaisesti. Nämä luovuutta määrittävät ylemmän tason ka-

tegoriat ovat: olosuhteet, toiminto ja yksilö, ja niitä kutsutaan tästä eteenpäin luovuuden komponenteiksi. Yläkategoriat sijoittuvat luovuuden komponentteihin taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Luovuuskäsitysten komponenttien muodostaminen yläkategorioista.

Luovuuskäsitysten yläkategoriat	Luovuuskäsitysten komponentit
Luovuus vaatii aikaa Luovuus vaatii vapautta ja autonomiaa Luovuus vaatii oikeanlaisen ilmapiirin Luovuus vaatii henkistä palkitsemista, ei rahaa Asiakas määrittää luovuuteen käytettäviä resursseja Luovuus on työ- ja tilannekohtaista	Olosuhteet
Luovuus on uudella, eri tavalla tekemistä Luovuus helpottaa ihmisten elämää Luovuus on yksinkertaistamista Luovuus on soveltamista Luovuus on ongelmanratkaisua	Toiminto
Luovuus on erilaisissa yksilöissä	Yksilö

6.2 Fenomenografinen johtamisen käytäntöjen käsiteanalyysi

Analyysin toisessa osassa keskityttiin esimiesten omien johtamisen käsitysten tarkasteluun. Johtamisen käsiteanalyysi aloitettiin lukemalla koko aineisto läpi uudestaan, nyt keskittyen erilaisiin johtamisen tekoihin ja käytäntöihin. Edellä mainittuja löytyikin aineistosta todella suuri määrä, mikä ohjasi määrittelemään tarkemmin, mitä näillä käytännöillä tarkoitetaan. Kuten tämän tutkielman kolmannessa luvussa todettiin, johtamistutkimuksessa tehdään usein ero johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) välille. Koska aineiston läpikäymisen yhteydessä huomattiin, että niin johtamisen kuin myös johtajuuden erilaisten käytäntöjen ja tekojen käsityksiä esiintyi paljon, ei tässä vaiheessa tehty sen selkeämpää eroa sen suhteen, kumpaan muotoon analyysi keskitettiin. Myöhemmin tämä havaittiin erittäin hyväksi valinnaksi, sillä luovuutta tukevassa johtamisessa painottuivat molemmat, eli erilaiset käytännöt sekä johtamisen että joh-

tajuuden suhteen. Muita rajauksia oli kuitenkin tehtävä, ja hyvin varhaisessa vaiheessa niin kutsuttu idealismipuhe (millaista johtamisen tulisi olla ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää) rajattiin analyysistä pois.

TAULUKKO 2. Johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen käsitysten muodostaminen.

Kuvauskategoriat	Yläkategoriat	Johtamis- ja johtajuuskäytännöt
Sopivien ihmisten rekrytointi	Rekrytoinnin hallinta	Johtamiskäytännöt (management)
Työprosessitiedon tarjoaminen ja panttaaminen Käskeminen ja määrääminen Ohjaus ja koutsaus Työn puikottaminen	Toiminnan ja toimintaprosessien hallinta	
Strategian ja rakenteiden luominen	Rakenteiden hallinta	
Sparraus ja fasilitointi Huolenpito	Fasilitointi	Johtajuuskäytännöt (leadership)
Työntekijän arvostus Huomaamaton johtaminen/ itsensä tarpeettomaksi tekeminen Luottamus työntekijään	Asiantuntijuuteen luottaminen	
Henkinen palkitseminen	Henkinen palkitseminen	
Vuorovaikutukseen panostaminen Avoimuuden lisääminen Ilmapiirin luominen ja ylläpito	Vuorovaikutusprosessien hallinta	
Kulttuurin ja arvojen luominen sekä ylläpito Autonomisuuteen kannustaminen	Osallistaminen	
Joustaminen ja mukautuminen	Tilanteisiin mukautuminen	

Aineistoon tutustumisen jälkeen siitä etsittiin johtamisen ja johtajuuden tekoja ja käytäntöjä kuvaavia merkitysyksiköitä. Merkitysyksiköitä löytyi peräti 90 kappaletta. Merkitysyksiköt muodostettiin ajatuksellisista kokonaisuuksista käyttäen apuna kysymyksiä kuten: Mitä esimies tekee? Mitä johtamisen ja johtajuuden käytäntöjä tuodaan esiin? Tämän jälkeen analyysi jatkui merkitysyksiköiden lajittelulla ja ryhmittelyllä kuvauskategorioiksi. Tämä tapahtui etsimällä joh-

tamista kuvaavista ilmaisuista eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä. Apuna käytettiin kysymyksiä kuten: Mitä haastateltava tarkoittaa ilmaisulla? Millainen merkitys ilmaisulla on johtamisen ja johtajuuden tekojen ja käytäntöjen käsittämisessä? Koska merkityksikköjä oli niin paljon, niiden lajittelu eri kuvauskategorioiden luokkiin oli haastavaa ja vaati kategorioiden jatkuvaa muokkausta. Lopulta muodostettiin 18 itsenäistä kuvauskategoriaa (katso taulukko 2). Analyysin kolmannessa vaiheessa kuvauskategorioiden luokista muodostettiin yläkategorioita, joita oli lopulta yhteensä yhdeksän kappaletta. Nämä yläkategoriat kuvaavat kaikki laadullisesti erilaisia johtamisen käytäntöjä. Tässä vaiheessa havaittiin, että nämä yhdeksän käytäntöä voidaan vielä jaotella kahteen ylemmän tason kategoriaan sen mukaan, kuvaavatko ne managerialistisia johtamiskäytäntöjä vai vuorovaikutuksellisia johtajuuskäytäntöjä (katso taulukko 2.)

6.3 Luovuutta tukevan johtamisen käytäntöjen analyysi

Analyysin kolmas osio toteutettiin metodologisesti hyödyntäen abduktiivista päättelyä, jossa Woosukin (2017) mukaan sekä aineisto että aiempi teoria ja tutkimustieto ohjaavat analyysia. Kun perinteisesti induktion katsotaan lähtevän liikkeelle empiriasta ja deduktion teoriasta, abduktiivisessa päättelyssä otetaan empirian ja empiirisen todistusaineiston lisäksi huomioon aikaisemman teorian olemassaolo. Abduktiossa muodostetaan usein jonkinlainen johtoajatus, eräänlainen hypoteesi, jonka avulla empiiriset havainnot voidaan keskittää niihin seikkoihin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita kulloinkin käsillä olevasta ilmiöstä. (Woosuk 2017, 9–15.)

Analyysin ensimmäisessä osiossa määritellyt luovuuskäsityksiä (katso taulukko 1.) verrattiin analyysin toisessa osiossa löydettyihin johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen käsityksiin (katso taulukko 2.) niiden laadullisten piirteiden ja merkitysten pohjalta. Jokaista luovuuskäsityksen yläkategoriaa (12 kappaletta) verrattiin johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen kuvauskategorioiden luokkiin (18 kappaletta) siten, että luovuuskäsityksille etsittiin niitä vastaavia ja tukevia johtamisen ja johtajuuden tekoja ja käytäntöjä. Aineistolle ja esimiesten autenttisille käsityksille

pyrittiin olemaan mahdollisimman uskollisia ja välttämään mahdollista ylitulkintaa. Tässä toimi apuna niiden alkuperäisten aineisto-otteiden lukeminen, jolla koko analyysi aloitettiin.

Luovuuskäsitysten yläkategoriat (katso taulukko 1.) käytiin kohta kohdalta läpi siten, että esimerkiksi ”Luovuus vaatii aikaa” yläkategoriaan kuuluvat aineisto-otteet luettiin kaikki uudelleen läpi, jonka jälkeen siirryttiin tarkastelemaan niitä johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen kuvauskategorioita (katso taulukko 2.), joiden voidaan aikaisemman tutkimuksen perusteella katsoa olevan yhteydessä siihen, että luovuus vaatii aikaa. Tässä käytettiin apuna Woosukin (2017, 15) mainitsemaa johtoajatusta, jonka avulla empiiriset havainnot eli aineisto-otteet keskitettiin aikaisemman teorian ja tutkimustiedon valossa johtamis- ja johtajuuskäytäntöihin. Toisin sanottuna taulukosta 2. etsittiin niitä johtamisen ja johtajuuden käytäntöjä, joilla katsottiin voitavan tukea kulloinkin analyysin kohteena olevaa luovuuskäsitystä. Esimerkiksi ”Luovuus vaatii aikaa” yläkategorian kohdalla tehtiin aluksi aineistoon perehtyneisyyden sekä aikaisemman tutkimuksen (esim. Amabile ym 2002; Huhtala & Parzefall 2006; Mumford ym. 2002) valossa oletus siitä, että esimerkiksi ”Työprosessitiedon tarjoaminen ja panttaaminen”, ”Työn puikottaminen” ja ”Luottamus työntekijään” ovat luovuutta tukevia johtamis- ja johtajuuskäytäntöjä. Kaikkien näiden johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen aineisto-otteet luettiin uudelleen läpi siten, että niistä etsittiin ”Luovuus vaatii aikaa” yläkategoriaa tukevia piirteitä. Jos niitä löytyi, katsottiin kyseisen johtamis- tai johtajuuskäytännön tukevan kyseistä luovuuskäsitystä.

