

**Ohjelmistoalan työntekijöiden kokemuksia
luovuudesta ja luovuuden johtamiskäytännöistä**

Iiris Latva-Koivisto

Aikuiskasvatustieteen ja johtamisen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Latva-Koivisto, Iiris. 2018. Ohjelmistoalan työntekijöiden kokemuksia luovuudesta ja luovuuden johtamiskäytännöistä. Aikuiskasvatustieteen ja johtamisen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. 75 sivua.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ohjelmistoalan työntekijöiden kokemuksia luovuudesta ohjelmistokehitystyössä. Lisäksi tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, minkälaisena työntekijät kokivat johtamiskäytäntöiden merkityksen luovuudelle esimiehettömässä organisaatiossa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus yhdestä suomalaisesta ohjelmistoalan organisaatiosta. Tutkimuksessa hyödynnettiin olemassa olevaa haastatteluaineistoa, joka on kerätty ” Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa” (JELMO)-hankkeen puitteissa. Tutkimusaineisto koostui 14 haastattelusta. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin, jolloin teoriaa hyödynnettiin tulkintojen tukena.

Luovuus todentui ohjelmistoalan työntekijöiden työssä vaikuttavana ongelmanratkaisuna, työmenetelmien kehittämisenä sekä asenteena. Haastateltavat kokivat luovuuden vaativan osakseen vapautta ja rajoja, aikaa sekä vuorovaikutusta. Analyysin perusteella luovuudelle merkityksellisinä johtamiskäytäntöinä tarkasteltiin työntekijöiden valtaistamista, tukea, osaavaa rekrytointia, vuorovaikutuksen mahdollistamista sekä fyysisen työympäristön merkitystä.

Asiasanat: luovuus, johtaminen, ohjelmistoala

KUVIOT

KUVIO 1. Luovien alojen kolmijako

KUVIO 2. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät organisaation sosiaalisessa ympäristössä

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

KUVIOT

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	LUOVUUS	8
	2.1 Näkökulmia luovuuteen	8
	2.2 Luovat toimialat	11
	2.3 Luovuustutkimuksen linjoja	13
	2.3.1 Luovuus yksilön ominaisuutena.....	13
	2.3.2 Yksilöistä kohti kollektiivista luovuutta	14
3	LUOVUUTTA TUKEVA JOHTAMINEN	16
	3.1 Asioiden vai ihmisten johtamista?	17
	3.2 Epäjohtamista vai johtamattomuutta.....	19
	3.2.1 Tuki.....	22
	3.2.2 Autonomia ja vapaus	23
	3.2.1 Työn haastavuus.....	24
	3.2.2 Resurssit.....	25
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
	5.1 Ohjelmistoala	29
	5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja aineistonkeruu	30
	5.3 Sisällönanalyysi ja teemoittelu analyysimenetelminä	32
	5.4 Eettiset ratkaisut.....	35
6	TULOKSET	37
	6.1 Luovuus ohjelmistokehitystyössä	37
	6.1.1 Luovuus edellyttää rajoja ja vapautta	38
	6.1.2 Luovuus edellyttää aikaa	39
	6.1.3 Luovuus edellyttää vuorovaikutusta	39

6.1.4	Luovuus vaikuttavana ongelmanratkaisuna	40
6.1.5	Luovuus työmenetelmien valinnoissa	41
6.1.6	Luovuus asennoitumisena	42
6.1.7	Yhteenveto luovuudesta kohdeorganisaatiossa	43
6.2	Johtamiskäytänteiden merkitys luovuudelle.....	44
6.2.1	Kokemuksia esimiehettömyydestä.....	44
	Projektiliidien kokemuksia esimiehettömyydestä.....	45
	Ohjelmistokehittäjien kokemuksia esimiehettömyydestä.....	46
6.2.2	Johtamiskäytänteet.....	48
	Valtaistaminen	49
	Tuki.....	50
	Resursointi.....	52
	Vuorovaikutuksen mahdollistaminen.....	53
	Fyysinen työympäristö	54
6.2.3	Yhteenveto.....	54
7	POHDINTA.....	56
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	56
7.1.1	Luovuuden raamit	57
7.1.2	Luovuuden ilmenemismuodot.....	59
7.1.3	Luovuus ja johtamiskäytänteet	60
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	65
	LÄHTEET	69

1 JOHDANTO

Luovuus on ollut yksi viime vuosien merkittävimmistä ilmiöistä niin yritysmaailmassa, koulutusorganisaatioissa kuin laajemmassa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Käsitteet ja termit kuten luovuus ja innovaatiot, luova työ, luova talous sekä luovat toimialat vilisevät erilaisissa asiayhteyksissä (Inkinen 2006, 15). Kiinnostus luovuuteen on osaltaan syntynyt vastauksena yhteiskunnallisiin ja liike-elämän muutoksiin, joissa muutos ja dynaaminen toimintaympäristö näyttävät olevan ainoita pysyviä tekijöitä. Liike-elämän kova kilpailu ja arvaamattomat muutokset näyttävät edellyttävän organisaatioilta kykyä järjestäytyä uusilla ja luovilla tavoilla (Shalley & Gilson 2004, 33). Näin organisaatioiden kyvystä luovuuteen on tullut yksi keskeisin organisaatioiden selviytymistä ja menestymistä selittävä tekijä (Zhang & Bartol 2010, 107). Samalla kun luovuudesta on tullut organisaatioissa tavoiteltu asia, on kiinnostus myös luovuuden johtamiseen lisääntynyt.

Erityisen tärkeänä luovuutta on pidetty tietointensiivisillä teknologian aloilla, joihin myös tämän tutkimuksen kohteena oleva ohjelmistoala lukeutuu. Tietointensiiviset teknologian alat edellyttävät työntekijöiltä itsenäistä ajattelua, tiedon käsittelyä ja uusien ratkaisujen tekemistä (Lapierre & Giroux 2003, 11). Tämä taas edellyttää työntekijöiltä luovaa ajattelua (Reinhardt, Schmidt, Sloep & Drachler 2011, 158–159). Ohjelmistoala muodostaa mielenkiintoisen kontekstin tälle tutkimukselle myös siksi, että toimiala kulkee monessa suhteessa etujoukoissa muihin toimialoihin nähden. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman ”Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala” (Ahtela 2016, 12) selvityksen mukaan ohjelmistoala voisi toimia pilottialana, jossa kokeiltaisiin esimerkiksi uudenlaista työmarkkinoiden sääntelyä. Näkemys ohjelmistoalasta edelläkävijänä toteutuu käytännössä tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa on luovuttu perinteisestä johtajavetoisesta hierarkkisesta organisaatiomallista ja korvattu tämä esimiehettömällä organisaatorakenteella.

Vaikka luovuustutkimusten määrä organisaatiokontekstissa on kasvanut hurjasti, on aiheen parissa edelleen vastaamattomia kysymyksiä ja tarvitsemme yhä enemmän tutkimusta siitä, mitkä, miten ja miksi tietyt kontekstuaaliset tekijät ja yksilökohtaiset erot vaikuttavat työntekijöiden luovaan toimintaan (Zhou & Shalley 2003, 166). Tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan yhden näkökulman luovuuden ilmiöön tarkastelemalla suomalaisen ohjelmistoalan organisaation työntekijöiden kokemuksia luovuudesta heidän työssään sekä sitä, minkälainen merkitys johtamiskäytännöillä koetaan luovuudelle olevan. Tämä pro gradu -tutkielma sijoittuu osaksi aikuiskasvatustieteen ja johtamisen opintoja.

Tutkielmassa esitellään aluksi kirjallisuuskatsaus aiempiin luovuustutkimuksiin, tämän hetkisiin luovuuden näkökulmiin sekä esitellään teoriaa luovuuden johtamisesta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään tutkimuskysymykset sekä kuvataan aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tätä seuraa tulosten esittely ja kokoava pohdinta tutkimuksen tuloksista. Pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen tuloksia aiemman kirjallisuuskatsauksen valossa, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 LUOVUUS

2.1 Näkökulmia luovuuteen

Käsitteenä luovuus on monitahoinen ja nykyisellään sille ei ole löydettävissä yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Määritelmän haastavuutta kuvaa hyvin Smithin, Gerkensin, Shahn ja Vargas-Hernandezin (2006, 3) kuvaus "creativity is something we desperately need, but we do not know how to get it, and we are not really sure what it is". Useissa tieteellisissä määritelmissä luovuuteen kuitenkin liitetään jonkinasteinen näkemys uutuudesta ja hyödyllisyydestä (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1155; Shalley, Zhou & Oldham 2004, 934). Luovan idean uutuusarvo määritellään suhteessa muihin tarjolla oleviin näkemyksiin. Hyödyllisyyttä taas arvioidaan sitä mukaan, mitä suoraa tai epäsuoraa arvoa uusi idea, tuote tai palvelu tuottaa (Shalley ym. 2004, 934). Luovuuden arvioimiseen ja sen toteamiseen on tyypillisesti hyödynnetty alan asiantuntijoita, objektiivisia tuloksia kuten patenteja, teknisiä raportteja sekä etenkin kenttätutkimuksissa johtajien näkemyksiä työntekijöiden luovuudesta (Shalley ym. 2004, 934; Oldham & Cummings 1996, 608). Luovana toimintana onkin pitkään tarkasteltu lähinnä organisaation kilpailuetua tukevia ja parantavia materiaalisia tuotoksia ja innovaatioita (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 194).

Luovuus on liitetty myös innovatiivisuuteen ja usein näitä kahta käsitettä käytetään rinnakkain ja arkikielessä toistensa synonyymeina. Yksi tapa erottaa nämä kaksi on tarkastella luovuutta prosessinäkökulmasta ja innovaatioita taas luovien ideoiden toteutuksena (Amabile 1997, 40). Innovaatioista puhuttaessa viitataan usein tuotteisiin tai keksintöihin, mutta yhä enemmän voidaan puhua myös palveluiden, johtamisen tai liiketoimintamallien innovoinnista (Moisio, Lempiälä, Haukola 2009, 15). Tässä tutkimuksessa ei tehdä tiukkaa eroa innovaatioiden ja innovoinnin sekä luovuuden välillä.

Nykyinen käsitys luovuudesta on laajentunut perinteisestä uusista, hyödyllisiä tuotoksia tarkastelevasta näkökulmasta. Luovuus nähdään yhä enemmän

käytännöllisenä ja arkisena toimintana, joka mahdollistuu jokapäiväisessä elämässä niin työpaikoille kuin niiden ulkopuolella. Tutkimuksissa puhutaan arkipäivän luovuudesta, sekä vaikuttavasta, pysyviä jälkiä jättävästä luovuudesta. Craft (2001) nimittää arkipäiväistä, tavallista ja meistä jokaisesta löytyvää luovuutta *little-c creativity*. Vastaavasti hän nimeää *big-c creativity* luovuudeksi sellaisen luovuuden, joka tähtää merkittäviin keksintöihin ja ideoihin. Tätä kahtiajakoa ovat osa tutkijoista pitäneet suppeana ja mustavalkoisena sekä kuilua näiden kahden luovuuden välillä liian suurena. Kaufman ja Beghetton (2009, 2–4) ovat ehdottaneet luokitteluun lisättäväksi mini luovuuden *mini-c creativity* ja asiantuntijaluovuuden *pro-c creativity*. Miniluovuus korostaa yksilön kokemusta asiantuntijuudesta tai merkityksellisyydestä. Tällöin keksitty asia tai uusi toimintapa on henkilölle uusi, vaikkei se olisi sitä laajemmin muille ihmisille. Miniluovuutta voidaan kutsua myös henkilökohtaiseksi tai yksilölliseksi luovuudeksi. Asiantuntijaluovuudella viitataan esimerkiksi jonkin ammattiryhmän sisällä olevaan luovuuteen, mikä myös edellyttää aikaa kehittyä.

Tutkimuksesta riippuen luovuutta on tarkasteltu yleensä neljän peruselementin kautta, jotka ovat 1) luova persoona, 2) luova prosessi, 3) luova produktio ja 4) luova ympäristö (mm. Inkinen 2006; Rhodes 1961/1987). Henkilöön (*person*) keskittyvissä tutkimuksissa korostuvat persoonallisuustutkimukset ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelu. Barron & Harrington (1981, 453) esimerkiksi pyrkivät kuvaamaan luovaa ihmistä luonteen, älykkyyden ja persoonallisuuden ominaisuuksilla.

Luovaan prosessin (*process*) keskittyvissä tutkimuksissa taas keskitytään kuvamaan vaiheita, jotka edeltävät luovaa ratkaisua. Torrance (1962, 16–17) on määritellyt luovuuden prosessiksi, jossa yksilö 1) vaistoo ongelman, 2) etsii mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, 3) testaa näitä ja 4) käy tuloksia läpi yhteistyössä muiden kanssa. Luova prosessi on näin ongelmanratkaisua, johon Torrance (1962) mukaan kuuluu ideoiden yhdistelemistä, mallista poikkeamista ja uusien suhteiden hahmottamista. Samansuuntaisia huomioita on tehnyt myös Wal-

las (1926) jonka mukaan luova prosessi sisältää neljä vaihetta jotka ovat 1) valmistautuminen, 2) hautominen, 3) oivaltaminen sekä 4) todentaminen. Se, kuinka kauan luova prosessi kestää vaihtelee hyvin paljon aina vuosista sangen lyhyessä ajassa kehitettyyn ideaan. Luova prosessi kaikkine vaiheineen kuitenkin edellyttää aina aikaa (ks. Uusikylä 2012, 119–120).

Tuote/tuotos (*product*) näkökulma keskittyy tuloksiin, jotka syntyvät luovan prosessin seurauksena. Runcon (2004, 663) mukaan olettamuksena tuotoksiin keskittyneissä tutkimuksissa on, että tutkimukset pystyvät objektiivisyyteen, jolloin tutkimuksissa lasketaan esimerkiksi ulkoisten tuotosten kuten taide-teosten määrää.

Neljän P:n mallissa huomioidaan myös ympäristön merkitys luovuudelle. Vaikka yksilöllä olisi kaikki tarvittavat resurssit luovaan työskentelyyn, ei henkilö välttämättä pysty luovuuteen ilman luovuutta tukevaa ympäristöä (Sternberg 2006, 89). Duffyn (1998, 7) mukaan ympäristö kattaa niin emotionaaliseen, sosiaalisen kuin fyysisenkin ympäristön. Emotionaalisessa ja sosiaalisessa ympäristössä huomioidaan kokonaisvaltaisesti se, ketkä kuuluvat ympäristöön ja minkälainen on heidän keskinäinen suhteensa. Fyysinen ympäristö taas viittaa siihen, mitä ympäristö ulkoisesti tarjoaa luovuuden ruokkimiseksi, kuten tila, materiaalit ja välineet.

Neljän P:n mallin kohdalla tulisi ymmärtää, ettei mikään edellä mainituista yksin tai yhdessä suoraan selitä luovuutta, mutta ne ovat oleellisia tekijöitä luovuudesta puhuttaessa (Aukeantaus 2010, 18). Tässä tutkimuksessa keskitytään etenkin luovan prosessin ja luovan ympäristön näkökulmiin eli siihen, miten työntekijät luovuuden työssään kokevat ja minkälainen merkitys johtamiskäytänteillä luovuudelle koetaan olevan. Yksilön ja luovien tuotosten merkitystä ei kuitenkaan kokonaan sivuuteta ja tutkimuksessa ymmärretään esimerkiksi yksilökohtaiset erot luovuuden kokemuksissa.

Luovuutta kaivataan nykyään työntekijöiltä toimialasta riippumatta ja luovuskeskustelu kattaa yhtä lailla palvelut, kolmannen sektorin innovaatiot sekä kaikenlaisen luovan kehityksen eri toimialoilla (Tukiainen 2010, 19). Toisaalta

etenkin puhekielessä voidaan puhua luovista töistä, joilla viitataan usein töihin, joissa pääasiallisena tavoitteena on jatkuvasti tuottaa jotakin uutta. Seuraavassa luvussa käsitellään Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraporttien pohjalta tarkemmin luovia toimialoja, joihin myös tutkimuskohteena oleva ohjelmistoala luokituu.

2.2 Luovat toimialat

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee vuosittain toimialaraportteja, joihin kerätään yhteen eri lähteiden aineistoja toimialakohtaisiksi perustietopaketeiksi. Raporteissa hyödynnetään yritysten, yrittäjien ja muiden merkittävien toimijoiden näkemyksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Vuonna 2013 julkaistiin ensimmäinen luovia aloja käsittävä toimialaraportti ja viimeisin raportti on vuodelta 2014. Peltolan, Ollilan ja Metsä-Tokilan vuoden 2014 raportin mukaan luovilla aloilla toimi reilu 43 500 henkilöä yhteensä noin 12 000 toimipaikassa liikevaihdon ollessa toimialalla noin 6,6 miljardia euroa. Suurimpana yksittäisenä työllistävän sektorina vuoden 2014 raportissa oli ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, johon myös tutkimuksen kohdeorganisaatio kuuluu.

Toimialaraportin (Peltola ym. 2014, 10) mukaan Suomessa luovaksi alaksi on perinteisesti määritelty liiketoiminta, joka synnyttää aineetonta arvoa kuten patenteja tai tekijänoikeuksia. Määritelmää on kuitenkin täytynyt laajentaa, sillä alalla syntyy myös aineellisia tuotteita kuten vaatteita ja taideteoksia. Oman haasteensa luovan alan määrittelyyn asettaa alan nopea kehitys ja määrittelyiden erot eri maiden välillä. Vuoden 2014 raportissa esitellään Työ- ja elinkeinoministeriön (2014) luovien alojen kolmijako.

Media	Palvelut	Taide ja kulttuuri
Digitaaliset ekosysteemit Monistettavat tuotteet Kansainvälinen liiketoiminta	Poikkitoimialainen liiketoiminta Paikallisesta kansainväliseen	Paikalliset ja alueelliset luovien alojen ekosysteemit Aluetaloudellinen vaikutus
Julkaisutoiminta, musiikki, radio, televisio, kirjat, lehdet, audiovisuaalinen ala, peliteollisuus	Muotoilu, arkkitehtuuri, muoti, vaatesuunnittelu, mainonta, markkinointiviestintä, kulttuurin hyvinvointituotteet, luovat metodit työelämässä	Festivaalit, tapahtumat, esittävä taide, galleriat, museot, kuvataide ja muu visuaalinen taide, käsi- ja taideteollisuus

KUVIO 1. Luovien alojen kolmijako (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 9)

Kolmijaolla kuvataan luovuuden vaikutuksia eri toimialoilla. Jaottelussa median ryhmä kattaa monistettavat tuotteet, joiden jakelukanavat ovat pääosin digitaalisessa ympäristössä. Näiden yritysten liiketoiminta on osin kansainvälistä tai kansainvälisestä kilpailusta riippuvaista. Palveluiden ryhmä taas kattaa hyvin moninaisen kirjon luovista töistä. Ryhmään kuuluu myös työstä tai toimialasta riippumattomat luovat työmenetelmät. Taide ja kulttuuri-ryhmä taas viittaa liiketoimintaan, jolla on ensisijaisesti aluetaloudellinen merkitys. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 9.)

Yhä enemmän määrin luovuutta tarvitaan toimialasta riippumatta menestyvän liiketoiminnan takaamiseksi. Luovuuden merkityksen korostuminen liittyy taloudellisen tuotannon murrokseen. Kun perinteiset tuotantotekijät työvoima, pääoma ja tuotantovälineet ja niiden mahdollisimman tehokas hyödyntäminen ei enää takaa taloudellista kilpailukykyä, on näiden kolmen rinnalle nousut neljäs tuotantotekijä. Tämä neljäs muodostuu tekijöistä kuten tieto, osaaminen, luovuus, verkostot ja merkitykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 9.) Opetus- ja kulttuuriministeriön ”Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina” (2017, 23) mukaan Suomen talouden ja kilpailukykyyn osalta merkittä-

vää onkin se, kuinka laajasti luovuus tulee osaksi kaikkea elinkeinoelämää ja yritystoimintaa ja mahdollistaa näin menestymisen kiristyvässä globaalissa kilpailussa.