Taulukosta 2. tarkasteltiin johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen kuvauskategorioita, sillä havaittiin, että pelkkä yläkategorioiden tarkastelu olisi tuottanut vääristyneitä tuloksia. Jotkut yläkategoriat (kuten ”Toiminnan ja toimintaprosessien hallinta” sekä ”Asiantuntijuuteen luottaminen”) pitivät sisällään myös sellaisia johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen kuvauskategorioita, jotka eivät tukeneet kulloinkin analyysin kohteena olevaa luovuuskäsitystä. Jos jonkin johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen yläkategorian kaikki kuvauskategoriat näyttivät tukevan tiettyä luovuuskäsitystä, on taulukossa 3. kuitenkin käytetty ainoastaan tämän yläkategorian nimeä. Esimerkiksi luovuuskäsitystä ”Luovuus vaatii vapautta ja au-

tonomiaa” näyttäisi tukevan muun muassa johtajuuskäytäntöjen yläkategoria ”Asiantuntijuuteen luottaminen” (katso taulukko 3.), joka pitää sisällään taulukon 2. mukaan ”Työntekijän arvostus”, ”Huomaamaton johtaminen/itsensä tarpeettomaksi tekeminen” ja ”Luottamus työntekijään” kuvauskategoriat. Näitä kaikkia kuvauskategorioita ei ole kuitenkaan lueteltu taulukossa 3., vaan mainittu ainoastaan niiden yläkategoria ”Asiantuntijuuteen luottaminen”.

TAULUKKO 3. Luovuutta tukevien johtamis- ja johtajuuskäytäntöjen muodostaminen luovuus-, johtamis- ja johtajuuskäsitteistä. M = (management) johtamiskäytäntö ja L = (leadership) johtajuuskäytäntö.

Luovuuskäsitteet	Johtamis- ja johtajuuskäytännöt	Luovuutta tukevat johtamis- ja johtajuuskäytännöt
Luovuus vaatii aikaa	Työprosessitiedon tarjoaminen ja pannaaminen M Työn puikottaminen M Luottamus työntekijään L	Johtamiskäytännöt (M): Työprosessitiedon tarjoaminen ja pannaaminen, Työn puikottaminen ja Rekrytoinnin hallinta
Luovuus vaatii vapautta ja autonomiaa	Työprosessitiedon tarjoaminen ja pannaaminen M Asiantuntijuuteen luottaminen L Osallistaminen L	
Luovuus vaatii oikeanlaisen ilmapiirin	Vuorovaikutusprosessien hallinta L Rekrytoinnin hallinta M Osallistaminen L	
Luovuus vaatii henkistä palkitsemista, ei rahaa	Henkinen palkitseminen L Työntekijän arvostus L	
Asiakas määrittää luovuuteen käytettäviä resursseja	Fasilitointi L	
Luovuus on työ- ja tilannekohtaista	Tilanteisiin mukautuminen L	
Luovuus on uudella, eri tavalla tekemistä; yksinkertaistamista; soveltamista; ongelmanratkaisua; helpottaa ihmisten elämää	Rekrytoinnin hallinta M Työprosessitiedon tarjoaminen ja pannaaminen M Osallistaminen L Fasilitointi L Asiantuntijuuteen luottaminen L Vuorovaikutusprosessien hallinta L	
Luovuus on erilaisissa yksilöissä	Rekrytoinnin hallinta M Asiantuntijuuteen luottaminen L Tilanteisiin mukautuminen L Vuorovaikutusprosessien hallinta L	Johtajuuskäytännöt (L): Asiantuntijuuteen luottaminen, Vuorovaikutusprosessien hallinta, Osallistaminen, Henkinen palkitseminen, Fasilitointi ja Tilanteisiin mukautuminen

Analyysissä kävi ilmi, että luovuutta näyttäisi tukevan erilaiset johtamis- ja johtajuuskäytännöt. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Ensin tarkastellaan luovuuskäsitteitä ja sen jälkeen luovuutta tukevia johtamis- ja johtajuuskäytäntöjä.

7 MONINAISET LUOVUUSKÄSITYKSET

Tämän tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli, minkälaisia käsityksiä IT-alan esimiehillä on luovuudesta? Haastateltujen esimiesten luovuuskäsityksistä muodostettiin kolme luovuutta raamittavaa komponenttia. Nämä komponentit ovat olosuhteet, toiminto ja yksilö.

7.1 Luovuuskäsityksiä raamittavat olosuhteet

Esimiesten käsitysten mukaan esimerkiksi asiakkaan määrittämät resurssit, ilmapiiri, vapaus ja autonomia sekä ajankäyttö raamittavat luovuutta ja luovaa työskentelyä tietointensiivisessä IT-alan organisaatiossa. Moni esimies painotti asiakkaan tarpeiden sanelevan koko tuotantoprosessin kulkua. Jos asiakkaan aikataulu tai budjetti eivät tulleet vastaan, ei luovuudelle ja luoville ratkaisuille esimiesten mielestä ollut tilaa tai aikaa. Joskus asiakkaan ohjeistus oli väljempää, jättäen enemmän tilaa luovalle työskentelylle:

No sehän asiakkaan tarvehan siinä vähän sanelee. Et jossain ei oo oikein tilaa olla Pelle Peloton kun tarkkaan tietää mitä tehään. Mutta sitten joskus, noh niitä sais useamminkin tulla eteen semmosia, että sanotaan aika väljästi että jotain tämmöstä, ja millä tyylillä tahansa kunhan lopputulos on jotain tommosta. (Kalevi)

Kiireessä syntyneitä luovia ratkaisuja oli esimiesten mielestä häviävän pieni määrä. Luovuus on kompleksista kognitiivista prosessointia ja siksi se vaatii aikaa (Amabile, Hadley & Kramer 2002). Toisaalta myös liika ajankäyttö koettiin epämotivoivaksi luovuuden kannalta. Hyvällä, motivoivalla ilmapiirillä koettiin olevan suuri merkitys luovuudelle, kuten käy ilmi seuraavasta aineisto-otteesta:

Sillä ilmapiirillä mikä on hankkeessa, projektissa, asiakkaan kanssa, niin sillä on aika iso merkitys siihen. Että näkisin et se voidaan helposti tukahduttaaakin se luovuus. Eli konsultin työssä se on, että parhaimmillaan päästään semmoseen voimaantuneeseen tilaan, jossa sitten pystyy luovasti kehittämään niitä ratkaisuja. (Oskari)

Kuten Hakalan (2014) mummo-esimerkissä, oikea tunnelma ja ilmapiiri mahdollistavat luovuuden. Esimiehet kokivat itse voivansa vaikuttaa kovasti

työyhteisöjen ilmapiiriin, mutta korostivat myös rivityöntekijöiden oman panoksen tärkeyttä avoimen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luomisessa. Esimiesten käsitysten mukaan luova työskentely on mahdollista silloin, kun ihmisten annetaan olla vapaita ja autonomisia. Esimiehet painottivat myös tietointensiivisessä työssä esiintyvän luovuuden olevan erilaista kuin esimerkiksi taiteellinen luovuus. Tämä käy ilmi seuraavasta aineisto-otteesta:

Jos on jotain sopimuksia ja pakko tehdä asiat tietyllä tavalla, niin ei siihen sitä semmosta kauheen taiteellista silmää voi. Et tänään lähtikin tollanen punanen tarjous tosta niin tota tai jotain muuta, niin sitä voi ruveta miettimään et nyt sillä viiraa päässä, et jossakin vaan sit on, pitää vaan olla silleen formaali. (Lotta)

Luovat ratkaisut eivät siis sovi kaikkiin tilanteisiin, vaan tietyt asiat on hoidettava ennalta määritellyllä formaalilla tavalla. Luovuus on esimiesten käsitysten mukaan olosuhteisiin sidottua ja siten erilaisissa tilanteissa rakentuvaa.

7.2 Luovuuskäsityksiä raamittavat toiminnot

Esimiehet määrittelivät pääsääntöisesti luovuuden olevan erilaisissa toiminnoissa. Luovuus on heidän käsitystensä mukaan muun muassa ongelmanratkaisua, soveltamista, yksinkertaistamista, uudella ja eri tavalla tekemistä sekä ihmisten elämän helpottamista. Moni esimies kuvasi luovuuden lähtevän usein liikkeelle tarpeesta tehdä jokin toiminto helpommin ja nopeammin:

Tein sitä sillä tavalla, ku sitä oli tehty viimeset 10 vuotta tossa järjestelmässä. Sit rupes jo turhautuu siihen, että piti kirjottaa sama asia vähän eri termeillä eri tyyppisellä tiedolla 30 kertaan, ni siinä tuli semmonen, että jos mä nyt mieluummin vaikka käyttäsin pari päivää siihen, et mä teen sinne niinku matalempiin kerroksiin semmosen tavan käsitellä sitä tietoo, joka niinku sallii niitä asioita mitä mä haluan tehdä, ni tavallaan sitte ku sen pätki siitä, niinkun kuntoon ni sit siitä asiasta tuli huomattavasti helpompaa. (Teemu)

Luovuuden ajateltiin myös olevan erilaisen tiedon ja asioiden soveltamista. Niin kutsuttua pakettiratkaisua pyrittiin välttämään, jos vain oli mahdollista soveltaen keksiä jokin toinen tapa. Luovuuden luonnehdittiinkin olevan ensisijaisesti ongelmanratkaisua ja oikoteiden keksimistä. Esimiehet kuvailivat suuria luovia toimialoja mullistavia keksintöjä, mutta painottivat myös luovuuden olevan pienemmissä asioissa ja teoissa, kuten jonkin ohjelman sisällä, yksittäisessä koodinpätkässä. Yksi esimies nosti esiin luovien ratkaisujen yhteiskunnallisen

merkityksen toteamalla, että luovuuden kautta tuli helpottaa ihmisten elämää. Lopputuloksen miettimisen ja siihen mahdollisimman vaivattomasti pääsemisen koettiin olevan luovaa työskentelyä:

Meillä se luovuus tarkoittaa sitä, että osataan ajatella, tehdään asioita eri tavalla, uudella tavalla, se vaatii sitä, että ollaan luovia, unohdetaan ne vanhat prosessit, mietitään sitä lopputulosta. (Jari)

Vanhan mallin digitalisoinnin ei koettu olevan luovaa työskentelyä, vaan vanhan toisintamista. Vanhan mallin yksinkertaistaminen taas käsitettiin luovaksi työskentelyksi, sillä se vaati ongelmanratkaisutaitoja.

7.3 Luovuuskäsityksiä raamittavat yksilötekijät

Luovat yksilöt olivat esimiesten käsitysten mukaan korvaamattomia tietointensiivisessä työskentelyssä. Mielenkiintoista tässä aineistossa oli se, että luovuuden ei katsottu olevan niinkään tiimeissä tai kollektiivisessa työskentelyssä, vaan nimenomaan erilaisissa yksilöissä. Eräiden esimiesten mielestä kaikki heidän organisaatiossaan työskentelevät ihmiset olivat jollain tapaa luovia. Toiset määrittelivät millä tavalla eri yksilöt ovat luovia:

Meillä on oikeestaan kahenlaisia tyyppisiä, on niitä teknisesti luovia ja sit on ihmisten kans toimeentulevia, toisia kutsutaan konsulteiks ja toisia sitte koodaajiks, silleen se suuriin piirtein menee. (Kalevi)

Osa esimiehistä kuvaili työntekijöiden olevan koneita, jotka mahdollistivat luovuuden. Yksilöiden erilaisuuden korostettiin olevan tärkeää luovuuden kannalta. Kun ihmiset ovat erilaisia, ei jämähdetä samoihin vanhoihin rutiineihin, vaan voidaan tarkastella asioita jatkuvasti uusin silmin.

Nämä luovuuskäsitykset ovat samansuuntaisia aikaisemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi JELMO-tutkimushankkeessa määritettiin kahden eri tietointensiivisen organisaation henkilöstön ajatuksia siitä, kuinka luovuus todentuu tietoteknisessä työssä. Tutkimuksen perusteella luovuuden katsottiin todentuvan kestäväenä ongelmanratkaisuna, uuden luomisena, työmenetelmien kehittämisenä, mielentilana ja asenteena sekä vapautena ja autonomiana. (Collin ym. 2017, 32.)

8 LUOVUUTTA TUKEVAT JOHTAMIS- JA JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖT

Työntekijöiden työssään ilmentämä luovuus esiintyy aina suhteessa toimintaympäristön asettamiin reunaehtoihin. Koska esimies on usein määrittämässä näitä ehtoja, ovat johtamisen käytännöt siten avainasemassa luovuuden ilmenemisen ja ilmentämisen kannalta. Tämän tutkielman toinen tutkimuskysymys oli, minäkalaiset johtamisen käytännöt tukevat luovuutta? Tutkimuksessa kävi ilmi, että molemmilla, niin johtamis- kuin myös johtajuuskäytännöillä on molemmilla merkitystä luovuuden tukemisessa riippumatta siitä, ovatko kyseessä luovuutta tukevat olosuhteet, toiminnot tai luovan yksilön johtaminen. Koska analyysin kolmatta osiota ohjasi abduktiivisesti (luovuus- ja johtamiskäsitysten lisäksi) aiempi tutkimus ja teoria, myös tässä luvussa tulokset on sidottu osittain aiempaan tutkimukseen. Luovuutta tukevia johtamisen ja johtajuuden käytäntöjä käsitellään seuraavaksi omissa alaluvuissaan.

8.1 Luovuutta tukevat johtamisen käytännöt

Esimiesten käsitysten mukaan luovuutta mahdollistavan johtamisen kannalta tärkeitä tekoja ja käytäntöjä olivat erityisesti työn puikottaminen, työ prosessitiedon tarjoaminen sekä rekrytoinnin hallinta.

Työn puikottaminen

Luovuus vaatii aikaa ja haastateltujen esimiesten mukaan aikaa ei ollut tarpeeksi, vaan töitä oli enemmän kuin tekijöitä. Myös monen projektin samanaikaisuus ja päällekkäisyys koettiin aikataulullisesti hankalaksi. Muun muassa ajankäytön kannalta esimiesten käsitysten mukaan oli tärkeää, että esimies puikotti työtä hyväksi havaitsemallaan tavalla. Eräs esimiehistä ilmaisi asian näin:

Eihän pysty tommonen luova ja tommonen niinku meijänkää ihminen ni eihän se pysty montaa projektia kerrallaan vetämään et mun pitää sit priorisoida tässä ja tietysti sillä lailla ottaa, että jos oikein tulee rimakauhu, ku on näin paljon hommaa, ei pysty mihinkään, että pitäs se rimakauhu pojilta poistaa. Nyt tehään jotaki asiaa ja saahaan se meneään. -- Mä pystyn täältä niinkun miettimään sitä, että mitä mää teetän kenelläki ja mitä me tehään mullonkin. (Pertti)

Haastateltujen esimiesten mukaan esimiehen tuli siis pitää huolta työtä raamittavien tekijöiden toiminnasta ja hallinnoinnista, ja siten turvata työn hallittavuuden tunne. Näin työntekijät pystyivät keskittymään oman työnsä kannalta järkeviin ja merkityksellisiin kokonaisuuksiin, mikä taas mahdollisti luovan työskentelyotteen. Erään esimiehen mielestä esimiehen puolelta tuleva työn organisointi osaltaan myös suojelee työntekijää. Luovuutta tukeva töiden puikottaminen näkyi myös sekä lopputuloksen että reunaehtoien määrittämisenä. Granotin (2011) mukaan tavoitteellinen luovuus on työelämässä tärkeämpää kuin luovuus vain luovuuden itsensä vuoksi. IT-alalla usein asiakkaalta tulevat reunaehdot ja erilaiset määritelmät ohjaavat työhön käytettävää luovuutta tiettyyn suuntaan, ja yksi esimiehen tehtävistä koettiin olevan tämän suunnan oikeana pitäminen työn puikottamisen avulla. Työtehtävien jakaminen koettiin myös tärkeäksi esimiehen tehtäväksi, joka tuki luovuutta siten, että kun esimies tunsu alaisensa, pystyi hän heti alaisten eri kompetensseihin vedoten ehdottamaan, kuka tekisi mitäkin:

Mitäts mulla on käsissä, mulla on 20 ihmistä ja niitten avulla mun pitää se tehdä ja toimittaa aikanaan sitte siihen projektiin se tuote, ja sitten mää porukkaa yritän sillä lailla junailailla et ne pystyy tekemään ja niitä on monta päällekkäin, se ei oo vaan niinku yks, vaan niitä projektiahan on monta päällekkäin sitte se on sitä että teet sen, se on mun työtä. Kukaan minun porukasta ei saa niitä töitä suoraan vaan minulle ne työt tulee ja sitten minä yritän selvittää niistä näitten ihmisten kanssa, se on vähän niinku orkesterin johtaja, että sillä on se muusikkovalikoima siellä ja niillä soitetaan. (Pertti)

Työtä puikottamalla esimies siis loi luovuudelle otollisen turvallisen, hallitun ja tavoitteellisen työympäristön.