2.3 Luovuustutkimuksen linjoja

2.3.1 Luovuus yksilön ominaisuutena

Luovuutta on perinteisesti tutkittu yksilöllisenä ilmiönä (Barron & Harrington 1981), jolloin tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita luovien yksilöiden ominaisuuksista kuten persoonallisuuden piirteistä, kognitiivisista prosesseista sekä käyttäytymisestä. Luovuustutkimuksen juuret ovat psykologiassa ja tieteellisen tutkimuksen katsotaan käynnistyneen 1950-luvulla amerikkalaisen lahjakkuustutkija Joy Paul Guilfordin psykologeille pitämästä puheesta, jossa hän peräänkuulutti lisää tutkimusta luovuuden parista. Guilford oli huomannut julkisessa keskustelussa tarpeen löytää ja tunnistaa ne yksilöt, joilta löytyy luovaa potentiaalia ja jotka vastaisivat uusien ideoiden ja keksintöjen tarpeeseen. (Guilford 1950, 444–454.) Luovuustutkimuksen saralla oltiin näin pitkään kiinnostuneita luovilla aloilla toimivista henkilöistä ja heidän luovuutta synnyttävien piirteiden löytämisestä. Tutkijat pyrkivät tuolloin vastaamaan kysymyksiin: minkälaisia ovat luovat henkilöt ja miten he eroavat niin kutsutuista tavallisista ihmisistä. (Amabile 1997, 42.)

Amabilen komponenttiteoria (1996) näkökulman mukaan kaikki ihmiset kykenevät tiettyyn luovuuden tasoon alasta riippumatta. Amabile jakaa luovuuden kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat 1) asiantuntijuus, 2) taito luovaan ajatteluun sekä 3) sisäinen tehtäväkohtainen motivaatio. Teorian mukaan asiantuntijuus koostuu yksilön ongelmanratkaisukyvyistä, tietotaito-osaamisesta ja alan tuntemuksesta. Luovan ajattelun taidoilla taas viitataan kognitiivisiin taitoihin nähdä ongelmia ja haasteita eri valossa, ottaa riskejä ja yhdistellä erilaisia tekniikoita ongelmanratkaisussa. Nämä kaksi ensimmäistä komponenttia vaikuttavat siihen, mitä henkilö on kykenevä tekemään ja sisäinen motivaatio taas rajaa sen,

mitä henkilö todellisuudessa tekee. (Amabile 1997, 42–44.) Sisäisellä motivaatiolla viitataan henkilön haluun työskennellä jonkin asian parissa siksi, että hän kokee asian itsessään kiinnostavana, jännittävänä tai haastavalta. Sisäisen motivaation on arvioitu myös kompensoivan puutteita kahden muun komponentin osalta ja olevan kaikista eniten riippuvainen sosiaalisesta ympäristöstä. (Amabile 1997, 44.)

Myös yksilökohtaisilla persoonallisuuden piirteillä on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteys luovuuteen. Amabile (1996, 82–92) on koonnut yhteen luoviin yksilöihin liitettyjä piirteitä. Näitä on tiukka itsekuri, kyky sietää pettymyksiä ja kyky itsenäiseen työskentelyyn. Tämän lisäksi esimerkiksi autonomia, intuitio, itsevarmuus sekä haasteista nauttiminen on liitetty luovuutta tukeviin persoonallisuuden piirteisiin (Barron & Harrington 1981, 453).

1990-luvulle tultaessa tutkijat kiinnostuivat ryhmien luovuudesta ja luovuuden ilmenemisestä yhteistoiminnan tuloksena. Organisaatioiden muotoutuessa yhä enemmän erilaisiin tiimeihin ja autonomisiin ryhmiin tarvittiin lisätietoa siitä, kuinka tärkeitä ryhmät ja yhteistoiminta todellisuudessa ovat luovuuden muodostumiselle ja miten tätä prosessia voidaan tukea. Tutkijoita alkoi tuolloin yhä enemmän kiinnostaa, miten sosiaaliset ja kontekstuaaliset tekijät voivat vaikuttaa luovuuden ilmenemiseen. (Sawyer 2003, 50–51.)

2.3.2 Yksilöistä kohti kollektiivista luovuutta

Luovuustutkimuksen parissa muiden ihmisten vaikutusta luovaan prosessiin pidettiin pitkään negatiivisena. Näin ollen ensimmäiset tutkimuskysymykset luovuuden sosiaalisesti luonteesta olivatkin muotoa ”can we be creative together” sen sijaan, että olisi kysytty ”how are we creative together” (Glâvenau 2011, 473–474).

Nyky maailman kompleksisuudessa on epätodennäköistä, että yksittäisellä henkilöllä voisi olla riittävä osaaminen ja taidot mitä erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Sen sijaan asiantuntijat tekevät yhteistyötä ja uutta luodaan kokemus-

ten jaon ja dialogin kautta. Luovuuden tarkastelua ja tutkimusta ei tulisi näin ollen enää rajata ainoastaan yksilön ominaisuudeksi vaan huomioida myös sen kollektiivinen luonne. (Hargadon & Bechky 2006, 484.) Pirttilän ja Nikkilän (2007, 73) mukaan myös niin kutsutun luovan työn tekijät toimivat aina osana luovan alan yhteisöä, vaikka tekisivätkin töitä yksin.

Kollektiivisen luovuuden tutkimus on luovuustutkimuksen parissa verrattain uusi ilmiö (Sawyer & DeZutter 2009, 81). Tästä johtuen aiheesta ei ole vielä selkeää teoriaa tai käsitteistöä ja ilmiöstä puhutaan useilla eri nimillä kuten sosiaalisena luovuutena, yhteistyössä tapahtuvana ja kollektiivisena luovuutena. Lisäksi voidaan puhua ryhmän tai tiimin luovuudesta. Satu Parjanen (2012, 54) tutki väitöskirjassaan kollektiivista luovuutta ja määritteli tutkimuksessaan Websterin sanakirjan avulla kollektiivin seuraavasti "collective is a number of persons considered to be one group, and it is characterised by some sort of similarity among its members". Kollektiivi muodostuu näin ryhmästä ihmisiä, joita yhdistää jokin kuten yhteinen tavoite.

Parjasen (2012, 54–55) mukaan kollektiivisesta luovuudesta puhuttaessa viitataan luovuuteen, joka syntyy usean yksilön yhteistoiminnan seurauksena eikä lopputulosta ole näin mahdollista jäljittää takaisin yksittäisen henkilön ideaksi. Kollektiivinen näkökulma korostaa yksilöiden täydentävän toisiaan, aktiivivan ja kannustavan ylittämään omia rajojaan, jolloin kollektiivisuus muodostuu suuremmaksi kuin yksilöt yhteensä. Kollektiivinen luovuus perustuu yhteisölliseen toimintaan ja vuorovaikutukselle eikä niinkään yksittäisiin luoviin yksilöihin (Hargadon & Bechky 2006, 484).

Gläveanun (2011, 474) määritelmässä kollektiivinen luovuus viittaa yksinkertaisesti siihen, että luovaan toimintaan osallistuu useita toimijoita. Määritelmän perustana on ajatus edustuksellisesta tilasta *representational space*, jossa kollektiivinen luovuus tapahtuu. Näkemyksen mukaan jokaisella yksilöllä on oma, kulttuurisesti rakennettu tilansa, joita toisilleen kommunikoimalla ja jakamalla henkilöt rakentavat kaikkien osallistujien ulkopuolella vaikuttavaa edustuksellista tilaa. Yksilölliset edustukselliset tilat eivät ole samanlaisia, mikä osaltaan

määritelmän mukaan edistää luovuutta. (Glăveanu 2011, 483.) Myös suomalaisen tutkijoiden Pirttilän ja Nikkilän (2007, 74–75) mukaan yksilöiden sosiaaliset suhteet muokkaavat heidän ajatteluaan ja käyttämistään. Alistuminen erilaisille ajatuksille ja näkökulmille voi edistää vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittämistä ja joustavaa, divergenttiä ajattelua. Luovuuden kannalta monimuotoinen ryhmä on siis tärkeä (Perry-Smith & Shalley 2003, 92), vaikka se myös asettaa omat haasteensa. Shalleyn ja Gilsonin (2004, 44) mukaan ensisijaisen tärkeää toimivan ja onnistuneen ryhmätyöskentely takaamiseksi on monimuotoisessa ryhmässä jaettu ajatusmalli *shared mental model*, jossa arvostetaan ja ymmärretään vaihtoehtoisten näkökulmien merkitystä.

Ryhmien luovuutta tutkineet Matthew ja Sterberg esittävät, että ryhmän diversiteetin lisäksi ryhmän luovuutta selittäviä tekijöitä ovat selkeä ryhmän tavoite, normit jotka tukevat luovaa toimintaa, luovat yksilöt ja ympäristö, joka tukee luovaa toimintaa (Matthew & Sternberg 2006, 33). Luovuutta tukevan ympäristön luominen, normien asettaminen sekä monimuotoisen työyhteisön muodostaminen edellyttää myös johdolta toimia. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin luovuuden johtamista.

3 LUOVUUTTA TUKEVA JOHTAMINEN

Johtamista on kautta aikojen määritelty lukuisin eri tavoin ja erilaisilla malleilla on pyritty kuvaamaan ideaalista johtamista. Stogdillin (1974) mukaan kuvauksia johtajuudesta on niin monta kuin on henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määrittää johtajuutta. Eroavaisuuksista huolimatta useat tieteelliset määritelmät jakavat näkemyksen johtamisesta prosessina, johon liittyy tarkoituksellista vaikuttamista (Yukl 2013, 18).

Luvun alussa luodaan historiallinen katsaus johtamiskeskustelua pitkään hallinneisiin asia- ja ihmisten johtamisen näkökulmiin. Reikkosen, Salosen ja Uusitalon (2010, 22–23) mukaan johtaminen muovautuu suhteessa yhteiskunnan

muutoksiin ja luvussa tarkastellaan tarkemmin epäjohtamista yhtenä vaihtoehtona nykypäivän vaatimuksiin. Taustoittavan kuvauksen jälkeen luvun lopussa tarkastellaan tarkemmin luovuuden johtamiskäytänteitä.

3.1 Asioiden vai ihmisten johtamista?

Johtamistyön painopiste on pitkään ollut asiajohtamisessa, joka keskittyy järjestyksen luomiseen nykyhetkeen. Asiajohtaminen pohjautuu teollistumisen aikaan 1800-luvulle, jolloin suurien teollisuuslaitosten kehittyessä ilmeni tarve organisoida ja hallita suuria työntekijämääriä. Tuolloin vallitsevaksi johtamismalliksi nousi kontrollia korostava asiajohtaminen. (Lönnqvist 2007, 10.)

Asioiden johtaminen *management* käsittää muun muassa organisaatiossa tapahtuvan suunnittelun, organisoinnin, budjetoinnin ja päätöksenteon (Kotter 1996, 22–23). Asiajohtamiseen on perinteisesti liitetty ajatus pysyvyydestä, kontrollista ja tehokkuudesta ja asiajohtajat on nähty käytännöllisinä, analyyttisinä ja rationaalisina (Yukl & Lepsinger 2005, 361). Suomenkielisessä kirjallisuudessa management käännetään useimmiten johtamiseksi tai liikkeenjohdoksi (Halme 2005, 13).

Nykyisen työelämän kiihtyvä muutostahti on kuitenkin lisännyt tarvetta ihmisten johtamiselle *leadership*, joka keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja organisaation ohjaamiseen kohti näitä mahdollisuuksia. Ihmisten johtamiseen tai johtajuuteen on organisaatioissa liitetty suunnan näyttäminen, koordinointi, kannustaminen ja työntekijöiden inspirointi (Yukl 2013, 22). Siihen liittyy myös näkemykset joustavuudesta, innovatiivisuudesta sekä mukautuvuudesta ja johtajat nähdään visionäärisinä, luovina ja myös tunteellisina (Yukl & Lepsinger 2005, 361). Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä korostuu ihmisten johtamisen tärkeys etenkin muutosten läpiviennissä (Kotter 1996, 23). Taustalla vaikuttaa myös lisääntynyt ymmärrys henkilöstövoimavarojen merkityksestä liiketoiminnan tulokselle (Yukl & Lepsinger 2005, 362). Johtaminen nähdään yhä enemmän vastavuoroisena prosessina esimiehen ja työntekijän välillä. Mankan (2012, 11)

mukaan johtaminen syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa myös työntekijästä tulee osa johtajuutta.

Tyypillisesti nämä kaksi johtamisen näkökulmaa on erotettu kahdeksi erilliseksi johtamisen osa-alueeksi, joilla on keskenään erilaiset toiminnot ja tavoitteet. Tätä kahtiajakoa pitävät osa johtamistutkijoista turhana, sillä menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat osakseen sekä johtamista että johtajuutta, jolloin näkökulmat ovat toisiaan tukevia ja täydentäviä (Yukl & Lepsinger 2005, 372). Markkula (2011, 11) on kuvannut asioiden johtamista prosessiksi, jonka avulla organisaation tehokkuutta on mahdollista lisätä ja toimintaa kehittää. Ihmisten johtamisen hän taas määrittelee prosessiksi, jonka avulla voidaan lisätä organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua. Määritelmien perusteella molemmat johtamisen osa-alueet pyrkivät tukemaan organisaation mahdollisimman tehokasta toimintaa. (Markkula 2011, 11.) Suomen kielessä sana johtaminen on yläkäsite, joka viittaa johtamiseen kokonaisuutena. Vastaavanlaista asia- ja ihmistenjohtamisen yhdistymistä on toivottu tapahtuvan myös käsitteille management ja leadership, vaikka jaottelu osaltaan helpottaa moninaisen johtamisen ilmiön tarkastelua (Yukl 2010, 130). Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan asia- ja ihmisten johtamisen näkökulmat käsittävänä kokonaisuutena.

Johtamisopit ja teoriat ilmentävät aikakauttaan ja yhteiskunnan sen hetkisiä ihmiskäsityksiä ja arvoja (Reikko ym. 2010, 22–23). Viimeisimmät globaalit muutokset talouden, informaation ja viestintäteknologian sekä työelämän osalta ovat kaikki vaikuttaneet myös johtamiskeskusteluun. 2010-luvun johtajuuden tutkimuksissa ovat korostuneet luovuus, digitaaliset innovaatiot sekä työntekijöiden osallistuvuuden ja toimijuuden tukeminen ja jopa organisaatioiden johtamattomuus (Auvinen 2017, 37). Seuraavassa alaluvussa käsitellään epäjohtamista, joka on syntynyt osaltaan työelämän muutosten ja uuden sukupolven työelämään siirtymisen seurauksena.

3.2 Epäjohtamista vai johtamattomuutta

Lukuisia johtamista käsitteleviä kirjoja kirjoittaneen Gary Hamelin (2009a, 91) mukaan nykyiset johtamisopit ovat tulleet aikansa päähän, eivätkä sellaisinaan pysty vastamaan nykypäivän muuttuneisiin vaatimuksiin. Artikkelissaan ”Moon Shots for Management” Hamel (2009a) esittelee johtamisen uudistamisen työlistan, joka koostuu 25 kohdasta ja joka tähtää vastaamaan tämän päivän tarpeisiin. Hamelin mukaan johtamisella on oltava korkeampi tavoite kuin omistajatarpeiden tyydyttäminen. Johtamisen on tuettava organisaatioiden yhteisöllisyyttä, innovatiivisuutta ja työntekijöiden inspiroitumista. Organisaatioissa tulisi myös yhä enemmissä määrin nähdä yksilöiden moninaisuus ja erilaisten ajatusten kirjo rikkautena. Vastaavasti organisaatioiden tulisi päästä eroon hierarkia-rakenteista ja niissä olisi tarkasteltava kontrollia ja valtasuhteita. (Hamel 2009a, 92–95.)

Samankaltaisia näkemyksiä Suomessa ovat esittäneet Tienari ja Piekkari (2011, 22–24), jotka ovat tutkineet 1990-luvulla ja sen jälkeen syntynyttä sukupolvea ja sen vaatimuksia työlle ja johtamiselle. Tämä uusi sukupolvi, jota he nimitävät z-sukupolveksi arvostaa Tienarin ja Piekkarin mukaan hierarkiattomuutta, vapautta ja työssä viihtymistä. He toivovat johtamisen tukevan yhteisöllisyyttä ja organisaation moninaisuutta sekä inspiroivan luovuutta. Tienarin ja Piekkarin mukaan näihin uusiin vaatimuksiin vastaa epäjohtaminen. Professori Johan Kay (ks. Tienari & Piekkari 2011, 214) puhuu käsitteestä *obliquity*, joka tarkoittaa epäsuoruutta. Kayn näkemyksen mukaan päämäärät saavutetaan parhaiten epäsuorasti ja epäjohtaminen perustuukin näkemykseen johtamisen piilottamisesta, jolloin johtaminen itsessään ei ole tarkoitus.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 221–233) mukaan epäjohtaminen ilmenee valmentavana otteena, merkitysten rakentamisena ja erilaisuuksien hyödyntämisinä. Valmentava ote perustuu organisaation tarkasteluun ikään kuin urheilujoukkueena, jossa huomioidaan jokaisen yksilön ainutlaatuisuus, mutta jossa pelaajat pelaavat ennen kaikkea yhteen yhteisten tavoitteiden eteen. Valmentaminen on luottamuksen osoittamista antamalla vastuuta, aikaa ja tukea, kun yksilö

sitä tarvitsee. Merkitysten rakentamisella taas viitataan epäjohtamisessa johdon taitoihin luoda samaistuttavia ja innostavia mielikuvia työntekijöille, joiden kautta työntekijät pystyvät löytämään oman paikkansa. Epäjohtaminen myös ammentaa erilaisuudesta ja johtaminen nähdään konteksti- ja kulttuurisidonnaisena, joka ei sellaisenaan ole suoraan kopioitavissa. Tienari ja Piekkari (2011, 233) tiivistävät lopulta epäjohtamisen tasapainoiluksi kehysten asettamisen ja vapauden välillä. Epäjohtaminen edellyttää tavoitteista sopimista ja puitteiden luomista, mutta ennen kaikkea vastuun ja vallan jakamista tavoitteiden puitteissa. Se on jatkuvaa toimintaa, jossa luotetaan yksilöiden kykyyn hallita omaa työtään.

Epäjohtaminen on hyvä erottaa johtamattomuudesta eli *laissez-faire* johtamisesta. *Laissez-faire* viittaa johtamisen puuttumiseen, jolloin päätöksenteko ja vastuu siirretään työntekijöille (Schilling 2009, 116). Northousen (2006, 179) mukaan johtaja pyrkii tällöin välttämään minkäänlaista työntekijöiden ohjaamista ja vuorovaikutusta, jolloin viestintää on lähinnä työntekijöiden välillä.

Samalla kun luovuudesta ja innovoinnista on tullut organisaatioissa tavoiteltuja asioita, on kiinnostus myös luovuuden johtamiseen lisääntynyt. Useimmat nykypäivän johtajista kannustavat ja kaipaavat luovuutta työntekijöiltä. Se, mitä johtaja itse voi tehdä luovuutta edistääkseen, ei kuitenkaan aina ole selvää. (Shalley & Gilson 2004, 33–34.) Apilon ja Taskisen (2006, 19) mukaan luovuusprosessi on aina ainutlaatuinen ja yksilöllinen, mistä johtuen ei ole olemassa yhtä prosessia, joka voitaisiin monistaa kaikkiin yrityksiin. Kontekstisidonnaisuudesta huolimatta tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään luovuuteen vaikuttavia johtamiskäytänteitä.