Työprosessitiedon tarjoaminen ja panttaaminen

Kun esimies tietoisesti piilotti joitain hallinnollisia proseduureja (työprosessitietoa), mahdollisti hän samalla sen, että alaiset pystyivät rauhassa ja vapaasti keskittymään luovaan työskentelyyn. Työprosessitietoa panttaamalla alaisille tarjottiin siis työrauha. Esimiehet kokivat, että he mahdollistivat alaisten vapauden ja autonomian, antamalla työntekijöille tilaa ja aikaa projektien eri vaiheissa. Turhan ja liian yksityiskohtaisen työprosessitiedon tarjoamista vältettiin:

Se kontrolli täytyy olla olemassa, mut se täytyy piilottaa johonkin niiltä ihmisiltä ja ite nään että mä pyrin niinkun mahdollistamaan täällä niitä asioita. Että niitten ei tarviis, että ne sais olla luovia ja autonomisia siinä asiassa, ja okei siis mä pidän, kontrollia täällä, mutta mä yritän johdatella sitä, että sitä ei tarviiisi koskaan tuoda esiin sitä, että ei tarviiisi koskaan sanoa kenellekkään että ei tai tee näin. (Jari)

Kova kiire yhdistettynä suureen työmäärään ja tehtävien epämääräisyyteen johti esimiesten käsitysten mukaan luovien ideoiden sijaan rutiininomaisiin suoriin, ”pakettiratkaisuihin”, kuten eräs esimies asian ilmaisi. Sama havaittiin myös Amabilen ja kumppaneiden (2002) luovuutta ja aikapaineita käsittelevässä tutkimuksessa, jonka mukaan aikapaine ja kiire vaikuttavat luovuuteen eri tavoin riippuen työolosuhteista ja työn merkityksellisyyden kokemisesta. Luova ongelmanratkaisu on mahdollista kovassakin kiireessä silloin, kun työn tavoitteet ovat selkeät ja työntekijät voivat keskittyä käsillä olevaan ongelmaan rauhassa, ilman häiriötekijöitä. Jos taas työntekijöillä on kiire, työtehtäviä ei priorisoida ja työntekijöiden on oltava kaikessa mukana, luovuus ei ole todennäköistä. (Amabile ym. 2002.)

Eräs esimies totesi, että on asemansa vuoksi puun ja kuoren välissä, kun ylemmältä johdolta tulee kovia työtä koskevia määräyksiä, jotka hänen sitten tulee panna toimeen omassa tiimissään. Hän totesi:

Mun tehtävä ois niinku filteröijä vähän sitä, suodattaa. Että minä en pistäs niin raakana sitten sitä eteenpäin, että pojilla ois semmonen hyvä mieli ja motivaatio tehdä sitä hommaa. Koska joskushan näissä hommissaki ku ei pysty niin tulee vähän semmosta palautetta että se ei niinku motivoi hirveesti, mut siihen pitää oppia, mut sitten mun tehtävä ois antaa toisille että niinkun iloisin mielin voi tehdä sitä mutta emmä voi varjella ketään työnteolta, kaikilla on yllin kyllin töitä, enemmän ku ne pystyy. (Pertti)

Esimiesten käsitysten mukaan kaikkien työn taustaprosessien kuten laskutuksen ja dokumentoinnin tulee toimia, mutta kaikkien työntekijöiden ei tarvitse huolehtia näistä prosesseista tai edes olla tietoisia niistä. Työprosessitietoa panttaamalla esimies siis mahdollisesti alaisten voimavarojen kohdentumisen luovaan työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun.

Rekrytoinnin hallinta

Vallitsevalla työilmapiirillä ja luovuudella katsottiin esimiesten mielestä olevan vahva yhteys, ja yksi ilmapiiriin kannalta merkittävä tekijä oli esimiesten käsitysten mukaan se, että työyhteisön ihmiset tulivat hyvin toimeen keskenään. Tämän taas katsottiin voitavan vaikuttaa onnistuneilla rekrytoinneilla:

Johdon tehtävänä on rekrytoida semmosia ihmisiä, ja ottaa organisaatioon semmosia ihmisiä jotka tulee toimeen keskenään ja on saman olaisia ja puhutaan hyvistä tyypeistä, jotka sopii meidän porukkaan ja organisaatioon. (Jari)

Van der Vegtin ja Janssenin (2003) mukaan luovien ryhmien kokoonpanolla ja dynamiikalla on paljon vaikutusta siihen, kuinka tiimin jäsenet kokevat voitavaa ilmentää luovuutta. Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että mitä enemmän ihmiset ovat samanhenkisiä, sitä paremmin yhteistyö toimii. Osa esimiehistä toi kuitenkin esiin huolen siitä, että liika homogeenisyys voi johtaa yhteisön sulkeutumiseen, joka taas ei ole tutkitusti hyväksi luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta. Rekrytoinnin hallinta koettiin siis luovuuden kannalta tärkeäksi johtamisen teoksi.

8.2 Luovuutta tukevat johtajuuden käytännöt

Johtajuuden käytäntöjen ja tekojen kohdalla asiantuntijuuteen luottaminen, osallistaminen, henkinen palkitseminen, tilanteisiin mukautuminen, fasilitointi sekä vuorovaikutusprosessien hallinta olivat oleellisessa asemassa luovuuden tukemisen kannalta. Määrällisesti erilaisia luovuutta tukevia johtajuuskäytäntöjä oli aineistossa enemmän kuin edellisessä luvussa esiteltyjä johtamiskäytäntöjä.

Asiantuntijuuteen luottaminen

Asiantuntijuuteen luottaminen näkyi luottamuksena, työntekijän arvostuksena sekä huomaamattomana johtamisena. Esimiesten mielestä ”homma toimi”, kun luottamus oli olemassa ja se oli molemminpuolista. Asiantuntijoiden jatkuva käyttäminen ja valvominen ei esimiesten mielestä ollut tarpeen vaan voitiin luottaa, että he hoitivat kyllä työnsä ajallaan ja kunnolla. Esimiehet myös luottivat siihen, että jos ongelmia ilmeni, työntekijät toivat ne esiin ja näin voitiin varmistaa, että aikataulut pitivät, ongelmista huolimatta. Eräs esimies toi esiin niin kutsutun amerikkalaisen ja suomalaisen johtamiskulttuurin eron:

Se perustuu siihen täydelliseen epäluottamukseen se amerikkalainen kulttuuri. Se on kuin täydellinen epäluottamus niin silloin pitää jokaisen täällä raporttoija, että mitä minä teen minäki päivänä ja teenkö mä nyt tätä näin ja muuta. Kun tää suomalainen ja mun lähestymistapa kuitenkin jota mä oon yrittäny jotenki säilyttää, että me sovitaan, että tommonen kakku meidän pitää tehdä ja se tehään. Ei mun tarvii sitä vahtia sen enempää et se tehään, porukka tietää ja sitoutuu siihen. (Pertti)

Moni esimies toi esiin luottamuksensa alaisten ammattitaitoon ja osaamiseen toteutamalla, etteivät he itse voi harrastaa alaisten mikromanagementointia, sillä oma

kompetenssi ei riitä samaan kuin alaisten. Työntekijän arvostaminen koettiin siis myös tärkeäksi. Kun työntekijöiden mielipiteet, henkilökohtaiset halut ja osaanminen otettiin huomioon, myös luovat ratkaisut olivat todennäköisempiä:

Mä oon aina ollu sitä mieltä, että ihminen pitää laittaa tekemään sitä missä, silloin kun mulla on intohimo niin mä teen sitä aina täysillä, sit jos mulla ei oo intohimoo niin mä en tee sitä ollenkaan ja mä sanon että mua ei kannata laittaa semmoseen asiaan, mihin mulla ei oo intohimoo. Tällä tavalla me lähettiin tekemään ja mun mielestä tässä on ollu, tää on ollu aika toimiva, toimiva juttu. (Jari)

Huomaamaton johtaminen näkyi itsensä tarpeettomaksi tekemisenä, haluna ottaa ”kaksi askelta sivuun ja katella vierestä kun se homma menee”. Näin mikromanagementia ja selkään hengittämistä välttämällä esimiehet pyrkivät luomaan vapaudentunnetta alaisilleen. Kun esimies luotti alaistensa asiantuntijuuteen, mahdollisti hän samalla heidän vapaan ja autonomisen työskentelynsä, joka puolestaan tuki luovuutta.

Osallistaminen

Osallistaminen näkyi kulttuurin ja arvojen luomisessa sekä ylläpidossa ja autonomisuuteen kannustamisessa. Organisaatiokulttuuri ja tapa, jolla johtajat ilmaisevat sitä, on Locken ja Kirkpatrickin (1995) mukaan yksi luovuuden avaintekijöistä. Näiden tutkijoiden mukaan luovuutta on arvostettava työyhteisössä, mikä edellyttää, että johtaja korostaa sen merkitystä jatkuvasti erilaisin teoin. Esimiehet kokivat, että heillä on vahva merkitys kulttuurin ja arvojen muodostamisessa:

Yritän olla tuota aika sellanen arvojohtaja siinä mielessä, että oon sitä mieltä, että se kulttuuri mikä täällä on, niin mulla on tosi paljon vaikutusmahollisuutta siihen hyvässä ja pahassa, että minkälainen ilmapiiri, minkälaista viestintää täällä tehdään, että minkälainen se arvopohja on täällä vaikka. (Jukka)

Monessa organisaatioissa uusia työntekijöitä rekrytointiin jatkuvasti, ja esimiehet kokivatkin tärkeäksi, että myös uusille työntekijöille muistettiin välittää yrityksen arvoja ja kulttuuria. Eräs esimies totesi, että heidän työyhteisönsä kulttuuri oli kehittynyt avoimempaan suuntaan ja tämä oli lisännyt luovuuden mahdollisuuksia. Eräs toinen esimies taas koki, että työntekijät tulisi saada keskustelemaan työasioista projektirajojen yli, mutta se vaatisi tällaisen toimintakulttuu-

rin luomista ja vahvistamista. Ylipäätään, jos luovuuden katsotaan olevan uudella tavalla tekemistä, tulee organisaatiokulttuurin olla sellainen, joka tukee tällaista toimintaa monin eri tavoin.

Esimiehet kokivat luovuuden kannalta tärkeäksi, että työntekijöillä oli vapaus ajatella, soveltaa ja pohtia, kuinka he itse etenivät työtehtävien kanssa. Autoritäärinen määrääminen ja komentaminen koettiin vaaralliseksi, sillä se poisti esimiesten käsitysten mukaan työntekijältä autonomian ja vei tämän ”ihan sama-ajomoodiin”, jossa työntekijä ei ottanut vastuuta teoistaan. Esimiehet uskoivat, että mitä enemmän työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan työprosessiin, sen parempi lopputuloksesta tuli. Alaisille annettiin paljon mahdollisuuksia kehittää itseään ja tiimiä vapaasti erilaisten aihealueiden ympärille. Itseohjautuvuuteen ja autonomiaan siis kannustettiin. Toisaalta osa esimiehistä koki, että myös osaamisen kehittämisen tulisi olla jollain tavalla johdettua ja strategista.

Esimiehen tuli luottaa työntekijään ja antaa tälle sopivassa suhteessa vastuuta, vapautta ja autonomiaa. Vapaus näkyi myös erilaisten ideoiden kokeilemisen tukemisena:

Et ei me liikaa ajatella et olet nyt omassa laatikossasi ja sieltähän ei muualle huudella et pysy nyt vaan siellä omassa roolissasi, et enemmäksi mun mielestä just se että jos sitte kokee, että mähän oon aina halunnuki kokeilla ja tehdä jotain uutta ja tääl ois ehkä mahdollisuus niin miksei voi kokeilla, et ei ne oo mitenkään kiveen hakattu. (Lotta)

Työntekijän kokema vapaus päättää työtehtävän suorittamiseen liittyvistä tekijöistä sekä päätöksentekoon liittyvä autonomia ovat Soriano de Alencarin (2012) mukaan luovuuden kannalta oleellisia tekijöitä, joita esimies voi omalla toiminnallaan edistää. Työn autonomia, itsenäisyys ja minäpystyvyysuskomukset mahdollistavat Hennesseyn ja Amabilen (2010) mukaan voimaantumisen tunteen, joka on luovuuden tukemisen kannalta erittäin tärkeä. Kun työntekijät kokevat hallitsevansa työnsä, he ovat motivoituneempia ja siten todennäköisemmin hyödyntävät täysimittaisesti kognitiivisia prosessejaan (kuten luovuutta) ongelmien ratkaisemisessa (Hennessey & Amabile 2010, 584). Kulttuurin ja arvojen luomisen ja ylläpidon sekä autonomisuuteen kannustamisen kautta tapahtuvan osallistamisen koettiin olevan tärkeää luovuutta tukevaa johtajuutta.

Henkinen palkitseminen

Esimiesten käsitysten mukaan luovuuden kannalta yksi tärkeistä johtajan tehtävistä on henkinen palkitseminen:

Kyllä se niinku se luovuus ja muu niin tulee siitä niinku henkisestä palkitsemisesta, ei se rahallinen palkitseminen kyllä luovuutta ainakaan lisää. Ei se pysty, jos ihmiset on luovia ni ne on luovia maksettiinpa niille mitä tahansa mutta niin se saattaa semmonen että jos liian helpolla saa kaiken ni sitten taas ni se tappaa sen luovuuden. (Timo)

Esimiehet kokivat tärkeäksi, että he muistivat kehua ja henkisesti palkita alaisiaan hyvästä työskentelystä. Rahallisen palkitsemisen katsottiin jopa voivan estää luovuutta. Toisaalta muutama esimies koki, että rahalliseen palkitsemiseen perustuva bonussysteemi olisi paikallaan silloin, kun pelkkä sanallinen kiitos ei enää motivoi. Huhtalan ja Parzefallin (2006) mukaan etenkin luovassa työssä merkityksellisyyden kokemus korostuu, ja työntekijän kannalta on tärkeää, että hän voi kokea luovan panoksensa vaikuttavuuden. Esimiehen rooli koettiin luovuutta tukevan henkisen palkitsemisen kannalta tärkeäksi.

Tilanteisiin mukautuminen

Esimiesten käsitysten mukaan luovuus vaatii tilanteisiin mukautuvaa johtajuutta, mikä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta aineisto-otteesta:

Must tuntuu et se liittyy vähän tuohon luovuus hommaan tietyllä tapaa, että monet koodarit on vähän semmosia et niitä inhottaa semmoset määrämuotoset kuviot siinä esimiestyössä, että häiriintyvät siinä. Niin sitten mä hoidan niitä asioita silleen sopivan rennosti muun työn ohessa, mut jotkut on taas semmosia jotka niinku haluaa että käydään aina ne kehityskeskustelut ja muut systeemit niinku jonku listan mukaan. (Kalevi)

Ihmisten katsottiin olevan erilaisia tarvittavan ohjauksen ja tuen määrän suhteen, ja sen vuoksi luovuuden kannalta oli tärkeää, että esimies tiesi, kuinka paljon kukin alainen tarvitsi henkilökohtaista ohjausta työssään. Esimiesten mukaan toinen työntekijä ahdistui liiasta kyselemisestä ja toinen taas ei uskaltanut edetä ideoidensa kanssa ilman esimiehen hyväksyntää. Näin siis myös liika autonomia saattoi olla luovuuden kannalta huono asia. Kuten Collin ym. (2017) toteavat, joustavat, tilanteisiin mukautuvat johtamiskäytänteet ovat tarpeen luovuuden tukemisessa. Riippuen henkilöstä ja tilanteesta esimiestyö vaihteli haastateltujen esimiesten mukaan paljon, kuten Olli totesi: ”Voi olla että esimiestyöhön käytettävästä ajasta, jos on niinku viisi alaista niin yks ottaa 60 prosenttia ja loput menee

niille kymmeninä prosentteina”. Ennalta määrätty liian tiukat esimiestyöskentelyn käytännöt ärsyttivät esimiesten käsitysten mukaan erityisesti koodareita, jotka häiriintyivät helposti liiallisesta johtamisesta.

Fasilitointi

Esimiehet kokivat olevansa luovan työskentelyn fasilitaattoreita, auttajia ja sparraajia:

Olen muuntunu siinä johtamisessa sellaseks että mä ylipäänsä yritän sparrata ihmisiä, et mun ei tarvii sit yksiselitteisesti niin määrätä sitä ratkasua, vaan yritetään miettiä yhdessä sitä, että miten me löydetään, mitkä on mahdollista ja mitkä on ne estävät asiat. (Jari)

Asiakkaan määrittämien reunaehtojen sisällä tapahtuva luova työskentely mahdollistui esimiesten käsitysten mukaan ”onks kaikki hyvin” -tyyppisen johtajuuden kautta. Näin varmistettiin, että alaisen vapaus ja autonomia säilyi, mutta mahdollisten ongelmatilanteiden kohdalla esimies oli helposti tavoitettavissa. Fasilitointi koettiin tehokkaammaksi ja mukavammaksi tavaksi johtaa asiantuntijoita:

Mun mielipide on taas tässä se, että sillä käskyttämällä me ei oltais sielläkään. Mä oon sitä mieltä tästä mejän sakista, tästä automaatio eksperttiporukasta ni mää saan kaikkein suurimmat tehot irti sillä että mä oon siellä, pelaan ja valmennan muitten joukossa, kun että mää rupeen pomottaan niitä sanon että nyt sää joka oot huippuammattilainen, nyt piirrä ton ja turpa kiinni. (Pertti)

Fasilitointi eroaa aikaisemmin esitellystä työn puikottamisesta siten, että fasilitoiva johtajuus on nimenomaan muiden mukana pelaamista ja auttamista, ei määräämistä ja managerointia. Molempia kuitenkin tarvittiin esimiesten käsitysten mukaan luovuuden tukemisessa.