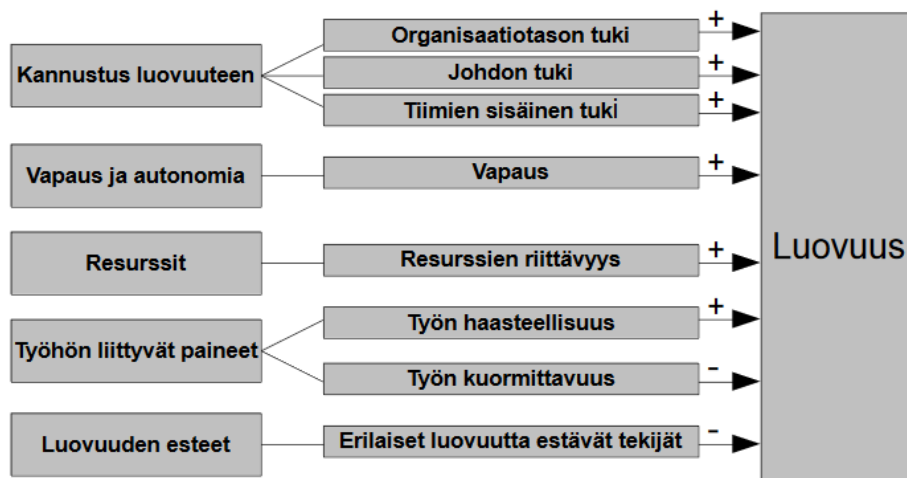
Juutin ja Luoman (2013, 9) mukaan suuri haaste innovatiivisten organisaatioiden rakentamiselle on nykyisten johtamisoppien riittämättömyys. Gary Hamel (2009b) on vastaavasti peräänkuuluttanut uudenlaista johtamista, joka vastaisi paremmin tämän päivän haasteisiin. Osana uudistamislistaa tulisi Hamelin (2009b, 71) mukaan innovointi olla osa kaikkien työntekijöiden työtä. Suomalaiset Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura ja Tikkamäki (2012, 21) ovat Työterveyslaitoksen tutkimuksessa listanneet johtamisotteita, joilla on tieteellisissä

tutkimuksissa havaittu olevan yhteys organisaatioiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Näihin johtamisotteisiin kuuluu transformationaalinen johtaminen, dialoginen johtaminen, arvostava johtaminen ja palvelujohtaminen. Yhteistä edellä mainituille johtamisotteilla vaikuttaisi olevan työntekijöitä kannustavan ja tukevan johtamisotteen yhteys luovuuteen.

Seeckin ja Parzefallin (2008, 14) mukaan eri johtamistapojen yhteys luovuuteen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Transformationaaliseen johtamisotteeseen liitetyt tunneäly, roolimallina toimiminen sekä luovan tavoitteen selkeä ilmaiseminen näyttäisivät vaikuttavan positiivisesti työntekijän luovuuteen. Kuitenkin esimerkiksi epämääräisten tehtävien yhteydessä transaktionaalinen johtaminen, joka perustuu tavoitteiden asettamiseen, niiden seurantaan ja palkitsemiseen, voi tukea paremmin työntekijöiden keskittymistä ja tehtävien jäsentämistä. (Seeck & Parzefall 2008, 14–15.) Innovaatiojohtamista tutkineiden Apilon ja Taskisen (2006, 19) mukaan innovaatioprosessin eri vaiheissa tarvitaankin erilaista johtamista ja parhaimmassa tapauksessa prosessissa yhdistyy asioiden ja ihmisten johtaminen. Innovaatioprosessin alussa on tärkeää tukea ihmisten ideoita ja luoda oikeanlaiset olosuhteet luovuuden synnylle. Prosessin loppuvaiheessa taas korostuu enemmän asioiden johtaminen.

Juuti ja Vuorela (2015, 35) vertaavat luovuuden esille saamista jokseenkin samanlaiseksi prosessiksi kuin puutarhan hoito tai lasten kasvatus. Se vaatii kukoistaakseen esimiehen, joka luo edellytyksiä luovuudelle, antaa tilaa ja aikaa kasvaa. Shalleyn ja Gilsonin (2004, 35) mukaan luovuus ilmenee aina tietyssä kontekstissa ja johtajan rooli on taata, että tässä organisaation kontekstissa on riittävät puitteet ja mahdollisuudet luovuudelle. Samaan tulokseen on tullut Amabile (1997, 51) jonka mukaan johdon toimilla on suuri vaikutus organisaation sosiaaliseen ympäristöön ja sitä kautta luovuuteen. Amabile ym. (1996, 1159) ovat tarkastelleet organisaation sisäisessä ympäristössä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat: 1) luovaa työskentelyä kohtaan osoitettu tuki, 2) työntekijöiden autonomia ja vapaus, 3) työn haastavuus ja 4) resurssien

riittävyys. Ohessa on esitetty Amabilen ym. (1996) malli luovuuteen vaikuttavista sosiaalisen ympäristön tekijöistä.



KUVIO 2. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät organisaation sosiaalisessa ympäristössä (Amabile ym. 1996, 1159)

3.2.1 Tuki

Amabilen ym. (1996, 1159–1160) mukaan luovuuteen voi kohdistua tukea eri organisaatiotasoilta ylemmästä johdosta, lähiesimieheen ja omaan tiimiin saakka. Organisaationlaajuisella tuella viitataan organisaatiota kattavaan ilmapiiriin ja yleiseen suhtautumiseen luovuuteen ja luovuuden arvostamiseen, mikä ilmenee organisaatiokulttuurin kautta. Edgar Scheinin (1987) tunnetun organisaatiokulttuuri tasoajattelun mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu osatekijöistä, joita ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Ensimmäinen niin kutsuttu artefaktien taso on ihmisten aikaansaamaa näkyvää kulttuuria, mikä ilmenee esimerkiksi tiloina tai näkyvänä käyttäytymisenä. Seuraavan kulttuurin tason muodostavat arvot, jotka ohjaavat jäsenten päivittäistä käyttäytymistä ja jotka voivat ajan kanssa muuttua alitajuisiksi ja itsestään selviksi perusolettamuksiksi, mitkä muodostavat tasoajattelun kolmannen tason. Perusolettamukset ovat opittuja reagoimistapoja esimerkiksi kohdattuihin ongelmiin.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa Martinsin ja Terblanchen (2003, 68) mukaan luovuuteen. Ensinnäkin organisaatiokulttuuri ja suhtautuminen luovuuteen omaksutaan sosialisoinnin kautta, jossa opitaan, miten organisaatiossa toimitaan ja minkälainen toiminta on hyväksyttyä. Toiseksi kulttuurin arvot, kuten luovuuteen suhtautuminen, tulevat näkyväksi erilaisten käytäntöjen, toimintamallien, rakenteiden ja johtamisen osalta.

Strategisen tason johtajuuden ja ylimmän johdon suhtautumistapojen yhteyttä luovuuteen tutkineen Storeyn (2005, 98) mukaan luovuudesta tunnettuja organisaatioita yhdistää ylimmän johdon positiivinen suhtautuminen uusiin ideoihin, halu uudistua ja kehittyä sekä tulevaisuusorientaatio. Luovuuteen kannustaminen on osa näiden organisaatioiden määriteltyä strategiaa, visiota sekä missiota (Martins & Terblanche 2003, 69). Ylimmän johdon lisäksi myös lähi- tai suoran esimiehen tuella on merkitystä työntekijän kokemalle luovuudelle. Deschampsin (2005, 31–32) mukaan johdon tulisi osoittaa avoimuutta ja kiinnostusta uusista ideoista kohtaan sekä kannustaa riskinottoon ja tukea epävarmoissa tilanteissa ja epäonnistumisissa.

Johdon lisäksi myös tiimillä on merkitystä työntekijöiden luovuuteen, mikä on Shalley ym. (2004, 951) mukaan seurausta tiimi- ja ryhmätyöskentelyn lisääntymisestä eri toimialoilla. Työskentely yhteisten tavoitteiden eteen osana monimuotoista ja avointa tiimiä voi osaltaan tukea luovien ideoiden syntymistä (Amabile ym. 1996, 1160).

3.2.2 Autonomia ja vapaus

Organisaatiot, joissa työntekijöiden vapautta ja autonomiaa tuetaan, ovat McLeannin (2005, 237) mukaan todennäköisesti luovempia. Andriopouluksen (2001, 836) mukaan työntekijän työssä kokemana autonomia vaikuttaa positiivisesti luovuuteen, sillä se vahvistaa työntekijän kokemusta työn omistajuudesta. Vastaavasti Rajaniemi (2010) on väitöskirjassaan todennut hierarkkisten organisaatioiden vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuden kokemuksiin. Hierarkkinen

organisaatio on tyypillisesti rakenteeltaan pysyvä, lokeroitunut ja vahvasti säännelty, mikä tutkimuksen mukaan näyttäisi vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden työssä kokemaan luovuuteen. Myös Andriopoulos (2001, 839) on todennut kontrollin ja ohjauksen heikentävän työntekijöiden luovuutta. Zhoun (2003, 420) mukaan käytännön johtamisessa luovuutta voitaisiinkin tukea työntekijöiden valvonnan välttämällä.

Luovuuden ja autonomian yhteyttä tarkasteltaessa on kuitenkin syytä huomata, että organisaation tavoitteellinen ja tehokas toiminta edellyttää myös suunnitelmallisuutta. Täydellisen vapauden ja luovuuden välille ei voida suoraa laitaa yhtäsuuruusmerkkiä. Tutkiessaan tutkimuskehityksen parissa työskenteleviä asiantuntijoita Bailyn (1988) tuli tulokseen, että työntekijät olivat kaikista tyytyväisimpiä tilanteeseen, jossa heille oli annettu tietty agenda, jonka puitteissa he saivat vapaasti valita, minkälaisella näkökulmalla lähtivät työtä tekemään. Luova työskentely näyttäisi näin edellyttävän tasapainoilua vapauden ja toisaalta riittävän suunnitelmallisuuden ja toiminnan ohjaamisen välillä (Björk, Boccardelli & Magnusson 2010, 393–394).

3.2.1 Työn haastavuus

Luovuustutkimuksissa on myös oltu kiinnostuneita työn piirteiden yhteydestä luovuuteen ja tiettyjä työn piirteitä on pidetty luovuutta selittävinä. Oldhamin ja Cummingsin (1996, 610) sekä Shalleyn ja Gilsonin (2004, 37) tutkimuksissa etenkin kompleksiset ja haastavat työt on liitetty luovuuteen. Näitä töitä yhdistää työn korkea autonomia, vaihtelevuus ja merkittävyys, mikä tutkimusten valossa kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja sitä kautta luovuutta. Tällöin työn haastavuus itsessään innostaa työntekijää ilman ulkopuolista kontrollia tai rajoitteita. Työstä kiinnostuminen ja innostuminen taas edistää luovien ideoiden syntyä. (Oldham & Cummings 1996, 610.)

Vastaavasti jos työ koetaan liian kuormittavaksi saattaa tämä johtaa Amabilen (1998) mukaan henkiseen rasittumiseen ja työtehtäviin kohdistuvan moti-

vaation heikkenemiseen. Työn haasteellisuuden, kuormittavuuden ja motivaation välillä näyttäisi näin olevan yhteys, joka vaikuttaa luovaan työskentelyyn (Amabile ym. 1996, 1161). Amabilen (1998, 81) mukaan johdon olisi tällöin ensisijaisen tärkeä löytää jokaiselle työntekijälle työ, jossa on sopivasti haasteita niin, ettei työntekijä kyllästy, muttei myöskään koe työtä liian haastavana. Tämä edellyttää johdolta niin työntekijöiden kuin myös organisaation eri työtehtävien tuntemusta.

3.2.2 Resurssit

Resursseilla viitataan Amabilen (1997, 53) mallissa kaikkeen siihen, mitä organisaatio voi tarjota innovatiivisuuden ruokkimiseksi. Luovan työskentelyn on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaativan aikaa (Björk ym. 2010, 395), asiantuntemusta (Amabile 1998, 78–79) sekä taloudellisia resursseja (Amabile 1998, 82).

Ajan on aiemmissa luovuustutkimuksissa todettu olevan yksi tärkeimmistä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä. Björkin ym. (2010, 395) mukaan organisaatioissa, joissa pyritään tukemaan työntekijöiden luovuutta, tulisi tehdä selväksi, että ajan ottaminen ideoinnille on sallittua. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet Seeck ja Parzefall (2008, 10), joiden mukaan luovuuteen kannustavissa organisaatioissa työaikaan tulisi laskea aikaa ajattelulla, ideoinnille ja yhdessä kokeilulle. Tähän liittyy myös työntekijän vapaa-ajan arvostaminen. Shalleyn ja Gilsonin (2004, 39) mukaan johdon on myös huomioitava, että yleisesti ottaen työntekijöille on helpompaa pysyttäytyä tutuissa rutiineissa ja toimintatavoissa, kuin kokeilla ja keksiä uusia näkökulmia. Ajan ottaminen pelkälle ideoinnille saattaa tuntua erityisen haastavalta nykyisessä nopeasti muuttuvassa työssä (Shalley & Gilson 2004, 39). Rajatonkaan ajankäyttö ei tosin suoraan selitä luovuutta ja Amabilen (1998, 82) mukaan esimerkiksi tiukasta työdeadlinesta johtuvalla aikapaineella voi olla positiivinen vaikutus luovuuteen, mikäli haaste motivoi työntekijää.

Ajan lisäksi myös ihmispääoma on merkityksellinen luovuuden kannalta. Perinteisen luovuusnäkemys mukaan luovat ideat syntyvät yhden työntekijän ajattelusta (Kylén & Shani 2002, 1), mutta nykyisin luovuuden nähdään yhä enemmissä määrin rakentuvan usean yksilön yhteistoiminnan tuloksena (Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002, 708). Organisaatioissa osaavalla rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstörakenteeseen ja sen monimuotoisuuteen. Andriopouloksen (2001, 834) mukaan luovien organisaatioiden tulisi rekrytoinnissa pyrkiä löytämään työntekijöitä, joilla on laaja-alainen kiinnostus asioihin, jotka motivoituvat uuden oppimisesta ja jotka ovat valmiita ottamaan riskejä.

Myös taloudellisten resurssien merkitys on syytä huomioida tarkasteltaessa resurssien riittävyyttä. Amabilen (1998, 82) mukaan taloudellisilla resursseilla ja niiden allokoinnilla on luovuudelle samanlainen merkitys kuin aikaresursseilla. Se, kuinka paljon aikaa tai rahaa tiimille tai projektille annetaan voi joko tukea tai näivettää luovuuden.

Organisaatioiden tavoitteena tulisikin olla sopivan tasapainoin löytäminen resurssien riittävyyden ja rajallisuuden välille (Amabile 1998, 82). Resurssien kasvattaminen ei siis yksiselitteisesti vaikuta positiivisesti luovuuteen. Csikszentmihalyin (1997, 321) mukaan resurssien riittävyys voi jopa johtaa liialliseen tyytyväisyyden tilaan, joka pahimmassa tapauksessa tappaa luovuuden. Toisaalta jos resursseja vähennetään alle kynnyksarvon vaikuttaa tämä negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen.

Yhteenvedona luovuuden johtamisesta kiinnostuttiin samoihin aikoihin, kun kiinnostuttiin luovien yksilöiden lisäksi ryhmien ja organisaatioiden luovuudesta. Vaikka luovaprosessi nähdään ainutlaatuisena, jota sellaisenaan ei voida monistaa sopivaksi kaikkiin organisaatioihin (Apilo & Taskinen 2006, 19) on tutkimuksissa pyritty selvittämään, minkälaisilla tekijöillä on merkitystä luovuudelle. Tämän tutkimuksen teoreettisena taustana hyödynnetään Amabilen (1997) näkemystä, jonka mukaan johdon toimilla on suuri vaikutus organisaation sosiaaliseen ympäristöön ja sitä kautta luovuuteen. Amabile ym. (1996, 1159) tar-

kastelivat organisaation sisäisessä ympäristössä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavina tekijöinä luovaa työskentelyä kohtaan osoitettua tukea, työntekijöiden autonomiaa ja vapautta, työn haastavuutta ja resurssien riittävyttä.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Luovuus kiinnostaa tällä hetkellä niin yhteiskunnallisia päättäjiä, organisaatioita kuin yksilöitä. Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu luovien alojen ja organisaatioiden merkitys nyky-yhteiskunnassa (Koiranen 2011, 60) ja organisaatioiden kykyä luovuuteen pidetään yhtenä keskeisenä organisaatioiden menestymistä selittävänä tekijänä (Zhang & Bartol 2010, 107). Erityisen tärkeänä luovuutta on pidetty tietointensiivisillä teknologian aloilla, joihin myös tämän tutkimuksen tutkimuskohteena oleva ohjelmistoala lukeutuu. Tästä huolimatta luovista organisaatiosta ja niiden johtamisesta tiedetään kuitenkin vielä vähän (Koiranen 2011, 60–66).

Tässä tutkimuksessa luovuutta tarkastellaan suomalaisen ohjelmistoalan organisaation työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden kokemuksista luovuudesta ohjelmistokehitystyössä. Koska pro gradu -tutkielma sijoittuu osaksi kasvatustieteiden ja kauppatieteiden opintoja tarkastellaan tutkimuksessa myös sitä, minkälainen merkitys johtamiskäytännöillä koetaan luovuudelle kohdeorganisaatiossa olevan. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisena ohjelmistoalan työntekijät luovuuden työssään kokevat?
- 2) Minkälainen merkitys johtamiskäytännöillä koetaan luovuudelle olevan?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Luvussa kuvataan tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuksen konteksti, jota seuraa tarkempi kohdeorganisaation ja aineiston keruun kuvaus. Luvun lopussa esitellään mahdollisimman konkreettisesti aineiston analysointi ja eettiset ratkaisut.

Kyseessä on tapaustutkimus yhdestä suomalaisesta ohjelmistoalan yrityksestä. Laajemmalla toimialakontekstin kuvauksella kuvataan lukijalle sitä, minkälaista työtä ohjelmistoalalla tehdään sekä minkälainen kansantaloudellinen merkitys toimialalla on nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa hyödynnetty haastatteluaineisto on kerätty osana ”Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa” (JELMO)-hanketta. Pro gradu -tutkielman kirjoittaja ei ole osallistunut aineiston hankintaan. Hankesopimukseen perustuen kohdeorganisaation nimeä ei mainita, mutta organisaatio pyritään esittelemään lukijalle tarpeeksi kattavasti.

5.1 Ohjelmistoala

Ahtelan (2016, 10) työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan ohjelmistoala voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: 1) ohjelmistotuotteet (kuten mobiilisovellukset, pelit), 2) asiakaskohtaiset ohjelmistot (kuten yritysکوhtaiset IT-ratkaisut) sekä 3) sulautetut ohjelmistot (kuten matkapuhelimien ohjelmistot). Hyvin vastaavasti alaa on määritelty Metsä-Tokilan vuoden 2014 ohjelmistoalaa käsittelevässä toimialaraportissa, jossa ohjelmistoala jaettiin: 1) ohjelmistotuotteisiin, joita ei ole suunniteltu tai valmistettu asiakaskohtaisesti ja joita voidaan tarjota samanaikaisesti jopa miljoonille käyttäjille, 2) asiakaskohtaisiin ohjelmistoihin, jotka räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan ja joilla tyypillisesti pyritään ratkaisemaan jokin tietty tarve sekä 3) sulautettuihin ohjelmistoihin.