Vuorovaikutusprosessien hallinta

Esimiehellä ja tämän toimilla nähtiin olevan suuri merkitys luovuutta tukevien vuorovaikutusprosessien hallinnassa, eli tarkemmin ottaen vuorovaikutukseen panostamisessa, avoimuuden lisäämisessä sekä ilmapiirin luomisessa ja ylläpidossa. Esimiesten mukaan vuorovaikutukseen ja sen laatuun kiinnitettiin kyllä huomiota, mutta se olisi silti voinut olla parempaa. Alhainen hierarkia koettiin vuorovaikutusta edistäväksi tekijäksi. Eräs esimies kertoi ylpeänä, kuinka heidän konttorissaan vastavalmistunut istuu hallituksen puheenjohtajan vie-

ressä avokonttorissa. Myös suoraan puhumista arvostettiin ja siihen kannustettiin toteamalla, että ongelmat on parempi nostaa pöydälle ja ratkoa saman tien kuin piilottaa:

Mä oon sanonu että heti ku tuntuu että nyt ei pidä kynnet, taikka menee yöunet ja mä en saa ratkastua tätä, ni se pitää tulla mulle sanomaan eikä sillai jauhaa sitä tehä epätoivon vimmallalla yökausia hommia. (Pertti)

Argumentointi, väittely ja perustelu koettiin tärkeiksi vuorovaikutuksen osatekijöiksi, joita tuli saada ilmaista vapaasti. Toisaalta tietyissä tilanteissa esimiehet kokivat että on tärkeää, että heillä on oikeus ja velvollisuus sanoa viimeinen sana. Perustelemattomien käskyjen antamista esimiehet kuitenkin välttelivät viimeiseen saakka, ja jos ylemmältä johdolta tuli tällaisia perustelemattomia ohjeistuksia, pyrittiin niihin aina löytämään jotain konkretiaa ja pohjaa. Avoimuutta lisäsi esimiesten mielestä yhteisten kahvihetkien pitäminen ja myös työhön liittymättömistä asioista keskustelu. Moni esimies toi myös esiin, kuinka pelon ilmapiirin poistaminen on ollut tärkeä tekijä avoimuuden edistämässä. Esimiehet olivat kokeneet, että kun alaiset olivat aikaisemmin pelänneet lähestyä esimerkiksi toimitusjohtajaa, moni ongelma oli jäänyt käsittelemättä. Esimiehet pyrkivätkin olemaan helposti lähestyttäviä muun muassa pitämällä toimistonsa oven aina auki.

Esimiehet kokivat, että heidän omalla toiminnallaan on merkitystä työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. Toisaalta osa esimiehistä korosti myös yksittäisten työntekijöiden panosta työilmapiiriin rakentumisessa. Esimiehiä kiinnosti motivoivan ja mukavan työilmapiirin luominen:

Se lähtee oikeestaan siitä, että mun mielestä meillä pitäis olla, mä ihan rehellisesti haluan, että tää on semmonen työpaikka missä tota, ihmiset kun ne viettää sen kolmsaosan elämästä niin siellä on ihan oikeesti kivaa. (Jukka)

Erityisesti tiukoissa työtilanteissa esimiehet kokivat, että ilmapiiriin positiivisena säilyttäminen oli heidän ensisijainen tehtävänsä.

9 POHDINTA

Luova työ konkretisoituu eri tavalla eri aloilla ja organisaatioissa. Tämän tutkielman tarkoitus oli selvittää tietointensiivisellä IT-alalla työskentelevien esimiesten käsityksiä luovuudesta ja sitä tukevista johtamisen käytännöistä. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti johtajuuskäytännöillä on havaittu olevan merkitys alaisten luovuuden tukemisessa (Collin ym. 2017; Anderson ym. 2014). Tässä tutkielmassa kävi ilmi, että johtajuuskäytäntöjen lisäksi myös johtamiskäytännöillä, eli toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan liittyvillä teoilla, on merkitys luovuuden tukemisessa. Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimushaasteita.

9.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Käsityksemme ilmiöistä vaikuttavat havainnointiimme ja tekemiimme tulkintoihin sekä ohjaavat siten valintoja, päätöksentekoa ja toimintaa. Esimiesten käsitykset luovuudesta ja luovuuden johtamisesta ovat siten erittäin oleellisessa asemassa koko työyhteisössä vallitsevan luovuuden ilmenemisen ja ilmentämisen kannalta. Tässä tutkimuksessa haastateltujen esimiesten luovuuskäsitysten havaittiin olevan olosuhde-, toiminto- ja yksilösidonnaisia, ja kuten aiemmassa tutkimuksessa (Anderson ym. 2014; Amabile & Khairi 2008; Amabile 1998) niitä raamittivat muun muassa asiakkaat, työympäristö ja -olosuhteet sekä aika ja resurssit. Mielenkiintoista löydetyissä luovuuskäsityksissä oli se, että niissä ei noussut esiin luovuuden kollektiivista puolta tai erilaisia luovia tiimejä, jotka korostuvat usein luovuuden nykytutkimuksessa (Sawyer 2012b; Anderson ym. 2014). Jos esimiehet eivät liitä luovuuden käsitettä tiimityöskentelyyn, vaan näkevät luovuuden olevan vain yksilöissä, tekee se myös luovuuden johtamisesta hyvin erilaista. Tässä tutkielmassa haastateltujen esimiesten käsitykset antoivat

osviittaa siitä, että luovuutta tulee johtaa monin eri tavoin. Nämä moninaiset johtamisen tavat luokiteltiin kahteen ryhmään, managerialistisiin johtamiskäytäntöihin ja vuorovaikutteisiin johtajuuskäytäntöihin.

Luovuutta näyttäisi tukevan johtaminen, jossa asetetaan selkeät tavoitteet ja reunaehdot, jotka luovat turvallisen, työn hallittavuuden tunnetta ylläpitävän ympäristön. Tutkimusten mukaan luovat ihmiset näyttävät toimivan tehokkaimmin silloin, kun heidän toimintansa tapahtuu jonkinlaisen kehyksen ja rakenteen sisällä (Mumford ym. 2002). Tämä saattaa aluksi kuulostaa ristiriitaiselta luovuuden kannalta oleellisten autonomian ja vapauden vaateiden kannalta, mutta lähempi tarkastelu selventää väitettä. Erilaiset kehykset, rakenteet ja reunaehdot toki rajaavat ja määrittävät työskentelyä, mutta lisäävät myös työn hallittavuuden tunnetta, joka on Parzefalin ja Huhtalan (2006) mukaan erittäin tärkeää luovassa työskentelyssä. Jonkun täytyy esimerkiksi viheltää peli poikki ja määrittää, milloin työ on tarpeeksi valmis. Tässä tutkimuksessa haastatellut esimiehet toivat yhtenä luovuutta tukevana johtamiskäytäntönä esiin työprosessitiedon pantauksen, jonka katsottiin antavan alaisille lisää aikaa ja kapasiteettia itse luovaan työskentelyyn. Rajattoman aikatauluihin, päätöksentekoon ja resursseihin liittyvän vapauden katsottiin alentavan luovuutta. Ilmiö on tuttu monen arkisenkin askareen kohdalla: asiat valmistuvat niille annettujen määräaikojen puitteissa – jos aikaa on loputtomiin, ei mikään tunnu koskaan valmistuvan.

Huhtalan ja Parzefallin (2006) katsauksen ”Mitä innovatiivisen työn ja aikapaineen suhteesta tiedetään” pohjalta voidaan todeta, että kiire ja aikapaineet ovat keskeisiä luovan työn ongelma-alueita. Myös tässä tutkielmassa kävi ilmi, että esimiesten mielestä aikataulujen painaessa päälle on turvallisempaa tyytyä vanhaan tuttuun tapaan kuin alkaa kehitellä jotain uutta. Kiire aiheuttaa sen, että luovuudesta tulee pakotettua, siitä tulee suoritus muiden suoritusten joukossa. Luovuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että on aikaa kokeilla ja erehtyä, oppia erehdyksestä ja sen kautta oivaltaa jotain uutta. Amabilen ym. (2002) tutkimuksen mukaisesti pelkällä ajankäytön määrällä ei yksin ole määrittävää vaikutusta luovuuden ilmenemiseen, vaan sen lisäksi on tarkasteltava työn tavoitteita. Jos työn tavoitteet ovat selkeät, pienempi tai suurempi aikapaine on hallittavissa

luovuuden ja luovan ongelmanratkaisun kannalta. Kiire yhdistettynä työtehtävien epämääräisyyteen oli luovuuden kannalta haitallisinta. (Amabile ym. 2002.) Tässä tutkimuksessa havaittujen managerialististen johtamiskäytäntöjen tuen luovuudelle voidaan siis katsoa piilevän juuri työn hallittavuuden tunteen turvaamisessa.