Ahtelan (2016, 10–12) selvityksessä kuvataan ohjelmistoalalle tyypillisiä piirteitä. Selvitystä varten oli haastateltu noin 25 ohjelmistoalan ja muiden tietotalojen edustajaa. Selvityksen mukaan ohjelmistoala näyttäytyy muista toimialoista toimintatavoiltaan ja yrityskulttuuriltaan monella tapaa erottuvana. Ohjelmistoalan organisaatiot ovat tyypillisesti rakenteiltaan kevyitä ja hierarkiaa välttäviä, mikä kuvaa myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota. Organisaatiokulttuurilla on työntekijöille suuri merkitys ja organisaatioissa korostuu avoimuus ja luottamus työntekijöiden kesken. Tiimit ovat pitkälti itseohjautuvia ja työ on hyvin itsenäistä. Johdon rooli on toimia lähinnä tukifunktiona, kun joku menee pieleen. (Ahtela 2016, 10–12.)

Tilastokeskuksen toimipaikkatilastojen mukaan ohjelmistoalan yrityksiä oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 10 246 ja henkilöstöä alalla työskenteli Ohjelmistoyrittäjät ry:n mukaan noin 60 000 henkilöä. Tulevaisuudessa alan odotetaan vain entisestään kasvavan. (ks. Ahtela 2016, 10.) Ohjelmistoalalla on oman toimialan työllistävän merkityksen lisäksi yhä tärkeämpi rooli myös muille toimialoille. Erilaisia yritysten ydinprosesseja toteutetaan yhä useammin tietoteknisin toimin ja yritysten tietojärjestelmät muodostavat yhä olennaisemman osan eri alojen liiketoimintaprosesseista ja kilpailukyvystä (Metsä-Tokila 2014, 38). Lisäksi ohjelmistoalaa voidaan pitää monessa suhteessa edelläkävijänä, jonka avulla on mahdollista kurkistaa tulevaisuuteen ja pohtia esimerkiksi tietotyön tulevaisuutta (Ahtela 2016, 12). Ohjelmistoalan vuoden 2014 toimialaraporttia (Metsä-Tokila 2014, 38) mukaillen ohjelmistoalalla ja -osaamisella tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä asema Suomen talouden kasvussa.

5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja aineistonkeruu

Tutkimuskohteena on alkujaan suomalainen, mutta sittemmin globaaliin organisaation fuusioitunut ohjelmistoalan yritys, joka tuottaa asiantuntijapalveluita yrityksille ja julkisen sektorin toimijoille. Palvelut keskittyvät mobiilisovelluksiin, verkkopalveluihin, sulautettuihin järjestelmiin sekä ohjelmistokehitykseen ja palvelumuotoiluun. Liiketoiminta on pääosin projektiluontoista. Yritys on viime

vuosina laajentanut toimintaansa myös kansainvälisesti. Vuonna 2016 työntekijöitä yrityksessä oli yli 250. Ylintä johtoa lukuun ottamatta organisaatiossa on luovuttu virallisista esimiehistä ja perinteisestä hierarkkisesta rakenteesta. Aineiston hankinnan aikaan työntekijöiden organisoituminen rakentui asiakasprojektien ympärille, jossa jokaiselle projektille oli nimetty projektiliidi. Hankesopimukseen perustuen tutkimuksessa ei mainita kohdeorganisaation nimeä.

Tutkimuksessa hyödynnetään aiemmin organisaatiossa kerättyä haastatteluaineistoa, jonka keräämiseen tutkija ei ole itse osallistunut. Tutkimuksessa käytettävä haastatteluaineisto on kerätty ”Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa” (JELMO)-hankkeen puitteissa. Hanke toteutettiin vuosina 2015–2016 monimene-
telmällisestä ja etnografian keinoin. Hankkeeseen osallistui tutkijoita Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitokselta ja kauppakorkeakoulusta ja tavoitteena hankkeessa oli kuvata luovaa ammatillista toimijuutta ohjelmistokehittäjien työn arjessa sekä selvittää minkälaisia ehtoja ja esteitä on löydettävissä sen esiintymiselle (JELMO-hankkeen kotisivut 2016). Hankkeessa aineistohankintamenet-
minä hyödynnettiin havainnointia, keskusteluja, dokumentteja, yksilö- ja ryhmä-
haastatteluista sekä kyselylomaketta (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Rii-
vari, Sintonen & Lemmetty 2017, 18). Tämän pro gradun kirjoittaja ei ole osallis-
tunut aineiston keruuseen, vaan aineistona hyödynnettiin muiden tutkijoiden
valmiiksi keräämää ja litteroimaa haastatteluaineistoa.

Litteroituja haastatteluja oli alussa 18 kappaletta ja haastateltavia 19 henkilöä, joista miehiä oli 14 ja naisia viisi. Haastateltavina oli ohjelmistokehitystyötä tekeviä työntekijöitä, projektiliidejä, yksi myynnin henkilö, yksi ulkoisia urapal-
veluita tarjoava henkilö sekä hallinnon henkilöstöä. Tarkemman analyysin koh-
teeksi valittiin ohjelmistokehitystyötä tekevien työntekijöiden ja projektiliidien
haastattelut. Lopullinen aineisto koostui näin 14 litteroidusta haastattelusta 14 eri
henkilöltä. Yksi haastatteluista oli parihaastattelu ja yhdeltä haastateltavalta oli
kaksi haastattelua. Haastatteluista kuusi toimi organisaatiossa projektiliideinä ja
kahdeksan ohjelmistokehitystyössä. Haastateltavista miehiä oli 13 ja naisia yksi.

Haastateltavien työkokemus kohdeorganisaatiossa vaihteli alle viikon kokemuksesta lähemmäs kymmenen vuoden kokemukseen. Haastateltavat olivat korkeasti koulutettuja diplomi-insinöörejä ja insinöörejä. Tulosluvun aineistositaateissa projektiliiden haastatteluihin viitataan kirjaimella P ja ohjelmistokehitystyötä tekeviin kirjaimella O.

5.3 Sisällönanalyysi ja teemoittelu analyysimenetelminä

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus käsittää lukuisia eri traditioita sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joten sillä ei viitata tiettyyn yksittäiseen tapaan tutkia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 157–160). Hirsjärvi ym. (2008, 160) ovat koonneet yhteen kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, joihin lukeutuu ihmisen suosiminen tiedon keruun kohteena, aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa, induktiivisen ajattelun käyttäminen, laadullisten aineistonkeruumetodien hyödyntäminen sekä tutkimussuunnitelman muovautuminen tutkimuksen edetessä.

Tötön (2004, 9–20) mukaan laadullisista tutkimuksista on tyypillisesti löydettävissä seuraavat osiot, jotka esiintyvät myös tässä tutkimuksessa: 1) aiemmista tutkimuksista muotoiltu teoria, 2) empiirinen aineisto, joka on suurimmaksi osaksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja sekä 3) tutkijan oma päättely. Laadullinen tutkimus eroaa tässä määrällisestä tutkimuksesta, jossa korostuu aiemman teorian lisäksi kerätyn aineiston pohjalta saadut mitaustulokset. Perinteisesti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde, kuten myös luonnontieteellisen ja ihmistieteellisen tutkimuksen suhde on esitetty vastakkainasetteluna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72). Jyrkkää vastakkainasettelua kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen välillä voidaan Eskolan ja Suorannan (2008, 14) mukaan pitää turhana, jos sillä pyritään arvioimaan tutkimuksen onnistumista tai heikkoutta. Oleellista on, että valitulla tutkimusotteella ja menetelmällä on mahdollista mahdollisimman hyvin tutkia valittua tutkimuskohdetta.

Tutkimuksen aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117) ovat kuvanneet sisällönanalyysia analyysimenetelmäksi, joka perustuu aineiston tarkasteluun aineistoa eritellen, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien. Analyysin ja tulkintojen apuna käytettiin tässä tutkimuksessa aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja teoriaa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 133) mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aiemman tiedon vaikutus onkin analyysissä nähtävissä, mutta tavoitteena ei ole teorian testaaminen, vaan mahdollisten uusien näkökulmien esille tuominen. Tutkimuskirjallisuudessa teoriaohjaavaan analyysiin viitataan myös teoriasidonnaisena analyysinä.

Teoriaohjaavan analyysin lisäksi sisällönanalyysia voidaan tehdä teoria- tai aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–133). Teorialähtöinen analyysi perustuu valmiiseen teoriaan ja tutkimuksen tavoitteena on esitetyn mallin tai teorian testaaminen. Tätä analysointimenetelmää käytetään etenkin luonnontieteissä. Aineistoa voidaan analysoida myös aineistolähteisesti, jolloin tutkimuksen teoria rakennetaan aineiston pohjalta. Tällaista täysin puhdasta aineistolähtöistä analyysia on haastava toteuttaa, sillä se edellyttäisi havaintojen kuvaamista ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–133.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin tutustumalla ja lukemalla aineisto läpi useampaan otteeseen ilman vahvoja ennako-oletuksia sen suhteen, miten aineistoa jatkossa jäsennettäisiin. Tutkijana en osallistunut aineiston keruuseen, enkä litterointiin, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, joten vahvoja ennakkokäsityksiä ei ollut syntynyt. Aineiston analysointi käynnistyi näin muiden tutkijoiden valmiiksi litteroitujen haastatteluiden vastaanottamisesta ja niihin tutustumisesta. Aineistoon tutustumisen jälkeen analyysi eteni mukailien Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) esittelemän Miles ja Hubermanin (1994) kolmi-vaiheista analyysiprosessia. Prosessin ensimmäinen vaihe on redusointi, eli aineiston pelkistäminen, jossa karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Aineistoon tutustumisen jälkeen aloitin systemaatt-

tisen lukemisen yliviivaamalla haastatteluista ne kohdat, joissa puhuttiin suoraan luovuudesta tai johtamisesta. Lisäksi yliviivasin aineistoista kohdat, joissa mielestäni puhuttiin tai viitattiin näihin epäsuorasti. Tämän jälkeen luin aineiston vielä kertaalleen läpi ja samalla pelkistin yliviivatut kohdat post-it lapuille. Post-it lappujen kulmaan kirjasin myös tiedon, mistä haastattelusta ja miltä sivulta tarkempi tieto löytyy.

Seuraavaan työvaiheeseen olin varannut neljä suurta paperia, joista kahdessa luki "Luovuus" ja kahden otsikkona oli "Johtaminen". Milesin ja Hubermanin (1994) (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 124) analyysiprosessia mukaillen lähdin seuraavaksi ryhmittelemään post-it lappuja näille papereille. Lappujen ryhmittelyn perusteena pidin sitä, että kuhunkin ryhmään koottiin sisällöllisesti samanlaisia asioita. Näin tehdyn ryhmittelyn jälkeen muodostin teemoja eli aiheita, jotka kuvaisivat sitä, mitä kustakin muodostetusta ryhmästä on sanottu. Esimerkiksi "vapaus" -teeman alle tuli seuraavia pelkistettyjä post-it lippuja: *"parasta työssä vapaus ja työajat"*, *"saa päättää miten toteutetaan, kukaan ei hengitä niskaan"*, *"motivaation voisi tappaa, jos kaikki ennalta määriteltä"*. Aineistosta luotujen teemojen välisiä suhteita hahmotin piirtämällä ryhmittymien välille esimerkiksi erilaisia janoja.

Aineiston ryhmittelyä, klusterointia, seuraa Milesin ja Hubermanin (1994) (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 125) prosessissa abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 125) mukaan abstrahoinnissa muodostetaan analyysin perusteella empiirisestä tiedosta teoreettisia käsitteitä tai malleja, jotka esitetään tulosten yhteydessä. Abstrahointivaiheessa on keskeisin ero puhtaan aineistolähteen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin välillä. Kun puhtaassa aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistoista, teoriaohjaavassa aiempi teoria tukee ja voi osaltaan ohjata analyysia ja tulosten esittämistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125). Tässä tutkimuksessa aiempi teoria luovuudesta ja luovuuden johtamisesta ovat ohjanneet sitä, minkälaisia teemoja pelkistetyistä aineistosta muodostettiin. Tutkimuksen päätulokset esitellään luvussa 6.

5.4 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen aineisto koostuu valmiista toisten tutkijoiden keräämästä haastatteluaineistosta. Toisten tutkijoiden keräämää aineistoa ja niiden pohjalta tehtyjä analyyseja voidaan kutsua myös sekundaarianalyyseiksi (Hirsjärvi ym. 2008, 181). Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita, että tutkimus olisi toissijainen alkuperäiselle tutkimukselle. Olennaista valmiiden aineistojen hyödyntämisessä on se, miten aineisto soveltuu käytettäväksi muissa tutkimuksissa.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ”Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa”(JELMO)-hankkeen valmista haastatteluaineistoa. JELMO-hankkeessa kuvattiin luovaa ammatillista toimijuutta ohjelmistokehittäjien työssä sekä selvitettiin, minkälaisia ehtoja ja esteitä on löydettävissä sen harjoittamiselle (JELMO-hankkeen kotisivut 2016). Tämä pro gradu -tutkielma sijoittuu osaksi kasvatustieteiden ja kauppatieteiden opintoja ja näiden molempien tieteenalan tutkijoita oli mukana myös JELMO-hankkeessa. Hankkeessa tutkittiin samoja ilmiöitä luovuuden ja johtamisen osalta kuin tässä tutkimuksessa, joten haastatteluaineisto sopi melko sellaisenaan hyödynnettäväksi. Se, etten tutkijana fyysisesti osallistunut haastatteluihin antoi mahdollisuuden ulkopuolisena neutraalisti tarkastella aineistoa.

JELMO-hankkeessa aineistohankintamenetelminä hyödynnettiin havainnointia, keskusteluja, dokumentteja, yksilö- ja ryhmähaastatteluista sekä kyselylomaketta (Collin ym. 2017, 18). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ainoastaan haastatteluaineistoa, mutta tutustuin myös tutkijoiden kenttäpäiväkirjoihin. Koska tutkijat viettivät aikaa kohdeorganisaatiossa myös havainnoiden, ovat haastateltavat voineet tavata heitä jo ennen haastattelutilannetta. Tutkijan jonkinasteisen tuttuus on voinut vaikuttaa siihen, mitä tämän kanssa on keskusteluissa jaettu. Kysymykset johtamisesta ja johtajuudesta ovat sensitiivisiä ja mahdollisia kriittisiä kommentteja voi olla vaikea nostaa esille pienessä työyhteisössä, jossa on riski tulla tunnistetuksi.

Tutkimuksen raportointi on toteutettu niin, ettei kohdeorganisaatio tai haastateltavat ole tekstistä tunnistettavissa. Valmiissa litteroiduissa haastatteluaineistossa tutkittavien nimet olivat esillä, joten täyttä anonymiteettiä ei ole voitu noudattaa aineiston jatkokäytön yhteydessä. Tutkimuksen haastatteluaineisto, joka oli muistitikulla ja tulosteina on kuitenkin käsitelty niin, etteivät muut henkilöt ole päässeet siihen käsiksi. Tutkimuksen valmistuttua haastatteluaineiston tulosteet tuhotaan ja muistitikulta poistetaan tiedot.

6 TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ohjelmistoalan työntekijöiden kokemuksia luovuudesta ohjelmistokehitystyössä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia johtamiskäytänteiden merkityksestä luovuudelle. Tulosluvussa kuvataan ensimmäiseksi luovuuden reunaehdoja, jonka jälkeen käsitellään sitä, minkälaisena luovuus näyttäytyy haastatteluiden perusteella ohjelmistokehitystyössä. Toiseen, johtamiskäytänteiden merkitystä käsittelevään tutkimuskeskusteluun vastataan alaluvussa 5.2. Luvussa kuvataan ensimmäiseksi organisaation nykyistä esimiehetöntä tilaa ja työntekijöiden kokemuksia siitä. Tämän jälkeen tarkastellaan johtamiskäytänteiden ja luovuuden yhteyttä.

6.1 Luovuus ohjelmistokehitystyössä

Luovuus on haastatteluiden perusteella keskeinen osa ohjelmistokehitystyötä. Kysyttäessä kokivatko haastateltavat työnsä luovana, vastasi suurin osa myöntävästi. Luovuus liitettiin vahvasti juuri ohjelmistokehitystyöhön ja useat projektiliidit, jotka tekivät ohjelmistokehitystä projektien liidaamisen ohessa, kuvasivat luovuuden työssään liittyvän juuri ohjelmistokehitykseen. Tosin muutamat haastateltavat kuvasivat luovuutta olevan myös tavoissa toimia asiakasrajapinnassa ja projektijohdollisissa tehtävissä.

”siis ihan teknisiin hommiin että miten joku ratkaset jonkun jutun, niinku sillä tasolla, toki sit myös niitä niinku bisnes-tasolla et miten ratkaset jonkun asiakkaan ongelman ja sit myös käyttöliittymäpuolella et miten sä teet sen et se on kiva käyttää ja hyvännäkönen ja muuta että hirmu monella tasolla...” (P10)

Haastateltavat myös osasivat kuvata ja sanoittaa luovuutta työssään. Ainoastaan yksi haastatelluista projektiliideistä ei kysyttäessä osannut määrittellä mitä luovuus merkitsi hänen työssään. Seuraavissa alaluvuissa esitellään aineiston perusteella luodut teemat työntekijöiden luovuuskäsityksistä. Ensimmäiseksi tarkas-

tellaan luovuuden reunaehdoja eli sitä, minkälaisessa tilanteessa työntekijät kokivat voivansa olla luovia. Tämän jälkeen kuvataan työntekijöiden kokemuksia luovuudesta ohjelmistokehitystyössä.

6.1.1 Luovuus edellyttää rajoja ja vapautta

Haastatteluiden perusteella luovuus vaatii sopivassa suhteessa rajoja ja vapautta. Alihankintaorganisaatiossa, jota kohdeorganisaatio edustaa, asiakas asettaa reunaehdot työn tekemiselle niin tavoitteen, ajan kuin rahan suhteen. Asiakkaan puolelta tulevat reunaehdot työn tekemiselle koettiin työn luonteeseen kuuluvina ja niiden koettiin vaikuttavan positiivisesti myös luovuuteen. Kuten seuraavasta aineistositaatista tulee ilmi, asiakkaan toiveet ja tarpeet tukevat työn tekemistä antamalla sille raamit, mitä lähdetään tekemään ja tavoittelemaan.

” tykkään kyllä siitä et niinku aktiivisesti siihen niinkun osallistuu toinen et se niinku... et niinku sanotaan vapaat kädet et mikä niinku hyvin harvoin oikeesti ON sitä, mut että se on tosi vaikee sitte lähtee arvaamaan et mikä niinku miellyttää..” (O2)

Asiakkaan asettamien raamien puitteissa työntekijät kokivat heillä olevan suuri vapaus vaikuttaa työhön ja työskentelytapoihin. Vapaus ilmeni organisaatiossa moninaisena. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja työoloihin sekä valita tekniikat millä ohjelmistokehitystyötä tehdään. Lisäksi työntekijät voivat ilmaista kiinnostuksensa osallistua erilaisiin projekteihin. Vaikuttamismahdollisuudet työhön koettiin haastatteluiden perusteella hyvin tärkeänä niin motivaation kuin luovuuden kannalta. Vastaavasti mikäli nykyistä vapautta rajoitettaisiin, vaikuttaisi tämä työntekijöiden mukaan negatiivisesti luovuuteen.

Aineiston perusteella työntekijät kokivat luovuuden mahdollistuvan tilanteessa, jossa heillä on raamit mitä heiltä odotetaan ja minkälaisilla ehdoilla työtä tehdään. Näiden raamien puitteissa luovuus edellyttää mahdollisuuksia ja vapautta vaikuttaa siihen, miten varsinainen työ tehdään. Haastateltavien mukaan luovuus näivettyisi tilanteessa, jossa työskentely olisi suurelta osin ulkopäin määriteltyä.

6.1.2 Luovuus edellyttää aikaa

Asiakkaan asettamien reunaehtojen osalta keskusteltiin haastatteluissa tarkemmin ajan merkityksestä. Ohjelmistokehitystyön alussa asiakas asettaa aikataulun, jonka puitteissa työn tulisi valmistua. Asiakkaan asettama ja työtä raamittava aikataulu koettiin pääsääntöisesti positiivisena asiana, mikäli se ei ole liian tiukalle vedetty. Luovuuden koettiin vaativan aikaa ja myös tietynlaista väljyyttä aikataulussa. Yksi haastatelluista projektiliideistä kuvasi ajan merkitystä seuraavasti: *”tavallaan niinku innovointi...se vaatii sitä aikaa ajatella, silloin sen huomaa sillon kun on kiire itellä, niin ei, ei kyllä tuu mitään”* (P9). Aikataulun väljyys mahdollistaa taukojen pitämisen, mikä koettiin tärkeänä ja useat haastatellut kuvasivat työssä kohdattujen haasteiden ratkenneen juuri tauoilla.

Toisaalta hetkellinen kiireen kokemus ei myöskään automaattisesti vaikuttanut negatiivisesti luovuuteen *”et kyl se joskus semmonen pieni stressi siinä niinku aikataulukiiressä voi tehdä ihan niinku hyvääkin”* (H5). Oleellista vaikuttaisi olevan työntekijän kokemus ajan hallinnasta. Pieni kiire tai tiukkakaan aikataulu ei välttämättä suoraan vaikuttanut negatiivisesti luovuuteen, mikäli työntekijä koki hallitsevansa tilanteen.

”no jos se aikataulu menee LIIAN tiukalle ni eihän se tietenkään omiaan niinku..mut toisaalta se on vaan et pitää löytää se järkevä tahti tekemiseen et se ei tavallaan niinku.. et ei se et on aikataulu ni ei se automaattisesti kuitenkaan..vie sitä luovuutta POIS.” (H7)

Yksi haastatelluista koki, ettei kohdeorganisaatiossa ole mahdollisuuksia luovuudelle projektien lyhytikäisyyden takia. Alihankintaorganisaatiossa projektit ovat tyypillisesti lyhyitä kehitystehtäviä tai ylläpidollisia tehtäviä, eikä työntekijän kokemuksen mukaan kohdeorganisaatiossa ole luovuuden kannalta tarpeeksi aikaa työskennellä saman tehtävän parissa.

6.1.3 Luovuus edellyttää vuorovaikutusta

Lopullinen luova ratkaisu tai lopputulos koettiin haastatteluissa syntyvän yksilön päätöksen seurauksena. Sen sijaan muiden henkilöiden merkitys korostui luovan prosessin aikana. Muiden henkilöiden merkitys näkyy lähtökohtaisesti jo

siinä, että ohjelmistokehitystyötä tehdään usein olemassa olevien teknisten ratkaisujen päälle ja näin ohjelmistokehittäjät ovat osaltaan riippuvaisia muiden tekemästä työstä. Myös asiakkaalla työn tilaajana on merkittävä rooli. Asiakas asettaa toiminnalle päämäärän ja tavoitteen sekä resurssit, joilla työtä tehdään. Näin asiakas toimii luovan toiminnan ohjaajana. Kohdeorganisaatiossa ohjelmistokehitystyötä tehtiin kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jolloin asiakas hyväksyi tehtyä työtä pala palalta ja myös arvioi lopullisen lopputuloksen. Haastattelujen mukaan pahimmillaan vuorovaikutus asiakkaan kanssa oli yksipuolista ulkoapäin tulevia tiukkoja ehtoja työn tekemiselle. Parhaimmillaan taas vuorovaikutus oli molemminpuolista ja asiakkaat osallistuivat aktiivisesti ohjelmistokehitysprojektiin.

Kysyttäessä kokivatko työntekijät luovan prosessin yksilöllisenä vai yhteisöllisenä kuvasivat monet haastatellut prosessin jossakin vaiheessa saaneensa apua ja tukea työkavereilta. Kollegoiden ammattitaitoon luotetaan ja apua koettiin olevan hyvin saatavilla. Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta oli pyritty myös organisaatiossa tukemaan. Tutkimuksen teon aikaan samassa projektissa työskentelevät työntekijät istuivat fyysisesti samassa tilassa ja organisaatiossa oli käytössä erilaisia virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia. Vaikka suuri osa haastatteluista koki hyötyvänsä yhteistyön tekemisestä, eivät kaikki kokeneet tätä helppona toteuttaa. Yksi ohjelmistokehittäjistä kuvasi olevansa huono kysymään neuvoja muilta.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia luovuuden ilmenemisestä ohjelmistokehitystyössä. Haastatteluiden perusteella luovuutta tarkastellaan 1) vaikuttavana ongelmanratkaisuna, 2) työmenetelmien kehittämisenä sekä 3) asennoitumisena.

6.1.4 Luovuus vaikuttavana ongelmanratkaisuna

Ohjelmistokehitystyö perustuu asiakkaiden teknisten ongelmien ratkaisemiseen, mikä edellyttää työntekijöiltä luovuutta. Ongelmanratkaisua kuvattiin proses-

siksi, joka alkaa ongelman määrittelystä ja tuttujen teknologioiden tunnistamisesta. Tätä seuraa kokeiluvaihe ja erilaisten tekniikoiden testaaminen. Prosessin koettiin vaativan työntekijöiltä vankkaa asiantuntijuutta, jotta ongelmasta tunnistetaan entuudestaan tutut osa-alueet sekä löydetään valtavista määristä ratkaisuisista juuri se, mikä sopii tähän kyseiseen ongelmaan. Lisäksi se vaatii kykyä kyseenalaistaa aiemmin tehtyä, taitoa soveltaa aiempaa tietoa ja kokemusta uuteen ongelmaan sekä rohkeutta kokeilla uutta.

Haastateltavien mukaan pelkkä asiakkaan ongelman ratkaiseminen ei kuitenkaan riitä, vaan lopputuloksen tulee olla kontekstissaan toimiva ja sen tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Luovuuteen liittyy näin myös tehdyn ratkaisun tai lopputuotoksen hyödyllisyys ja lisäarvon tuominen.

”...elikkäs siis varsinainen koodaaminen..se on niinku välillä aika semmosta...luovaa. Et niinku pitää, pitää niinku ratkasta...ongelma jollaan tavalla et se ois niinku mahdollisimman hyvä ja tehokas...” (P12)

Yksi haastatelluista ohjelmistokehittäjistä koki, että kohdeorganisaation toiminnasta puuttui juuri tämä toiminnan vaikuttavuus, vaikka luovaa työtä tehdäänkin. Hän vertasi kohdeorganisaatiota aiempaan työnantajaansa, jossa oli kokenut tekevänsä aidosti merkittäviä luovia ratkaisuja.

6.1.5 Luovuus työmenetelmien valinnoissa

Luovuus ilmeni haastateltavien mukaan myös työmenetelmien valinnoissa ja niiden kehittämisessä. Asiakkaiden vaihtuvia ongelmia voidaan harvoin ratkaista samoilla työmenetelmillä ja tekniikoilla. Pelkkä aiemman kopioiminen tai monistaminen ei onnistu, jos tavoitteena on tehdä kontekstissaan toimivia ratkaisuja. Luovuus näyttäytyi haastatteluissa kykynä yhdistää ja soveltaa aiemmin hyviksi koettuja tekniikoita ja työskentelytapoja sekä kokeilla ja yrittää uutta. Työntekijöiltä tämä vaati ymmärrystä ja osaamista erilaisista tekniikoista ja teknologioista sekä vaihtoehtoisten ratkaisujen kokeilemista.

”... ja siis myös sitä että sitte pystyy niinku haastamaan sen mitenkä se on joku juttu ennen tehty ja on tullut ehkä joku uus teknologia jolla sitten voi... sen asian tehäkin helpommin tai monipuolisemmin tai jotain niin se ettei lukkiudu siihen kaavaan että no näin tää on tehty ja teenpäs nytten kopion siitä edellisestä vaan niinkun se että keksii että jos mä nyt sovellan tota tapaa tai teknologiaa...” (P14)

Luovuus ilmeni myös työmenetelmien kehittämisessä. Hyvin vapaassa toimintaympäristössä työskentely edellytti työntekijöiltä omien työskentelytapojen tunnistamista ja niiden kehittämistä työntekoa tukevaksi. Henkilöstä riippuen erilaiset työskentelymenetelmät koettiin merkityksellisiksi. Työntekijät kuvasivat kaipaavansa aikaa, työstä irrottautumista ja rentoutumista. Osa taas kuvasi hyötyvänsä kollegoiden kanssa keskusteluista tai työssä koetun ongelman visualisoinnista. Haastatteluiden perusteella oleellista näyttäisi olevan se, että työntekijä tunnistaa itselleen toimivat ja halutun lopputuloksen mahdollistavat työskentelytavat.

"... omien työtapojen osalta... on edelleen käynnissä se et oppis pitämään niitä taukoja tarpeeksi koska se...tajuamaan sen konkreettisesti se on helppo unohtaa...että taukojen pitäminen ja vaikka liikunnan harrastaminen työpäivän keskellä ku se oikeesti...tuottaa paremman lopputuloksen." (O7)

6.1.6 Luovuus asennoitumisena

Luovuus ilmeni vastausten perusteella myös yksilön asennoitumisena. Asennoituminen liittyy olemassa olevien työskentelytapojen ja aiemmin tehtyjen ratkaisujen kyseenalaistamiseen ja haastamiseen sekä uuden kokeiluun. Haastatellut kuvasivat luovuutta rohkeutena, uskalluksena kokeilla ja kyseenalaistaa. Tai kuten alla olevassa aineistoesimerkissä kuvataan, se on villiä ajattelua.

"...eikä takerru siihen vanhoihin oppeihin tai johonkin siihen ajatukseen et ois vaan niinku yks ainoa oikee tapa tehdä asioita.. Joka on niinku ihan villisti vaan ajattelee ja uskaltaa kokeilla erilaisii asioita.." (O4)

"...tavallaan kun tohon, sanotaan et ei tue luovuutta mutta ei estä luovuutta, et jos sä oot riittävän rohkee, että sä jossaan projektissa otat henkilökohtaisen riskin" (O1)

Asennoitumiseen voinee vaikuttaa työntekijöiden kokema sisäinen motivaatio. Useat haastateltavat kokivat ohjelmistokehitystyön itsessään motivoivana, he kuvasivat nauttivansa työstään ja esimerkiksi mielenkiintoisen projektin kohdalla kokevansa, etteivät olisi töissä ollenkaan. Yksi haastatelluista kuvasi ohjelmistokehitystyötä kutsumusammattina. Työyhteisö on myös voinut sosiaalistaa työntekijöitä tähän asennoitumiseen. Haastatellut kokivat organisaation rennon ja vapaan kulttuurin mahdollistaneen sen, että työssä voi kokeilla ja yrittää sekä

myös epäonnistua. Yksi haastatelluista kuvasi organisaatiossa olevan rohkeutta kokeilla erilaisia asioita.

6.1.7 Yhteenveto luovuudesta kohdeorganisaatiossa

Luovuuden havaittiin haastatteluiden perusteella olevan keskeinen osa ohjelmistokehitystyötä. Kysyttäessä kokivatko haastatellut työnsä luovana, vastasi suurin osa heistä myöntävästi. Lisäksi projektiliideistä, joiden työnkuvaan ohjelmistokehitystyö kuului, kuvasi moni luovuuden liittyvän juuri ohjelmistokehitystyöhön.

Luovuus näyttää vastausten perusteella mahdollistuvan ohjelmistokehitystyössä tilanteessa, jossa työntekijällä on sopivassa suhteessa rajoja ja vapautta, aikaa sekä mahdollisuus vuorovaikutukseen. Alihankintaorganisaatiossa asiakkaalla on merkittävä rooli työn tilaajana ja resurssien määrittäjänä. Asiakkaan reunaehdot ja resurssit työlle toimivat toiminnan suuntaajina, minkä työntekijät kokivat pääosin positiivisena. Reunaehtojen puitteissa vaikuttamismahdollisuudet työhön koettiin haastatteluissa kuitenkin hyvin tärkeinä. Tiukat ulkoapäin tulevat ohjeet ja rajoitteet voisivat näivettää luovuuden ja motivaation työhön. Esimerkiksi asiakkaan asettama liian tiukka aikataulu saattaisi vaikuttaa negatiivisesti luovuuteen, joka haastateltavien mukaan edellyttää aikaa ja väljyyttä tekemiselle. Luovassa prosessissa asiakkaan lisäksi merkittävä rooli on työkavereilla saatavalla tuella. Kollegoiden ammattitaitoon ja heiltä saatavaan tukeen luotettiin.

Haastatteluiden perustella ohjelmistokehitystyössä luovuus todentuu tehtävässä työssä, se ilmenee kestävässä ongelmanratkaisussa ja työskentelymenetelmien valinnoissa ja kehittämisessä. Ohjelmistokehitystyö perustuu asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen, mikä edellyttää työntekijöiltä vahvan asiantuntijuuden lisäksi kokeilua, yrittämistä ja epäonnistumista. Lopputuloksen tulee olla kontekstissaan toimiva ja sen tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaiden ongelmia voidaan harvoin ratkoa samoilla menetelmillä, joten työntekijöiden on kyettävä myös arvioimaan ja kehittämään työtapojaan. Luovuuden koettiin näin

liittyvän vahvasti työkäytäntöihin, mutta ilmenevän myös yksilöllisenä asennoitumisena, mitä kuvattiin rohkeutena kyseenalaistaa, haastaa ja kokeilla. Luovuuden kokemusten lisäksi tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, minkälaisena työntekijät kokivat johtamiskäytänteiden merkityksen luovuudelle esimiehettömässä organisaatiossa.

6.2 Johtamiskäytänteiden merkitys luovuudelle

Luvussa kuvataan ensiksi ohjelmistokehittäjien ja projektiliidiiden näkemyksiä organisaation esimiehettömyydestä. Esimiehettömyys on ollut organisaatiossa tavoiteltu tila ja lukijalle pyritään näin mahdollisimman tarkasti kuvaamaan konteksti, joka tutkimuksen teon aikaan määrittää työn tekemistä ja organisaation toimintaa ja joka myös erottaa sen monista muista organisaatioista. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia johtamiskäytänteiden merkityksestä luovuudelle.

6.2.1 Kokemuksia esimiehettömyydestä

Esimiehettömyys on kohdeorganisaatiossa ollut tavoiteltu ja tietoinen valinta, jolla korvattiin aiempi tiimimalli ja tiimeille nimetyt tiimiesimiehet. Tutkimuksen teon aikaan organisaatio koostui toimitusjohtajasta, henkilöstöjohtajasta, myyntitiimistä, muutamasta hallinnon henkilöstä sekä projektiliideistä ja ohjelmistokehitystyötä tekevästä työntekijöistä. Lisäksi organisaatiolla oli ostettuna coaching-palvelu. Nimettyjä esimiehiä ei toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan lisäksi ollut. Sen sijaan jokaisella projektilla oli nimetty projektiliidi, jollei kuitenkaan varsinaista esimiesasemaa ollut.

Nykyisellä mallilla oli tavoiteltu työntekijöiden entistä parempaa itseohjautuvuutta. Yhden haastateltavan sanoin kohdeorganisaatiossa uskotaan siihen, että *”hyvät tekijät osaavat ohjata itseään, eivätkä tarvitse rakenteita”* (014). Esimiehettömyyteen oltiin aineiston perusteella suurelta osin tyytyväisiä. Esimiehettö-

myys ja hierarkioiden puuttuminen olivat myös olleet syitä, miksi osa työntekijöistä oli hakeutunut kohdeorganisaatioon töihin. Vaikka esimiehettömyyteen oli haastatteluiden perusteella suurelta osin tyytyväisiä, on se myös herättänyt hämmennystä ja epätietoisuutta niin ohjelmistokehittäjien kuin projektiliidien joukossa. Näitä kokemuksia kuvataan seuraavissa alaluvuissa.

Projektiliidien kokemuksia esimiehettömyydestä

Ohjelmistokehitystyötä tehtiin projektitiimeissä, jossa jokaisella tiimillä oli nimetty projektiliidi. Varsinaista esimiesasemaa projektiliideillä ei ole vaan he vastaavat projektien hallinnoinnista ja toimivat asiakasrajapinnassa. Projektiliideiksi henkilöt olivat hakeneet omasta kiinnostuksesta tai päätyneet silkasta sattumasta. Osalla heistä oli taustallaan esimieskokemusta ja osalla ei. Lisäksi projektista ja projektiliidistä riippuen he myös tekivät varsinaista ohjelmistokehitystyötä.

Vaikka varsinaista esimiesasemaa projektiliideillä ei ollut, useat haastatelluista kuvasivat vapaaehtoisesti ottaneen itselleen esimiehelle tyypillisesti kuuluneita tehtäviä. Näihin lukeutui esimerkiksi tiimin jäsenten hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tehtävät.

"ja sit mää ite nään siinä taas myös sen tiimi niinku tietynlainen esimiesvastuu myös siitä tiimistä että.. osaamisen kehittämistä ja muuta semmosta ja kattoo että henki pysyy hyvänä ja täntyyppistä.. sitä nyt ei välttämättä oo suoraan mihinkään kirjattu!" (P10)

"Mä haluan tohon heti sanoo vaikka mulla ei ole niinkon esimiesstatusta, niin siltä mä koen että tietyllä tapaa mun täytyy sitäkin roolia tossa vetää...Kyllähän sit taas niinku multakin kysytään et no mites nyt kun on palkankorotuskierrokset ni toi on suoriutunu... tai ehkä joskus jopa niinkin päin et ku näkee et ne on tulossa ni tekee mieli san että tää henkilö on tehny niin hyvää työtä.. " (P14)

Toisaalta osa projektiliideistä ei kokenut lainkaan toimivansa esimiesasemassa, johon kuuluisi ihmisten johtamista. Nämä haastatellut kuvasivat rooliaan toiminnan mahdollistajaksi ja nimesivät tehtävikseen projektijohdollisia tehtäviä kuten työtehtävien organisoinnin ja priorisoinnin sekä yhteydenpidon asiakkaisiin. Esimiehen tarpeellisuutta myös kyseenalaistettiin, kuten tulee ilmi seuraavassa aineistositaatissa:

"Ni, ni se on ehkä vähän kyseenalasta et kuinka paljon se pomo siinä sitte.. edesauttaa että.. en mää, en mää ainakaan nyt oo havainnu sellasta..että ois mitenkään ruvettu laiskottelee tai perseilee sen takia et ei oo kukaan niinku katsomassa siinä." (O3)

Nykyiseen esimiehettömyyteen haastatellut projektiliidit olivat pääpiirteissään tyytyväisiä. Yksi haastateltavista kuvasi insinööritaustaisena kokeneensa aiemmassa tiimimallissa haastavana vastuun ihmisten johtamisesta, jota nykyisessä roolissa ei edellytetä. Monet haastatelluista olivat myös kokeneet aiemmissa organisaatioissa keskijohdon toiminnan turhana ja nykyinen esimiehetön organisaatio koettiin tähän verrattuna suoraviivaisempaan. Toisaalta haasteita oli koettu tilanteissa, joissa projektiliidi ei tiedä kenen vastuulle työssä kohdattu ongelma kuuluu kuten jos asiakkaalle tehtävä työ ei näytä valmistuvan ajoissa tai työntekijän jaksamisessa on haasteita. Osa haastatelluista myös huomautti, ettei nykyinen itseohjautuvuuteen kannustava toimintamalli välttämättä sovi kaikille työntekijöille.