Tässä tutkimuksessa selvisi myös, että managerialististen johtamiskäytäntöjen lisäksi luovuuden tukemisessa tarvitaan erityisesti vuorovaikutusta ja osallisuutta tukevaa, tilanteisiin mukautuvaa johtajuutta. Työstä on tullut Malmelin ja Poutasen (2017, 143) mukaan yhä vuorovaikutteisempaa ja verkottuneempaa ja sen vuoksi toimivat vuorovaikutus- ja viestintäkäytännöt ovat oleellisessa asemassa myös luovuuden ilmenemisen kannalta. Myös tässä tutkimuksessa haastatellut esimiehet korostivat vuorovaikutusprosessien hallintaan liittyviä johtajuuskäytäntöjä luovuutta tukevinä toimina. Asiantuntijuuteen luottamisen, osallistamisen, henkisen palkitsemisen, fasilitoinnin ja tilanteisiin mukautumisen voidaan kaikkien katsoa liittyvän vahvasti vuorovaikutusprosessien hallintaan.

Esimiesten käsitysten mukaan luovuutta tukee alaisten arvostaminen, heidän asiantuntijuuteensa luottaminen ja luottamus ylipäättään. Nämä kaikki näyttäytyivät vuorovaikutuksellisinä toimintoina. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tutkitusti sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työssä (Aro 2018, 41). Haastatellut esimiehet kokivat tärkeäksi, että ilmapiiri työyhteisössä oli hyvä, avoin ja autonomiaan kannustava. Luovan työskentelyn koettiin kannustavan kokeilemaan, epäonnistumaan ja vapautumaan työn lomassa. Hyvä työ ja työssä viihtyminen ovat keskeisiä osatekijöitä työtä tekevän ihmisen onnellisuudessa (Pekola 2008, 298) ja luovuus lisää tutkitusti työmotivaatiota (Amabile 2011) ja siten myös työhyvinvointia (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014). Esimiehet halusivat, että alaiset viihtyvät töissä, ja olivat siksi valmiita panostamaan vuorovaikutukseen ja yleiseen ilmapiiriin mahdollistamalla alaisten autonomian ja vapauden. Tulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Liu, Chen ja Yao (2011) tutkivat työntekijöiden intohimon ja autonomian suhdetta

luovuuden ilmentämiseen ja havaitsivat, että johtajien tulisi ruokkia alaisten intohimoa luovuutta kohtaan lisäämällä autonomiaa. Erityisesti IT-alalla vallitsevan jatkuvan uudistumisen kannalta tilanteisiin mukautuva johtajuus on oleellisessa asemassa luovuutta tukevana käytäntönä. Esimiehet käsittivät luovuuden olevan erilaisissa yksilöissä, jolloin erilaisia yksilöitä tuli myös johtaa eri tavalla, joustavasti, tilanteisiin mukautuvalla tavalla. Välillä esimiehet kokivat, että tilanteissa tarvittiin enemmän fasilitoivaa johtajuutta, ja välillä taas he pyrkivät tekemään itsestään täysin tarpeettomia ja siten johtamaan tilanteita huomaamattomasti. Vuorovaikutus kollegoiden, esimiehen, projektipäällikön ja asiakkaiden kanssa koettiin kaikki äärimmäisen tärkeiksi luovuuden ilmenemisen kannalta. Tässä tutkimuksessa löydettyjen johtajuuskäytäntöjen suurin tuki luovuudelle oli siis erilaisten vuorovaikutukseen liittyvien toimintojen ja käytäntöjen edistämässä ja ylläpitämisessä.

Organisaatiot tarvitsevat vahvaa johtajuutta sekä vahvaa johtamista optimaalisen tehokkuuden (Robbins & Judge 2014, 205) sekä luovuuden mahdollistamiseksi. Tässä tutkimuksessa haastateltujen IT-alan esimiesten käsitysten mukaan luovuuden kannalta oleellisia johtamisen käytäntöjä ovat niin managerialistiset työn hallittavuuden tunteen säilyttämiseen liittyvät johtamiskäytännöt kuin vuorovaikutusprosessien hallintaan liittyvät johtajuuskäytännöt.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan muun muassa tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä. Koska laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida ilmaista jonkin objektiivisen mittarin mukaisesti, tutkijan tulee vakuuttaa lukija tutkimuksen luotettavuudesta (esimerkiksi tulosten osuvuuden ja analyysin kulun oikeellisuudesta) toisin keinoin. (Aaltio & Puusa 2011.) Puusan ja Kuittisen (2011, 169) mukaan luotettavuuden arviointi perustuu useimmiten siihen, miten pätevästi tutkimus onnistuu kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena olivat esimiesten käsitykset luovuudesta ja sen johtamisesta. Ihmisten käsityksille ei ole löydettävissä

niin sanottua yhtä oikeaa tulkintaa – ei siis voida sanoa, että yksi käsitys oli oikea ja toinen ei. Tällaisessa tilanteessa Puusa ja Kuittinen (2011, 170) kehottavat arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta sen kokonaisuuden uskottavuuden perusteella.

Tutkimuksen arvioinnissa vakiintuneita käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti käytetään Aaltion ja Puusan (2011, 155) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hieman eri tavalla kuin määrällisessä tutkimussuuntauksessa. Validiteetin käsitteellä tarkoitetaan heidän mukaansa sitä, kuinka eheinä tutkimuksen kohteeksi määritellyt ilmiöt esitetään. Tutkimuksessa saatujen tulosten tulee pitäytyä esitelyjen ilmiöiden luonteessa. Aaltion ja Puusan (2011, 154) mukaan luotettavuuden kannalta on hyvä, että ”laadullisessa tutkimuksessa työn tutkimuksellinen viitekehys ohjaa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön”. Tämän tutkielman keskeistä ilmiötä luovuutta on käsitelty teoreettisessa viitekehyksessä juuri työelämän kontekstista käsin. Olisi harhaanjohtavaa esitellä teoreettisessa viitekehyksessä esimerkiksi taiteellista luovuutta ja käsitellä sen pohjalta tietointensivisen alan esimiesten käsityksiä luovuudesta, jos tarkoituksena on nimenomaan esitellä niitä moninaisia käsityksiä, joita esimiehillä on luovuudesta ja sen johtamisesta. Tämän tutkielman ilmiöiden eheys ja tutkimustulosten paikkaansapitävyys on esitetty validilla tavalla, sillä ilmiöt on operationalisoitu aikaisempaan tutkimukseen tukeutuen teoriasidonnaisesti.

Tutkimuksen reliabiliutta ilmaistaan tässä tutkielmassa analyysivaiheen etenemisen tarkan kuvailun avulla. Reliabiliteettia voidaan lisätä varmistamalla, että aihetta voitaisiin tutkia uudelleen ja päätyä samankaltaisiin tuloksiin (Aaltio & Puusa 2011, 156). Erityisesti fenomenografisessa tutkimuksessa luotettavuus liittyy Paloniemen ja Huuskon (2006, 169) mukaan juuri tutkimuksen tulosten esittämiseen ja raportointiin. Tämän tutkimuksen aineistolle on oltu avoimia ja uskollisia kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Myös tutkijan subjektiivisuus ja reflektiivisyys on tuotu esiin analyysivaiheen tarkan kuvailun kautta. Jokaisen analyysiosan vaihe on avattu erikseen, ja näitä osia ja analyysin päättelyketjuja ovat olleet tukemassa moninaiset aineisto-otteet. Myös abduktiivisen päättelyn käytössä on esitetty ne teoriat ja johtoajatukset, joiden kautta analyysi eteni. Sopivan

metodin valinta tuo Aaltion ja Puusan (2011, 155) mukaan luotettavuutta tutkimukselle. Metodisena tutkimussuuntauksena fenomenografia tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä yksilöiden käsitysten kautta (Paloniemi & Huusko 2016, 120). Siten se on tämän tutkielman kannalta perusteltu tutkimussuuntaus.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin vain esimiesten käsityksiä luovuudesta ja sitä tukevasta johtajuudesta. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää tarkastella samassa tutkimuksessa sekä esimiesten että alaisten käsityksiä näistä ilmiöistä, ja vertailla näitä käsityksiä. Ymmärtävätkö alaiset ja esimiehet luovuuden eri tavalla? Entä millaista luovuutta tukevaa johtamista alaiset kaipaaisivat ja eroaako se esimiesten käsityksistä? Koska luovuutta pidetään työelämässä toimimisen ja menestymisen edellytyksenä (Heiskanen 2011), on tärkeää tutkia niitä käytänteitä, tekoja ja keinoja, joilla sitä voidaan parhaiten tukea, edistää ja mahdollistaa. Tulevaisuuden työelämä ja sen vaateet näyttävät tällä hetkellä sumuisina ja alati muotoutuvina. Tulevaisuudessa ei niinkään kiinnitetä huomiota työn suorittamisen paikkaan, tapaan tai aikaan: sen sijaan luovuus ja luovat työtoteet tulevat mitä luultavimmin entisestään korostumaan. Hyvä, luovuuteen kannustava johtaja tukee erilaisia, yksilöllisiä työntekoon liittyviä tarpeita. Se, että on lupa tehdä eri tavalla, on erityisesti suomalaisessa, auktoriteeteille kuuliaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä tärkeää.