" VOI olla niinku mahdollisesti vähän samaa ongelmaa joissain tapauksessa että jos on niinku hiljanen kaveri joka ei halua kertoa siinä.. niin siinä on niinku semmonen mahol paikka et siinä voi niinku pudota " (P10).

"... jos nyt tarvitaan niinko apuja tähän ni se pitää löytyä, ja sit tietysti kun meni riittävän painokkaasti sanomaan nyt ihan oikeasti tarvitaan jotain tää asiakas pillastuu, niin sit siihen löyty se ratkasu" (P14)

Ohjelmistokehittäjien kokemuksia esimiehettömyydestä

Organisaation esimiehettömyyden taustalla on ajatus siitä, etteivät asiantuntijat tarvitse erikseen organisaation rakenteita ohjaamaan toimintaansa, vaan he haluavat ja ottavat vastuuta niin työstään kuin hyvinvoinnistaan. Organisaatiossa on vahva "tee se itse"-ajattelutapa. Mikäli työssä tulee vastaan ongelmia, toivotaan työntekijöiden itse nämä ratkaisevan.

Organisaatiossa yksittäisellä työntekijällä onkin suuri vapaus ja itseohjautuvuus, johon työntekijät olivat suurelta osin tyytyväisiä. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työtapoihin ja he voivat ilmaista kiinnostuksensa itseään kiinnostaviin työprojekteihin. Lisäksi organisaatiossa kerättiin ja toteutettiin työntekijöiden kehitysideoita ketterästi. Esimiehettömyys oli osalle työntekijöistä ollut syy hakeutua organisaatioon töihin.

" kyllä niinku rohkastaan siihen, että jos joku mättää ni..korjaa asenteet tai tee ite sille jotain." (O6)

" ... tässä työkuulttuurissa...se ettei kytätä eikä kyykytetä niin mulla ainakin se luo automaattisen että ku muhun luotetaan ni mä sit haluun olla sen luottamuksen arvonen..." (O8)

Haastateltavien mukaan työntekijöillä on suuri sisäinen motivaatio tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, mikä osaltaan tukee esimiehettömyyttä. Lisäksi kollegoiden ammattitaitoon ja heiltä saatavaan tukeen luotettiin. Haastatteluissa toistui näkemys, että organisaatiossa apua ja tukea saa aina tarvittaessa. Nykyisellään esimiehen ei koettu tuovan lisäarvoa organisaation toimintaan.

" näiden ihmisten hyvyys ja asiantuntemus.. se on ehottomasti niinku mun mielestä PARASTA, et jos nyt aattelee niin täällä ei sellasia kusipäitä oo yhtään, vaan kaikilla on jollain tapaa semmoset.. no ehkä vähän liiottelua pyyteettömät hyvät tarkoitukset viedä asioita hyvin eteenpäin" (P14)

"musta tuntuu et kaikilla on sellainen sisäinen ryhmäkuri et kukaan ei haluu niinku tyriä sit tavallaan ettei haluu olla se joka pilaa sen homman" (O6)

Vaikka organisaatiossa ei virallisia esimiehiä ollut, liittivät osa haastatelluista ohjelmistokehittäjistä projektiliidien vastuulle tyypillisesti esimiehelle kuuluneita tehtäviä. Haastateltavat kuvasivat projektiliidien vastaavan projektien hallinnoinnista ja heiltä saavan tarvittaessa myös tukea ja apua ongelmatilanteissa.

".. projektiliidi on tavallaan se joka niinku tukee muiden työskentelyä, se saattaa olla tavallaan ihan samalla lailla koodari siinä ku muutki ja tälee että niinku jos tulee ongelmia ni voi tukeutua mut just että ei oo semmoinen mikään päällepäsmäri" (O5)

Vaikka työntekijät olivat esimiehettömyyteen suurelta osin tyytyväisiä, on nykytilanne aiheuttanut myös epä tietoisuutta ja hämmennystä. Haasteita oli koettu tilanteissa, joissa työntekijä ei tiedä kenen vastuulle työssä kohdattu ongelma kuuluu. Esimerkiksi kollegan työskentelyyn koettiin olevan vaikea puuttua kun työntekijät ovat keskenään vertaisia. Haastateltavat kokivat, että apua ja tukea tulisi löytyä lähempää kuin toimitusjohtajalta tai henkilöstöjohtajalta, jotka tutkimuksen teon aikaan olivat organisaation ainoat viralliset esimiehet. Lisäksi osa haastatelluista pohti ja kritisoi vastuun siirtämistä työstä ja hyvinvoinnista kokonaan työntekijälle. Nykyisessä mallissa koettiin olevan vaara pudota systeemistä, mikäli työntekijä ei ole valmis ottamaan täyttä vastuuta omasta tekemisestään.

Se, voiko esimiehettömyys edelleen toimia henkilöstömäärän kasvaessa mietittiin myös osaa haastateltavista.

”...semmosta hyvin juniorimaista tässä tavallaan niinku ihmisten käsittelyssä täällä niinkun on, että se jossain määrin niinku häiritsee... just se tommonen niinku, ettei pystytä niinkun tavallaan oikeesti, ei oo niinkun semmasto niinkun tavallaan ketään ihmistä kuka ajattelis tavallaan työntekijöitä niinku klassisessa organisaatiossa, aina on joku joka niinku tavallaan pitää huolta...” (01)

Osa haastatelluista kuvasi projektiliidien lisäksi myös organisaation myyntitiimille kuuluvan perinteisesti esimiehelle kuuluneita tehtäviä työnorganisointiin ja työtehtävien jakamiseen liittyen. Myyntitiimi informoi tulevista projekteista ja saattoi tarvittaessa erikseen pyytää henkilöitä osallistumaan projekteihin. Pari kokeneempaa työntekijää, joilla oli kokemusta muista saman alan organisaatioista, pohti haastatteluissa myyntitiimin käyttämää valtaa. Toinen heistä koki positiivisena sen, että myyntitiimi teki työnjakoa ja esimerkiksi työtehtävien priorisointia tilanteissa, joissa työntekijä ei tiedä miten etenisi. Toinen haastateltava sen sijaan oli kokenut myyntitiimin käyttävän valtaa väärin ja myyvän työntekijöitä osaamisen pohjalta projekteihin, joihin nämä eivät välttämättä haluaisi osallistua.

Haastatteluiden perusteella työntekijät vaikuttivat päällisin puolin olevan tyytyväisiä esimiehettömyyteen, mutta he kaipaavat edelleen johtajuutta työssä kohdattujen haasteiden kanssa. Esimiehettömyys näyttäisi olevan organisaatiossa yleisesti hyväksytty normi ja kriittisiä kommentteja oli haastatteluissa vähän. Esimiehettömyys myös luo kontekstin organisaation ja yksilöiden luovuudelle ja seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin organisaation johtamiskäytänteiden ja luovuuden välistä yhteyttä.

6.2.2 Johtamiskäytänteet

Alkuperäisessä aineistossa haastateltavilta ei suoraan ollut kysytty, miten he ovat kokeneet johdon toimien vaikuttaneen luovuuteen. Sen sijaan haastatteluissa kysyttiin, minkälaiset tekijät voisivat vaikuttaa negatiivisesti työssä koettuun luovuuteen tai minkälaisessa tilanteessa työntekijät eivät enää voisi olla luovia. Luovuustutkijan Teresa Amabilen ym. (1996) mukaan johdon toimet luovuuden

edistämiseksi tapahtuvat organisaation sosiaalisen ympäristön kehittämisen kautta. Kun aineiston perusteella ei suoraan pystytä sanomaan, miten työntekijät kokivat johdon toimien vaikuttaneen luovuuteen, tarkasteltiin aineistosta haastateltavien näkemyksiä luovuuden edellytyksistä, joihin johdon toimilla on vaikutettu.

Valtaistaminen

Esimiehettömyys on kohdeorganisaatiossa ollut tietoinen ja tavoiteltu tila. Ohjelmistokehitystyötä tekevät asiantuntijat nähdään työnsä parhaina asiantuntijoina, jotka kykenevät tekemään työtään koskevia ratkaisuja itsenäisesti. Vaikka organisaatiossa oli luovuttu virallisista arvoista, jakoivat haastatellut yleisesti näkemyksen, jonka mukaan työtä tulisi tehdä niin kuin sitä tekisi itselleen. Toimintaa, joka tähtää työntekijöiden työtehtäviä koskevan päätöksenvallan lisäämiseen, kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa myös työntekijöiden valtaistamiseksi (Leach, Wall & Jackson 2003, 28).

Työntekijöiden valtaistaminen ilmeni organisaatiossa moninaisena. Ensinnäkin työntekijät voivat ilmaista, missä projekteissa haluavat työskennellä ja millä tekniikoilla työtä tehdä. Etäpäivät olivat sallittuja ja oman kalenterin pystyi vapaasti rakentamaan työtilanteen pohjalta. Töitä oli mahdollista tehdä myös iltaisin. Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen ja päätäntävällän lisääminen vaikuttaisi edistävän työntekijöiden luovuutta vahvistamalla heidän kokemuksiaan työn hallinnasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa siihen. Haastatteluiden perusteella valtaistaminen oli vaikuttanut positiivisesti myös työntekijöiden sitoutumiseen sekä työhön motivoitumiseen. Haastatellut kokivat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä hyvin tärkeinä ja niihin oltiin suurelta osin tyytyväisiä.

"...parasta on nyt tää vapaus ja työajat ja sitten... kaikki tämmönen että..kaikille omille menoille kyllä aina järjestyy sitten..." (O3)

"...parasta on nyt tää vapaus ja työajat ja sitten... toisiks paras on sitte se et jos sattuu joku mielenkiintoine... mielenkiintonen projekti ni... sitte aina välillä tuntuu ettei niinku ois töissä ollenkaan..." (O3)

Vaikka haastateltavat kokivat vaikuttamismahdollisuudet suurelta osin positiivisena asiana, on tilanne edellyttänyt työntekijöiltä uudenlaista aktiivista toimintaa ja oman työn omistajuutta, kuten tulee ilmi seuraavassa aineistositaatissa: ”*On mahdollisuudet mut se on niinku..se on niinku itestä kiinni...tavallaan..välillä se voi olla liike itestä kii toisaalta et täytyy sitte olla rohkeutta mennä..jonku kanssa sit sparraamaan et mites sitä vois tehdä*” (P10). Perinteinen organisaatio, jossa esimies toimii toiminnan ohjaajana, koettiin haastatteluissa helpompana ja yksinkertaisempaan vaihtoehtona, mutta silti nykyiseen tilanteeseen oltiin suurelta osin tyytyväisiä ja se haluttiin säilyttää.

”on se sillai vähän niinku voi olla pelottavaakin että yhtäkkiä pitää itse päättää asioita ja ei oo kukaan niinku ostamassa puolesta tai sanomassa et ota noi työkalut tai muuta semmosta.. et isommassa se oli sit sillai et kaikki oli valmiina kun menit sinne.” (O10)

Tuki

Vaikka vaikuttamismahdollisuuksiin ja työn itseohjautuvuuteen oltiin suurelta osin haastatteluissa tyytyväisiä, kaipasivat työntekijät haastatteluiden perusteella myös tukea työhönsä. Organisaatiotasolla yrityskulttuurin koettiin kannustavan yrittämiseen, kokeiluun ja myös epäonnistumiseen. Suuri merkitys oli myös kollegoilta saatavalla tuella ja organisaatiossa koettiin olevan vahva tiedon jakamisen kulttuuri. Vastaan oli kuitenkin tullut tilanteita, joissa kollegoilta saatava tuki ei ollut riittänyt ja joissa työntekijät olisivat kaivanneet esimieheltä saatavaa tukea.

Kohdeorganisaatiota haastateltavat kuvasivat matala hierarkkiseksi, avoimeksi ja kannustavaksi. Organisaatiossa on mahdollisuus kokeilla, yrittää ja epäonnistua. Organisaatiossa koettiin vallitsevan joustava kokeilun kulttuuri ja esimerkiksi työntekijöiltä tulevia kehitysideoita pyrittiin toteuttamaan nopeasti. Mikäli ideat eivät toimineet myös korjausliikkeitä tehtiin nopeasti. Se, että organisaatiossa suhtaudutaan avoimesti ja kannustavasti uusiin asioihin koettiin vaikuttavan positiivisesti luovuuteen.

”... jos puhutaan yrityskulttuurista niin se että... semmonen rento... ja vapaa..ja semmonen, hyvähenkinen ilmapiiri sillan niinku...et uskaltaa kokeilla” (O4)

" ..tyypillinen tapa meillä että yritetään tehdä nopeasti jotta asioita ja sitte..mieluummin epäonnistutaan nopeasti kun jatketaan semmosella tieällä joka ei toimi." (P12)

Edellä kuvatut avoimuus ja kannustavuus ilmenivät organisaatiossa myös työntekijöiden välisissä suhteissa. Haastatteluissa toistui kokemus siitä, että kollegoilta saa tarvittaessa aina apua. Kollegoiden ammattitaitoa arvostettiin ja siihen myös luotettiin. Työntekijät jakoivat mielellään onnistumisiaan ja kertoivat tekemistään ratkaisuksista. Työntekijöiden välistä kilpailua ei haastatteluiden perusteella ole ollut, eikä haastateltavien mukaan organisaatiossa ole pelkoa siitä, että työkaveri pyrkisi hyötymään yhteisesti jaetusta tiedosta. Luottamus työkavereihin saattaa osittain selittyä sillä, ettei heikossakaan taloustilanteessa organisaatiossa ole ollut irtisanomisia.

" mutta se..olematon hierarkia ehkä liittyy siihen että...helpompi auttaa kanssa kun ei oo niinku sellaista..ikään kuin kilpailutilannetta paikoista" (P10)

" ...tossa oli 2013 esimerkiksi oli niinku naika heikko tilauskanta ja silloin varmaan meni firmally mennyt kirjanpitolomassa vähän sillai..huonosti mutta kutään ei pakotettu niinkun..lomautetuks taikka ketään ei irtisanottu.. ja sitten siitä niinkun selvittiin myyntiponnistuksilla, jossain muissa firmoissa ni varmaan ois pantu väjee pelolle " (P11)

Kollegoilta saatavasta tuesta huolimatta, haastateltavat kokivat vastaan tulleen tilanteita, jolloin olisivat kaivanneet tukea esimieheltä. Työntekijöiden ollessa keskenään tasavertaisessa asemassa, oli välillä epäselvää kenen puoleen kääntyä työssä kohdatun ongelman kanssa. Pienempien ongelmien kanssa työntekijät kokivat turhana lähestyä toimitusjohtajaa tai henkilöstöjohtajaa, jotka olivat tutkimuksen teon aikaan ainoat virallisesti nimetyt esimiehet. Esimiehen tukea kaivattiin käytännön tilanteissa kun työprojekti ei edennyt tavoitellusti tai kun työmäärä koettiin liian suureksi.

" ..tavallaan niinku klassisessa organisaatios, aina on joku joka niinku tavallaan pitää huolta" (P1)

" ..ei voi silleen heittäytyä johonkin turvaverkkoon, että joku tulee kertoa sulle että mitä pitää tehdä vaan.. kyllä se pitää olla sillee aktiivisesti ite liikkella kans" (P12)

Organisaatiossa oli tutkimuksen teon aikaan myös mentoritoimintaa sekä ostettuna coaching-palvelu. Mentorit olivat organisaation omia työntekijöitä, jotka

auttoivat työhön liittyvissä ongelmatilanteissa ja kysymyksissä. Mentoreiden tarjoama tuki keskittyi käytännön työhön kuten esimerkiksi teknologiaosaamiseen. Organisaatioon ostettu coaching-palvelu taas tarjosi laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin tukea esimerkiksi työskentelytapoihin tai hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Yksi haastatelluista pohti, onko coaching-palvelun avulla osa ihmisten johtamisen vastuista ulkoistettu erilliselle toimijalle. Coachien kanssa oli mahdollista keskustella esimerkiksi urasuunnitelmista- ja tavoitteista, jotka tyypillisesti ovat kuuluneet esimiehen tehtäviin.

Resursointi

Kuten monella muulla ohjelmistokehitysalalla toimivalla yrityksellä, myös kohdeorganisaatiolla on jatkuva avoin haku käynnissä. Rekrytointi oli tutkimuksen toteutuksen aikaan monivaiheinen prosessi, jolla pyrittiin kartoittamaan henkilön teknisen osaamisen lisäksi hänen sopivuus organisaatioon. Rekrytointiprosessi koostui haastattelusta hr-henkilön kanssa, työnäytteestä ja projektitiimin kanssa työskentelystä sekä loppuhaastattelusta. Pääosin haastateltavat olivat tyytyväisiä rekrytointiprosessiin ja sen avulla koettiin löytyvän henkilöt, jotka istuvat nykyiseen esimiehettömään organisaatioon.

Työyhteisö näyttäytyi haastatteluiden perusteella homogeenisena. Haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta miehiä ja heitä yhdisti korkea koulutusaste. Koska tutkimuksessa hyödynnettiin valmista aineistoa, ei tässä yhteydessä tiedetä, kuinka paljon kohdeorganisaatioon on hakenut miehiä ja naisia työskentelemään. Tässä yhteydessä ei voida siis suoraan päätellä, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan ja arvostetaan erilaisuutta. Haastateltavien kommentteissa kuitenkin toistui näkemys, kuinka esimiehettömyys vaatii tietynlaista tyyppiä, kuten tulee ilmi oheisessa aineistositaatissa: *”ei just ehkä oo oikee työpaikka sellaselle ihmiselle, ketkä niinku odottaa että kaikki tulee”* (O6). Vaikka haastateltavat kokivat suurimmaksi osaksi hyvänä sen, että rekrytoinnilla varmistetaan henkilön sopivuus, yksittäisiä kriittisiä kommentteja esitettiin rekrytoinnin valikoivuudesta.

” ... joo kyllä ehdottomasti tietyn tyyppisiä, että jos ois semmonen ehkä vähän niinku, etees pieni vaara et ois semmonen ehkä niinku jollaan tavalla negatiivinen pohtija, tai siis

sellanen kriittikotyyppinen persoona, niin ei olis minkäänäköstäkään...niinku mhadollisuutta että semmosta läpi tulee” (O1)

Tulevaisuus mietitytti haastateltavia. Työntekijöiden ikääntymisen ja kokemuksen kartuttamisen myötä organisaatiossa on pohdittava, miten työntekijöille pystytään tarjoamaan mahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Lisäksi haastateltavat pohtivat, miten henkilöstömäärän kasvu tulee vaikuttamaa työyhteisöön.

” Ku mä tulin ni meitä oli joku 50 sillon ni kyllä ite vähän sillee kyynisenä rupee odottaa että koska se niinku tapahtuu, mutta YLLÄTTÄVÄN hyvin kuitenkin siis sillee vaikka on tosi paljon porukkaa.” (O6)

Vuorovaikutuksen mahdollistaminen

Aiemmin tulososiossa luovuuden esitettiin edellyttävän vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta on pyritty organisaatiossa mahdollistamaan niin työntekijä-asiakassuhteessa kuin työntekijöiden välisissä suhteissa. Työprojektin alussa asiakas asettaa työlle tavoitteet ja projektin aikana asiakkaaseen ollaan aktiivisesti yhteyksissä. Asiakkaiden kanssa on pyritty mahdollisimman suoraan kontaktiin, jolloin työstä saadaan jatkuvaa palautetta ja asiakas hyväksyy työtä pala kerrallaan. Haastatteluiden mukaan parhaimmillaan vuorovaikutus on vastavuoroista, kuten tulee ilmi seuraavassa aineistositaatista.

” ...vaikka jokin start-up tyyppinen projekti tai muuta että...lähestytään meitä sitte ja tota kaivataan..sen toteutuksen lisäksi sitte myös ideoita ja semmosta niikö et on aktiivisesti mukana siinä kehitystyössä..se yleensä niinku aika lailla parantaa sitä fiilistä siinä..” (O3)

Organisaation sisällä haastateltavat kokivat tiedon saamisen ja jakamisen toimivaksi ja organisaatiossa hyödynnettiin tutkimuksen teon aikaan erilaisia viestintäkanavia. Työntekijät järjestäytyivät fyysisesti jo siten, että samassa projektissa työskentelevät työntekijät olivat samassa työhuoneessa. Aktiivisessa käytössä oli myös pikaviestipalvelu Slack. Virallista viestintää organisaatiossa edustivat kuukausittaiset palaverit sekä myyntitiimin palaverit, joissa kerrottiin tulevista projekteista. Lisäksi jokaisessa projektiryhmässä pidettiin viikoittain palavereita, joissa käytiin läpi kunkin työntekijän työtilannetta. Virallisten viestintäkanavien

lisäksi haastateltavat kokivat tärkeänä mahdollisuuden informaaliin tiedon jakamiseen esimerkiksi kahvipöytätilanteissa. Näissä kohtaamisissa jaettiin onnistumisia ja kysyttiin apua.

Vaikka vuorovaikutukseen oltiin haastatteluiden perusteella tyytyväisiä, on organisaation henkilöstömäärän kasvu asettanut uusia haasteita tiedon jakamiselle. Henkilöstömäärän kasvu on tapahtunut niin nopeasti, etteivät työntekijät tunne entiseen tapaan toisiaan ja toistensa osaamista. Kasvun seurauksena apua ei välttämättä ole saatavissa heti seuraavasta työhuoneesta, mikä oli haastatteluiden perusteella nostanut joillakin työntekijöillä kynnystä pyytää apua.

Fyysinen työympäristö

Työympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä fyysistä tilaa, jossa työntekijät työskentelivät. Tutkimuksen teon aikaan työympäristö koostui avokonttoritiloista, työhuoneista ja rentoutumistiloista. Tämä työympäristö oli toteutettu yhdessä ideoiden ja työntekijöitä kuunnellen. Työtilojen lisäksi työntekijöiden käytävissä oli pelitila ja alakerrasta löytyi kuntosali. Työntekijät saivat myös tehdä pieniä hankintoja työpaikalle ilman erillistä pyyntöä jokaiseen ostokseen. Työympäristön rentous ilmeni myös siinä, ettei organisaatiossa noudatettu tiukkaa pukukoodia, vaan työntekijät saivat pukeutua vapaasti haluamiinsa vaatteisiin.

”nykyään on tullu vähemmän pelattua konsolilla että pingistä melkein enemmän ja sitten koittaa käydä heilumassa millon missäkin, roikkumassa renkaissa toimitusjohtajan pöydän vieressä” (O7)

6.2.3 Yhteenveto

Tutkimuksen teon aikaan organisaatiossa oli luovuttu entisestä tiimimallista ja tiimiesimiehistä eikä yrityksellä ollut virallisia esimiehiä toimitusjohtajaa ja henkilöstöjohtajaa lukuun ottamatta. Töitä tehtiin projektityönä, jossa jokaiselle projektille nimettiin projektiliidi. Varsinaista esimiesasemaa projektiliideillä ei kuitenkaan ollut. Esimiehettömyydellä pyrittiin tukemaan asiantuntijoiden itseohjautuvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Organisaation esimiehettömyyteen oltiin suurelta osin tyytyväisiä, mutta sekä projektiliudit että ohjelmistokehittäjät olivat kokeneet vastaan tulleen tilanteita, joissa eivät olet tiennyt kenen vastuulle työssä kohdattu ongelma kuuluu. Haastatteluiden perusteella johtajuutta esiintyi organisaation eri toimijoilla eri aikoina, mikä oli myös aiheuttanut epätietoisuutta työntekijöissä. Esimiehettömyyden koettiin haastatteluissa vaativan työntekijältä uudenlaista aktiivista oman työn omistajuutta, mikä ei välttämättä sovi kaikille.

Haastatteluiden perusteella luovuuteen vaikuttavina johtamiskäytänteinä tarkasteltiin työntekijöiden valtaistamista, tukea, resursointia, vuorovaikutuksen mahdollistamista sekä fyysistä ympäristöä. Haastatellut kokivat tärkeänä suuren itseohjautuvuuden sekä päätäntävällän niin luovuuden, työstä motivoitumisen ja siihen sitoutumisen kannalta. Toisaalta itseohjautuvuuden rinnalla kaivattiin myös tukea. Organisaatiotasolla työntekijät kokivat organisaation avoimen ja sallivan kulttuurin tukevan kokeilua ja epäonnistumista. Myös kollegoilta saatava tuki koettiin tärkeänä. Osaavalla resursoinnilla varmistettiin haastateltavien mukaan henkilöiden sopivuus esimiehettömään organisaation. Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta taas oli organisaatiossa pyritty tukemaan erilaisilla virallisilla ja epävirallisilla viestintäkanavilla. Myös fyysinen ympäristö oli pyritty rakentamaan työntekijöitä kuunnellen ja erilaisia tiloja hyödyntämällä.

7 POHDINTA

Pro gradu -tutkielmassa selvitettiin yhden suomalaisen ohjelmistoalan organisaation työntekijöiden kokemuksia luovuudesta ohjelmistokehitystyössä sekä sitä, miten he kokivat johtamiskäytänteiden merkityksen luovuudelle. Pohdintaluvussa kuvataan tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja arvioidaan niitä aikaisempien tutkimustulosten valossa. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Luovuus on ollut yksi viime vuosien merkittävimmistä ilmiöistä niin yritysmaailmassa, koulutusorganisaatioissa kuin myös laajemmassa yhteiskunnallisessa keskustelussa (Inkinen 2006, 15). Etenkin yritysmaailmassa luovuus on nähty elinehtona ja menestymiskeinona kiristyvässä globaalissa kilpailussa (Shalley & Gilson 2004, 33). Samalla kun luovuudesta on tullut organisaatioissa tavoiteltu asia, on kiinnostus myös luovuuden johtamiseen lisääntynyt. Luovuuden merkittävyydestä huolimatta sen määrittely on ollut ja on edelleen haastavaa. Koiraan (2001, 60–66) mukaan emme vielä tiedä paljoa luovista organisaatiosta ja niiden johtamisesta. Tämä tutkimus tarjoaa yhden näkökulman luovuuden ilmiöön tarkastelemalla luovuutta ohjelmistoalan työntekijöiden kokemusten kautta.

Ohjelmistoala lukeutuu tietointensiivisiin teknologian aloihin, joilla luovuutta on pidetty erityisen tärkeänä. Tietointensiiviset teknologian alat edellyttävät työntekijöiltä itsenäistä ajattelua, tiedon käsittelyä ja uusien ratkaisujen tekemistä (Lapierre & Giroux 2003, 11), mikä edellyttää luovaa ajattelua. Ohjelmistoalaan on luovuuden tavoin myös liitetty monia odotuksia. Tulevaisuudessa ohjelmistoalan yritysten lukumäärän arvioidaan entisestään vain kasvavan (Ahtela 2016, 10) ja niiden arvioidaan tarvitsevan yhä enemmän osaavaa työvoimaa. Lisäksi toimialan vaikutukset näkyvät muille aloille yritysten tietojärjestelmien muodostaessa yhä olennaisemman osan yritysten kilpailukyvyistä (Metsä-Tokila

2014, 38). Ohjelmistoalaa voidaan myös pitää monessa suhteessa edelläkävijänä, jonka avulla on mahdollista kurkistaa tulevaisuuteen ja pohtia esimerkiksi tietotyön tulevaisuutta (Ahtela 2016, 12). Toimialaan liitetty edelläkävijän ja kokeilijan rooli näkyy käytännössä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa valittuna esimiehettömyytenä.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään ensiksi työntekijöiden kokemuksia luovuudesta ohjelmistokehitystyössä; minkälaisessa tilanteessa luovuus mahdollistuu ja toisaalta miten se todentuu ohjelmistokehitystyössä. Tämän jälkeen tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia organisaation esimiehettömyydestä ja siitä, minkälainen merkitys johtamiskäytänteillä koetaan luovuudelle olevan.

7.1.1 Luovuuden raamit

Luovuuden havaittiin haastatteluiden perusteella olevan oleellinen osa ohjelmistokehitystyötä ja keskeisinä olosuhteina luovuudelle työntekijät kokivat 1) rajat ja vapauden, 2) ajan sekä 3) vuorovaikutuksen.

Alihankintaorganisaatiossa, jota kohdeorganisaatio edustaa, asiakas asettaa reunaehdot työn tekemiselle niin tavoitteen, ajan kuin rahan suhteen. Asiakkaan puolelta tulevat reunaehdot työskentelylle koettiin haastatteluiden perusteella työn luonteeseen kuuluvina ja positiivisina asioina, jotka helpottavat työn tekemistä. Selkeä tavoite tai päämäärä oli myös yksi Matthewn ja Sternbergin (2006, 33) luovia ryhmiä selittävä tekijä. Asiakkaan asettamien rajojen puitteissa vaikuttamismahdollisuudet työhön, koettiin kohdeorganisaatiossa hyvin tärkeinä. Mikäli työ muuttuisi suurelta osin ulkoapäin määritellyksi, vaikuttaisi tämä haastateltavien mukaan negatiivisesti niin luovuuteen kuin työssä koettuun viihtyvyyteen. Kokemus autonomian tunteesta on aiemmissa luovuustutkimuksissa havaittu vaikuttavan positiivisesti luovuuteen vahvistaen työntekijän kokemusta oman työn omistajuudesta (Andriopoulos 2001, 836). Tämän tutkimuksen löydökset tukevat näin osaltaan Bailyn (1988) tutkimusta, jossa tarkasteltiin tutkimuskehityksen parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Bailyn tutkimustuloksia

mukaillen myös tässä tutkimuksessa työntekijät vaikuttivat olevan tyytyväisimpiä tilanteeseen, jossa heille annetaan tavoite, jonka puitteissa he saivat valita menetelmät tavoitteen saavuttamiseksi.

Kuten rajojen ja vapauden osalta, myös työn aikataulun suhteen tiukat ääripäät koettiin luovuudelle toimimattomina. Haastateltavien mukaan ideaalitalanteessa asiakas asettaa aikataulun, jonka puitteissa työn tulisi valmistua, mutta aikataulu jättää tilaa myös väljyydelle. Wallas (1962) on nähnyt luovan prosessin monivaiheisena ja aikaa vievenä prosessina, johon kuuluu kokeilua ja testaamista (ks. Uusikylä 2012, 119-120). Björk ym. (2010, 395) sekä suomalaiset Seeck ja Parzefall (2008, 10) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että luovuutta tukevissa organisaatioissa kannustetaan työntekijöitä ottamaan aikaa ideoinnille ja yhdessä kokeilulle. Luovuus ei siis tämän ja aiempien luovuustutkimusten valossa synny pakottamalla tai tilanteessa, jossa työntekijän aikataulu mahdollistaa vain välttämättömien työtehtävien tekemisen. Luovuus vaatii aikaa ja väljyyttä kokeilulle ja virheille. Osa haastatelluista kuvasi työssään kohdattujen haasteiden ratkennan juuri taukojen aikana, kun työntekijä ei ole aktiivisesti työskennellyt ongelman parissa.

Tämä tutkimus vahvistaa myös viimeaikaisia näkemyksiä luovuuden kollektiivisesta luonteesta ja muiden ihmisten vaikutuksesta luovaan prosessiin. Haastateltavat kokivat muiden henkilöiden vaikutuksen merkityksellisenä luovalle prosessille. Ohjelmistokehitystyö perustuu jo lähtökohtaisesti toisten tekemien teknisten ratkaisujen päälle, jonka lisäksi projektin aikana työntekijät ovat kiinteässä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Merkittävä rooli on myös kollegoilla, joilta saa tukea ja joiden kanssa ideoita sparrataan.

Aiemmissä luovuustutkimuksissa monimuotoiset tiimit ja korkea diversiteetti on liitetty luovuuteen (Perry-Smith & Shalley 2003, 92). Vaikka tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio muodostaa hyvin homogeenisen työyhteisön, haastatelluista yhtä naista lukuun ottamatta kaikki olivat korkeakoulutettuja nuoria miehiä, kokivat työntekijät pystyvänsä jalostamaan ideoitaan keskusteluissa. Tämä selittynee osaltaan työntekijöiden erilaisella substanssiosaamisella.

Työntekijät olivat erikoistuneet erilaisiin teknologioihin ja he tekivät eri työvaiheita ohjelmistokehitystyössä.

7.1.2 Luovuuden ilmenemismuodot

Luvussa kuvataan työntekijöiden kokemuksia siitä, miten luovuus todentuu ohjelmistokehitystyössä. Aineiston perusteella luovuus ilmeni kohdeorganisaatioissa työkäytännöissä vaikuttavana ongelmanratkaisuna ja työmenetelmien kehittämisenä, mutta myös yksilöllisenä asennoitumisena.

Ohjelmistokehitystyön kuvattiin haastatteluissa olevan ennen kaikkea asiakkaan ongelmien ratkaisemista ja luovuuden ilmenevän ongelmanratkaisussa. Aiemmin Torrance (1962) on esittänyt luovan prosessin olevan ongelmanratkaisua ja Torrancen esittämät luovan prosessin vaiheet esiintyivät myös tämän tutkimuksen haastateltavien kokemuksissa. Luovaan prosessiin kuuluu Torrancen (1962) mukaan ideoiden yhdistelemistä, mallista poikkeamista ja uusien suhteiden hahmottamista. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat prosessin olevan ongelman määrittelyä, tuttujen tekniikoiden ja teknologioiden tunnistamista, josta päädytään kokeiluun ja erilaisten menetelmien testaamiseen. Haastateltavien mukaan pelkkä ongelman ratkaiseminen ei kuitenkaan riitä, vaan uusien ratkaisujen ja tuotosten tulee olla kontekstissaan toimivia, hyödyllisiä ja niiden tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Nämä näkemykset tukevat aiempia luovuuden määritelmiä, joissa luovuuteen on tyypillisesti liitetty näkemys uutuudesta sekä tuotoksen hyödyllisyydestä (mm. Amabile ym. 1996, 1155; Shalley ym. 2004, 934).

Asiakkaiden ongelmia voidaan harvoin ratkaista samoilla tutuilla työmenetelmillä, jos tavoitteena on tehdä kontekstissaan toimivia ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Luovuuden todettiin näin todentuvan myös työmenetelmien valinnoissa ja niiden kehittämisessä. Luovuus näyttäytyi haastatteluissa kykyinä yhdistää ja soveltaa aiemmin hyviksi koettuja tekniikoita ja työskentely-

tapoja sekä kokeillaterestere ja yrittää uutta. Työntekijöiltä tämä vaati ymmärrystä ja osaamista erilaisista tekniikoista ja teknologioista sekä vaihtoehtoisten ratkaisujen kokeilemisestä.

Työkäytännöissä ilmenemisen lisäksi luovuuden koettiin todentuvan yksilöllisenä asennoitumisena. Yksilöllisiä eroja tutkittiin etenkin luovuustutkimuksen alkuaikoina ja luovuustutkija Teresa Amabilen komponenttiteorian (1996) mukaan yksilön luovuus rakentuu 1) asiantuntijuudesta, 2) taidoista luovaan ajatteluun sekä 3) sisäisestä tehtäväkohtaisesta motivaatiosta. Teorian mukaan asiantuntijuus koostuu yksilön ongelmanratkaisukyvyistä, osaamisesta ja alan tuntemuksesta. Luovan ajattelun taidoilla taas viitataan kognitiivisiin taitoihin nähdä ongelmia ja haasteita eri valossa, ottaa riskejä ja yhdistellä erilaisia tekniikoita ongelmanratkaisussa (Amabile 1997, 42–44), jota tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat uskalluksena kysyä ja kyseenalaistaa sekä rohkeutena yrittää. Kaksi ensimmäistä komponenttia vaikuttavat Amabilen (1997, 42–44) mukaan siihen, mitä henkilö on kykenevä tekemään ja sisäinen motivaatio taas rajaa sen, mitä henkilö todellisuudessa tekee. Myös tässä tutkimuksessa osa haastatelluista kuvasi ohjelmistoalaa kutsumusammattina sekä ohjelmistokehitystyö itsessään motivoivana.

7.1.3 Luovuus ja johtamiskäytänteet

Tutkimuksessa oltiin lisäksi kiinnostuneita työntekijöiden kokemuksista johtamiskäytänteiden merkityksestä luovuudelle. Organisaation esimiehettömyys luo kontekstin johtamiskäytänteille, jonka takia luvussa esitellään ensiksi työntekijöiden ja projektiliidien kokemuksia esimiehettömyydestä, jonka jälkeen käsitellään johtamiskäytänteiden merkitystä luovuudelle.

Esimiehettömyys on kohdeorganisaatiossa ollut tietoinen ja tavoiteltu tila, jolla korvattiin entinen tiimimalli ja tiemiesimiehet. Esimiehettömyyttä on perusteltu sillä, etteivät asiantuntijat tarvitse erillistä johtamista vaan he ovat työnsä parhaita asiantuntijoita ja kykenevät aktiiviseen itsensä johtamiseen. Tutkimuksen teon aikaan organisaatio koostui toimitusjohtajasta, henkilöstöjohtajasta,

myyntitiimistä, muutamasta hallinnon henkilöstä sekä projektiliideistä ja ohjelmistokehitystyötä tekevistä työntekijöistä. Lisäksi organisaatiolla oli ostettuna coaching-palvelu. Toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja olivat ainoat nimetyt esimiehet. Tutkimuksen teon aikaan työntekijät organisoituvat asiakasprojektien ympärille, jossa jokaisella projektilla oli nimetty projektiliidi. Varsinaista esimiesasemaa projektiliidillä ei kuitenkaan ollut.

Vaikka päällisin puolin haastateltavat vaikuttivat olevan tyytyväisiä esimiehetömyyteen, oli nykyinen tilanne myös herättänyt kysymyksiä johtajuuteen liittyen. Haastateltavat kokivat johtajuuden jakautuvan organisaatiossa eri toimijoiden kesken eri aikoina, mikä oli aiheuttanut epätietoisuutta. Ensiksi asiakas tekee työn ohjaamista asettamalla projektille päämäärän, aikataulun ja budjetin. Organisaation myyntitiimillä taas on valtaa tarvittaessa pyytää työntekijöitä osallistumaan tiettyihin projekteihin. Projekteille nimetyt projektiliidit vastaavat projektien hallinnosta, mutta varsinaista esimiesasemaa heillä ei ole. Tästä huolimatta osa projektiliideistä kuvasi ottaneen itselleen tyypillisesti esimiehelle kuuluneita tehtäviä kuten vastuuta tiimin osaamisen kehittamisestä. Virallisen esimiesaseman puuttuessa esille tullesiin epäkohtiin koettiin kuitenkin olevan haasteellista puuttua. Osa haastatelluista myös pohti, onko osa esimiehelle kuuluneista tehtävistä ulkoistettu taloon ostetulle coaching-palvelulle, joka tarjosi työntekijöille tukea työskentelytapoihin ja hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä.

Nykyisessä tilanteessa yksittäisellä työntekijällä on suuri vastuu työstään ja hyvinvoinnistaan. Työntekijät jakoivat näkemyksen siitä, ettei nykyinen malli sellaisenaan sovi kaikille. Kun kenellekään organisaatiossa ei ole määritelty vastuuta työntekijöiden johtamisesta, on vaarana, että työntekijä putoaa nykyisestä systemistä työssä tai henkilökohtaisessa elämässä kohdatun ongelman takia. Tulevaisuudessa vastaan voi tulla kysymys myös siitä, miten työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen karttuessa voidaan organisaatiossa mahdollistaa uralla eteneminen kun esimerkiksi esimiesasemaan ei voi nousta.