10 LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & J. Pauli (toim.), *Menetelmäviidakon raivoajat : perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, (153–166). Vantaa: Hansaprint.
- Aikuisten perusopetuksen opetussuunitelman perusteet 2017. Määräykset ja ohjeet 2017:9a. Helsinki: Next Print Oy.
- Akande, A. (1991). How managers express their creativity. *International Journal of Manpower*, 12(7), 17–19.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja 14/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alencar, E. M. L. S. & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31, 271–281.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, (50)3, 367–403.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, (76)5, 76–87.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N. & Kramer, S.J. (2002). Creativity under the gun. Special issue on the innovative enterprise: turning ideas into profits. *Harvard Business Review*, 80, 52–61.
- Amabile, T.M. & Kramer, S.J. (2007). Inner work life: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85(5), 72–83.
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100–112.
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent.

- Auer, A., Auer, L., Heinäsmäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M., Laine, K., Lekman, L., Miinalainen, P., Naski, H., Piiparinen, T., Puhakka, H., Pyhäjärvi, M., Pääkkönen, T., Räisänen, S., Sora, H., Taipale, M., Talvio, J., Taninen, A., Toikanen, T., Toivola, T., Toro, K., Vaslta, A., Väyrynen, V., Von Weissenberg, M. (2013). *Ketterää kehitystä*. Helsinki: Finn Lectura.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications* (4. painos). New York: Free Press.
- Beyer, S., Rynes, K. & Haller, S. (2004). Deterrents to Women Taking Computer Science Courses. *IEEE Technology and Society Magazine*, 23(1), 21–28.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity : From creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos*. Tampere: Tammer-Paino.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18, 35–48.
- Carter, L. (2006) Why students with an apparent aptitude for computer science don't choose to major in computer science. *SIGCSE Bull.* 38(1), 27–31.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409–422.
- 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., & Billet, S. (2010). Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus : Koulutuksen ja työelämän näkökulmia* (211–224). Helsinki: WSOY.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.
- Daft L., R. (2010). *Management*. (9. painos), Cincinnati, OH: SouthWestern.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236.

- DeZutter, S. & Sawyer, K. (2010). Jaettu luovuus. Teoksessa (toim.) K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia* (225–241). Helsinki: WSOY.
- Diaz-Saenz, H.R. (2011). Transformational Leadership. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (toim.), *The SAGE Handbook of Leadership*, (299–310). London: Thousand Oaks.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. New York: HarperBusiness.
- Eskonen, H. (31.10.2015). Henkilökuva: Linda Liukas – Neiti täydellinenkin itkee takahuoneessa. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-8420369>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, P. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* (17–31). Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Granot, E. (2011). Creative managers and managing creativity: a hermeneutic exploration. *American Journal of Business*, 26(2), 161–182.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Giustiniano, L., Lombardi, S. & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *Management Decision*, 54(6), 1464–1496.
- Hakala, J. T. (2014). *Luova laiskuus. Anna ideoille siivet*. Helsinki: Gummerus.
- Hautamäki, A. (2010). *Sustainable innovation A New Age of Innovation and Finland's Innovation Policy*. Helsinki: Sitra reports (87).
- Heiskanen, T. (2011). Innovatiivisuuden ehdot työelämässä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus : Koulutuksen ja työelämän näkökulmia* (193–209). Helsinki: WSOY.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598.

- Huhtala, H. & Laakso, A. 2006. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyytiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 4–18.
- Huhtala, H. & Parzefall, M-R. (2006). Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. *Työ ja Ihminen* 20(2), 149–157.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128–1145.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Häkkinen, K. (1996). *Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä: Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 12, 525–544.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen P. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOY.
- Kallio, T. J. & Kallio, K-M. (2011). Organisatorinen luovuus. Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 11(1), 33–64.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology* 91(1), 202–210.
- Kilpi, E. (2016). *Perspectives on new work - exploring emerging conceptualizations* (2. painos) Helsinki: Sitra.
- Kokeileva Suomi 2018. (15.6.2017). Kärkihanke. Haettu osoitteesta <http://kokeilevasuomi.fi/karkihanke>
- Koskinen, M. (2011). Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. (267–280). Helsinki: JTO.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. painos), Tampere: Vastapaino.
- Lee, K. C. (2013). *Digital Creativity: Individuals, Groups, and Organizations*. New York, NY: Springer New York.

- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus
- Lilius, R. (2012). *The Finnish IT industries in transition: Defining and Measuring the Finnish Software Product and IT Services Industries by Applying Theoretical Frameworks*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Littleton, K., Taylor, S., & Eteläpelto, A. (2012). Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts. *Vocations and Learning*, 5(1), 1–4.
- Liu, D., Chen, X., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 294–309.
- Lock, E.A. & Kirkpatrick, S.A. (1995). Promoting creativity in organizations. Teoksessa C.M. Ford & D.A. Gioia (toim.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*. (115–120). London: Sage.
- Lukion opetussuunnitelman perusteet 2015. Määräykset ja ohjeet 2015:48. Helsinki: Next Print Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Malmelin, N., & Poutanen, P. (2017). *Luovuuden idea : Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Marion, R. (2012). Leadership of Creativity: Entity-Based, Relational, and Complexity Perspectives. Teoksessa 457–479.
- Marton, F. (1986). Phenomenography: A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought*, 21(3), 28–49.
- Metsä-Tokila, T. (2017). Kasvun mahdollistajat - toimialaraportti ohjelmistoalasta ja teknisestä konsultoinnista. TEM:n ja ELY-keskusten toimialaraportit, 2/2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2008). Understanding Self-organizing Teams in Agile Software Development. *19th Australian Conference on Software Engineering*, 76–85.

- Paloniemi, S. & Collin, K. (2012). Discursive Power and Creativity in Inter-Professional Work. *Vocations and Learning*, 5, 23–40.
- Paloniemi, S. & Huusko, M. (2016). Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 2, 119–121.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4. painos). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Peckham, J., DiPippon, L., Reynolds, J., Paris, J., Monte, P. & Constantinidis, P. (2000). A First Course in Computer Science: The Discipline Is More Than Programming. *Journal of Computing Sciences in Colleges*, 15(5), 223–230.
- Poutanen, P. (2016). *Complexity and collaboration in creative group work*. Helsinki: University of Helsinki.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa A. Puusa & J. Pauli (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat : perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, (167–182). Vantaa: Hansaprint.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan : Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rantanen, J. (2000). Tietointensiivisen työn kehitysnäkymiä Suomessa. *Työ ja ihminen* 14(2), 89–93.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. & Drachsler, H. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions – Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*. 18(3), 150–174.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12. uudistettu painos) Harlow: Pearson Education.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.
- Saarikivi, K. (2016). Building intelligence-enabling organizations in practice. Teoksessa E. Kilpi (Toim.), *Perspectives on new work - exploring emerging conceptualizations*. Helsinki: Sitra reports (35).
- Salmela, H., Hallanoro, M., Sippa, S., Tapanainen, T. & Ylitalo, J. (2010). *Ketterän organisaation IT*. Helsinki: Talentum.
- Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A., & Ropo, A. (Toim.). (2010). *Johtajuuden uusi taide*. Tampere: Tampere University Press.
- Sawyer, R. K. (Toim.). (2003). *Creativity and development*. New York, NY: Oxford University Press.

- Sawyer, K. (2012a). Extending sociocultural theory to group creativity. *Vocations and Learning*, 5(1), 59–75.
- Sawyer, R. K. (2012b). *Explaining creativity : The science of human innovation* (2. uudistettu painos). New York: Oxford University Press.
- Seeck, H. (2013). *Johtamisopit Suomessa*. (3. uudistettu painos) Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H. & Parzefall, M-R. (2008) Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory, *Personnel Review*, (37)5, 473–489.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Soriano de Alencar, E.M.L. (2012). Creativity in organizations: Facilitators and inhibitors. Teoksessa M. Mumford. (toim.), *Handbook of Organizational Creativity*, (87–111). New York: Elsevier.
- Sternberg, R. J. (2003). The development of creativity as a decision-making process. Teoksessa M. Csikszentmihalyi, D. H. Feldman, J. Nakamura, R. K. Sawyer, S. Moran & V. John-Steiner (toim.), *Creativity and development* (91–138). New York, NY: Oxford University Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1–31.
- Sutton, R. I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard business review*, 79(8), 94–103.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tapola, K. ja Kallio T.J. (2007). Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän Tutkimus*, 1, 24–39.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational leadership and leading creativity*. Vaasa: University of Vaasa.
- Van der Vegt, G.S. & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management Studies*, 29(5), 729–752.

- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. painos). Helsinki: Edita.
- Von Held, F. (2012). *Collective creativity – exploring creativity in social network development as part of organizational learning*. Dordrecht: Springer.
- Wang, A., & Cheng, B. 2010. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106–121.
- Wang, P., & Rode, J. C. 2010. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63, 1105–1128.
- Woosuk, P. (2017). *Abduction in Context*. *Studies in Applied Philosophy, Epistemology and Rational Ethics*, 32, Springer International Publishing.
- Gray, A. (19.1.2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Haettu osoitteesta <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6, 413.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.