Organisaation esimiehetön tila ilmentää Tienarin ja Piekkarin (2011) näkemystä epäjohtamisesta, joka perustuu tasapainoilulle vapauden ja kehysten välillä. Epäjohtaminen tiivistyy ajatukseen siitä, ettei johdeta liikaa. Se edellyttää tavoitteista sopimista ja puitteiden luomista, mutta ennen kaikkea vastuun ja vallan jakamista tavoitteiden puitteissa. (Tienari & Piekkari 2011, 233.) Haastateltavista työntekijöistä suuri osa lukeutui niin kutsuttuun y-sukupolven eli diginativien sukupolveen, jotka ovat syntyneet 1980-luvulla. He ovat Tienarin ja Piekkarin (2011, 13) mukaan itsenäisiä ja hajautettuja toimijoita, jotka odottavat johtamiselta innostusta, vastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Organisaatiossa näytetään näin myös kuulleen uusien sukupolvien toive uudenlaisesta johtamisesta. Riskinä kuitenkin on, että nykyinen esimiehettömyys saattaa johtaa kokonaan johtamattomaan tilaan *laissez-faire*-tilaan, jossa ei ole lainkaan vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä (Northhouse 2007, 186).

Tutkimuksessa oltiin lisäksi kiinnostuneita siitä, miten työntekijät kokivat johtamiskäytänteiden merkityksen luovuudelle. Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista haastatteluaineistoa, jossa työntekijöiltä ei suoraan ollut kysytty luovuuden johtamisesta. Sen sijaan haastatteluissa kysyttiin, minkälaiset tekijät voisivat vaikuttaa negatiivisesti työssä koettuun luovuuteen tai minkälaisessa tilanteessa työntekijät eivät enää voisi olla luovia. Luovuustutkijan Teresa Amabilen ym. (1996) mukaan johdon toimet luovuuden edistämiseksi tapahtuvat organisaation sosiaalisen ympäristön kehittämisen kautta. Kun aineiston perusteella ei suoraan pystytä kuvaamaan luovuuden johtamista, tarkasteltiin aineistosta sitä, miten organisaatiossa on valituilla johtamiskäytännöillä luotu luovuuden edellytyksiä.

Organisaatiossa näkyi selkeänä työntekijöiden valtaistaminen. Lähtökohteisesti nykyistä esimiehetöntä organisaatiota on jo perusteltu sillä, etteivät asiantuntijat tarvitse työnsä johtamista. Työntekijöillä oli suuri vapaus vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi työaikojen suhteen. Nykyinen työympäristö oli suunniteltu työntekijöiden toiveiden pohjalta ja erilaisia työntekijöiltä tulevia ke-

hitysideoita pyrittiin toteuttamaan aktiivisesti. Vaikuttamismahdollisuudet koettiin haastatteluissa tärkeänä niin luovuudelle kuin työssä viihtymiselle. Vastavia tuloksia on saatu myös aiemmissa luovuustutkimuksissa, joissa autonomia ja työntekijöiden kokema vapaus on yhdistetty luoviin organisaatioihin (McLean 2005; Andriopoulos 2011).

Vaikka vaikuttamismahdollisuuksiin oltiin organisaatiossa tyytyväisiä, koettiin nykyisen mallin edellyttävän työntekijöiltä uudenlaista oman työn omistajuutta ja vastuunkantamista. Vaikuttamismahdollisuuksien rinnalla kaivattiin haastatteluissa myös tukea. Aiempien luovuuden johtamista tutkineiden tutkimusten valossa muutos kohti luovempia organisaatioita lähtee ylimmästä johdosta (Storey 2005, 98) ja luovuuteen kannustaminen on osa näiden organisaatioiden määriteltyä strategiaa, visiota sekä missiota (Martins & Terblanche 2003, 69) joka myös jakautuu organisaatiossa yksittäisille työntekijöille organisaatiokulttuurin kautta. Haastateltavat kokivat vahvasti organisaatiokulttuurin kannustavan yrittämiseen, kokeiluun ja myös epäonnistumiseen. Myös kollegoilta saatava apu ja tuki koettiin tärkeänä luovuudelle. Shalleyn ym. (2004, 951) mukaan samalla kun työt ovat muotoutuneet yhä enemmän ryhmissä ja tiimeissä tehtäviksi, on myös ryhmän merkitys luovuudelle korostunut. Työyhteisön merkityksen huomioon ottaen sillä, minkälaisia työntekijöitä organisaatiossa työskentelee ja miten heidän välistä vuorovaikutusta tuetaan, on merkitystä luovuudelle.

Rekrytoinnilla voidaan suoraan vaikuttaa henkilöstörakenteeseen ja sen monimuotoisuuteen. Kohdeorganisaatiossa rekrytointi oli monivaiheinen prosessi, johon kuului myös projektitiimin kanssa työskentely. Vastuuta perinteisesti johdolle ja henkilöstöhallinnolle kuuluneesta rekrytoinnista oli näin osittain siirretty myös työntekijöille, joilla oli sananvaltaa siinä, keiden kanssa rekrytoinnissa jatkettiin. Rekrytoinnilla pyrittiin kohdeorganisaatiossa takaamaan tarvittavan osaamisen lisäksi henkilöiden soveltuvuus esimiehettömään organisa-

tioon. Vaikka työntekijät jakoivat keskenään näkemyksen, ettei nykyinen esimiehen organisaatio sovi kaikille, esitettiin rekrytoinnin osalta muutamia kriittisiä kommentteja rekrytoinnin valikoivuudesta.

Luovuustutkimuksissa hyödynnetty 4 P:n malli huomioi myös ympäristön merkityksen luovuudelle. Vaikka yksilöllä olisi kaikki tarvittavat resurssit luovaan työskentelyyn, ei henkilö välttämättä pysty luovuuteen ilman luovuutta tukevaa ympäristöä (Sternberg 2006, 89). Duffyn (1998, 7) mukaan ympäristö kattaa niin emotionaaliseen, sosiaalisen kuin fyysisenkin ympäristön. Emotionaalisessa ja sosiaalisessa ympäristössä huomioidaan kokonaisvaltaisesti se, ketkä kuuluvat ympäristöön ja minkälainen on heidän keskinäinen suhteensa. Kohdeorganisaatiossa luovaprosessi koettiin sosiaalisena ja luovien ratkaisujen koettiin syntyvän vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Asiakkaiden kanssa pyrittiin organisaatiossa suoraviivaiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen, jolloin asiakas hyväksyy työtä pala kerrallaan. Organisaation sisällä haastateltavat kokivat tiedon saamisen ja jakamisen toimivaksi ja organisaatiossa hyödynnettiin erilaisia viestintäkanavia. Tutkimuksen teon aikaan työntekijät järjestäytyivät fyysisesti siten, että samassa projektissa työskentelevät työntekijät myös istuivat samassa tilassa. Virallisten viestintäkanavien, kuten kuukausittaisten myyntipalaverien ja viikottaisten projektipalaverien, lisäksi työntekijät kokivat tärkeänä epävirallisen viestinnän esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Vaikka vuorovaikutukseen oltiin suurelta osin tyytyväisiä, on organisaation nopea kasvu johtanut siihen, etteivät työntekijät välttämättä tunne kollegoitaan ja heidän osaamistaan yhtä hyvin kuin ennen, eikä apua välttämättä ole enää saatavilla heti seuraavasta työhuoneesta.

Duffyn (1998, 7) mukaan ympäristö kattaa myös fyysisen ympäristön, johon kuuluu tila, materiaalit ja välineet. Kohdeorganisaatiossa työympäristö on toteutettu työntekijöiden ideoiden pohjalta. Varsinaisten työskentelytilojen lisäksi työympäristöstä löytyi esimerkiksi kuntosali ja pelitila, jotka olivat työntekijöiden käytettävissä. Lisäksi työntekijöiden oli mahdollista tehdä pieniä ostoksia työpaikalle ilman erillisen luvan pyytämistä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Hirsjärven ym. (2008, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen vaiheista. Tätä on pyritty myös tässä tutkimuksessa noudattaa kuvaamalla mahdollisimman tarkasti kohdeorganisaatio, aineistonkeruu ja sen analysointi.

Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin valmista haastatteluaineistoa, jonka keräämisen tutkija ei osallistunut. Haastatteluaineisto on kerätty ”Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa” JELMO-hankkeen puitteissa, joka toteutettiin vuosina 2015–2016. Hankkeessa kuvattiin luovaa ammatillista toimijuutta ohjelmistokehittäjien työn arjessa ja selvitettiin minkälaisia ehtoja ja esteitä on löydettävissä sen esiintymiselle. (JELMO-hankkeen kotisivut, 2016.)

Muiden keräämään aineistoon viitataan usein sekundaariaineistona. Valmis aineisto ei kuitenkaan suoraan ole toissijainen tai huonompi kuin tutkijan itsensä keräämä aineisto. Hirsjärven ym. (2008, 181) mukaan tutkimusaineiston keruussa tulisi pyrkiä tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun, jolla viitataan siihen, että esimerkiksi suurien tutkimusprojektien laajoja aineistoja on mahdollista hyödyntää useammassa kuin vain yhdessä tutkimuksessa. Kun huomioidaan, miten paljon aikaa ja vaivaa haastatteluaineiston kerääminen ja litteroiminen vie, on Kuulan ja Tiitisen (2010, 446) mukaan valitettavaa kuinka vähäiselle niiden jatkokäyttö jää. Lisäksi tieteellisten tutkimusaineistojen jatkokäyttöä tutkineiden Kuulan ja Tiitisen (2010, 455) mukaan etenkin laadullisia haastatteluita, joita tässä tutkimuksessa hyödynnettiin, voi tuskin koskaan analysoida kokonaan. Tästä huolimatta aineistojen jatkokäyttöä tehdään kuitenkin vielä suhteellisen vähän.

Valmiin aineiston käytössä, kuten muissakin aineistonkeruumenetelmissä on omat haasteensa. Yhtenä syynä tutkimusaineistojen vähäiseen käyttöön on Kuulan ja Tiitisen (2010) mukaan tutkijoiden huoli siitä, että etenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat olisivat tutkimustilanteessa kyvyttömiä säätelämään yksityisyyttään ja puheitaan. Tämä huoli pohjautunee tutkijoiden kokemuksiin

siitä, kuinka laveasti haastateltavat saattavat esimerkiksi yksityiselämästään haastatteluissa puhua. Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin pystytty osoittamaan, että suurin osa aiemmin tutkimukseen osallistuneista antaisi arkisointiluvan tehdyille haastatteluille ja näin mahdollisuuden niiden jatkokäytölle. (Kuula & Tiitinen 2010, 447–449.) Lisäksi kun tutkimus toteutetaan anonymiteettia noudattaen, eivät yksittäisten työntekijöiden kommentit tulisi olla aineistosta tunnistettavissa. Täyttä anonymiteettiä ei tämän tutkimuksen aineiston jatkokäytön yhteydessä ole voitu noudattaa, sillä vastaanotetuissa litteroiduissa haastatteluissa oli tutkittavien nimet esillä. Kohdeorganisaatiota tai tutkittavien nimiä ei kuitenkaan ole tuotu tutkimuksessa esille. Tutkimusaineisto on myös säilytetty asianmukaisesti muistitikulla ja tutkijan tietokoneella ja tutkimuksen lopuksi hallussa olleet tiedostot tuhotaan.

Sekundaariaineiston käyttöä tutkineiden Louise Cortin ja Paul Thompsonin (2007, 305) mukaan huolenaiheita liittyy myös siihen, onko tutkimuskonteksti mahdollista kuvata tarpeeksi kattavasti jatkotutkimuksia varten vai jääkö kontekstista jotakin oleellista puuttumaan, kun tutkija ei ole ollut paikalla. Tässä tutkimuksessa sain haastatteluaineiston lisäksi tutustua tutkijoiden tekemiin kenttäpäiväkirjoihin, mikä auttoi hahmottamaan kuvaa organisaatiosta. Cortin ja Thompson (2007, 305) huomauttavat myös, että suurissa tutkimusprojekteissa on tyypillistä, että tutkijat hyödyntävät esimerkiksi kollegoiden kenttäpäiväkirjoja ja haastatteluita, joissa eivät ole olleet mukana.

Hirsjärven ym. (2008, 181) mukaan valmiiden tutkimusaineistojen kanssa on huomioitava, että valmiit aineistot sopivat harvoin sellaisinaan käytettäväksi. Sen sijaan aineisto olisi kyettävä kytkemään osaksi tutkijan omaa tutkimusintressiä, mikä käytännössä tarkoittaa aineiston muokkaamista ja rajaamista. Tässä tutkimuksessa hyödynnetty valmisaineisto koostui alun perin haastatteluiden lisäksi kenttäpäiväkirjoista ja kyselyistä, jotka rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Lisäksi aineistosta rajattiin pois muiden kuin ohjelmistokehittäjien ja projektiliidien haastattelut. Koska JELMO-hankkeessa tutkittiin luovuuden ja johtamisen

lisäksi myös ammatillisesta toimijuutta, oli haastatteluissa tätä tutkimusta ajatellen tarpeetonta tietoa. Aineistoa jatkokäyttävällä tutkijalla ei Kuulan ja Tiitisen (2010, 455) mukaan ole velvollisuutta huomioida tuloksissaan kaikkia haastateluun osallistuneita, vaan aineistoa on mahdollista rajata, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus yhden suomalaisen ohjelmistoalan yrityksen työntekijöiden kokemuksista luovuudesta. Tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksittäisestä tapahtumasta tai rajatusta kokonaisuudesta ja tapaustutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10), eikä tavoitteena niinkään ole saada laajemmin yleistettävää tietoa. Tämän voidaan nähdä pätevän laajemmin myös laadulliseen tutkimukseen ja Hirsjärven ym. (2008, 177) mukaan laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden kohdalla tulisi huomata, että tutkimalla tapausta tarpeeksi tarkasti saadaan näkyville se, mikä aiheessa on merkittävää ja mikä näin toistuu myös yleisemmällä tasolla. Toki tässä tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia olisi mahdollista testata esimerkiksi toisessa ohjelmistoalan organisaatiossa, mikäli haluttaisiin saada laajemmin yleistettävää tietoa luovuudesta ohjelmistoalalla.

Tutkimuksessa tarkasteltu ohjelmistoala lukeutuu tietointensiivisiin teknologian aloihin, joilla luovuutta on pidetty erityisen tärkeänä. Aineiston perusteella luovuus ilmiönä oli haastateltaville tuttu ja he osasivat suhteellisen helposti sanoittaa luovuuden kokemuksiaan. Luovuutta kuitenkin kaivataan nykyisin toimialasta riippumatta ja Opetus- ja kulttuuriministeriön (2017, 23) julkaisun ”Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina” mukaan Suomen talouden ja kilpailukyvyn osalta merkittävää on se, kuinka laajasti luovuus tulee osaksi kaikkea elinkeinoelämää ja yritystoimintaa ja näin mahdollistaa kilpailun globaalissa kilpailussa. Luovuustutkimusta ei tulisi näin rajata ainoastaan koskemaan luovia aloja, vaan tutkimusta kaivattaisiin laajasti eri toimialoilta.

Kohdeorganisaation esimiehettömyys määrittää työn tekemistä ja myös erottaa sen monista muista organisaatioista. Tutkimuksen haastateltavat olivat

suurelta osin tyytyväisiä esimiehettömyyteen ja sen myötä vapauteen ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Esimiehettömyyttä oli organisaatiossa alun perin perusteltu sillä, etteivät asiantuntijat työnsä parhaina asiantuntijoina tarvitse erillistä johtamista. Organisaation esimiehettömyys myös vastaa tämän päivän vaatimuksiin johtamisen uudistamisesta. Suomessa Janne Tienari ja Rebecca Piekkari (2011) ovat tutkineet 1990-luvulla ja sen jälkeen syntynyttä sukupolvea ja sen vaatimuksia työlle ja johtamiselle. Tämä uusi sukupolvi, jota he nimittävät z-sukupolveksi arvostaa hierarkiattomuutta, vapautta ja työssä viihtymistä. Näihin vaatimuksiin myös työelämän ja organisaatioiden täytynee tulevaisuudessa yhä paremmin vastata.

Esimiehettömyys myös näyttää soveltuvan erityisen hyvin juuri ohjelmistoalalle. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa ohjelmistoalaa tarkasteelleen Ahtelan (2016, 10–12) mukaan ohjelmistoalan organisaatiot ovat tyypillisesti rakenteiltaan kevyitä ja hierarkkiaa välttäviä. Tiimit ovat niissä pitkälti itseohjautuvia ja työ on hyvin itsenäistä, jolloin johdon rooli on usein toimia lähinnä tukifunktiona, kun joku menee pieleen. Esimiehettömyyttä tuskin voidaan suoraan hyödyntää kaikilla toimialoilla, mutta tutkimuksen perusteella työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisellä näyttäisi olevan positiivinen vaikutus niin työssä viihtymiseen kuin tutkimuksessa tarkasteltu luovuuteen. Samansuuntaisia näkemyksiä on esittänyt johtamisen uudistamislistassaan Gary Hamel (2009a, 92–95), joka peräänkuuluttaa hierarkkioista luopumista ja kontrollin ja valtasuhteiden tarkastelua.

Työntekijöitä ei pidä kuitenkaan jättää yksin ja tutkimuksen perusteella haastatellut kaipasivat edelleen tukea työhönsä. Virallisten esimiesten puuttessa tukea haettiin kollegoilta ja myös ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta kuten kohdeorganisaatiossa ulkopuolisilta coacheilta. Vastaan oli kuitenkin tullut tilanteita esimerkiksi työntekijän jaksamiseen liittyen, jolloin tukea ja linjanvetoa olisi kaivattu kollegan sijaan esimieheltä. Työntekijöiden tarve johtajuudelle ei siis näytä katoavan mihinkään.

LÄHTEET

- Ahtela, J. 2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 34/2016. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75601/TEM-rap_34_2016_netti.pdf. Viitattu 24.10.2018.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder: Westview press.
- Amabile, T.M. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 (1) 39-58.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 77-87.
- Andriopoulos, C. 2001. Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39 (10), 834-841.
- Apilo, T., Taskinen, T. 2006. *Innovaatioiden johtaminen*. Espoo: VTT Tiedotteita.
- Aukeantaus, P. 2010. *Olenko luova?* Helsinki: Nord Print.
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22 (2), 36-46. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/56275>. Viitattu 27.10.2018.
- Barron, F. & Harrington, D. 1981. Creativity, Intelligence and Personality. *Annual Review of Psychology* 32 (1), 439-476.
- Björk, J., Boccardelli, P. & Magnusson, M. 2010. Ideation Capabilities for Continuous Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 385-396.
- Bailyn, L. 1988. *Autonomy in the industrial R&D lab*. Teoksessa R. Katz (toim.) *Managing professionals in innovative organizations. A collection of readings*. Cambridge, MA: Ballinger, 223-236.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.

- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus – Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Corti, L., & Thompson, P. 2007. Secondary analysis of archived data. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium & D. Silverman (toim.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage, 297-311.
- Craft, A. 2001. Little c creativity. Teoksessa A. Craft., B. Jeffrey & M. Leibling (toim.), *Creativity in education*. London: Continuum, 45-61.
- Deschamps, J.-P. 2005. Different Leadership Skills for Different Innovation Strategies. *Strategy and Leadership*, 33 (5), 31-38.
- Duffy, B. 1998. *Supporting creativity and imagination in the early years*. Buckingham: Open University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Guilford, J.P. 1950. Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Glâvenau, V-P. 2011. How we are creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory & Psychology* 21 (4), 473 -492.
- Halme, P. 2005. Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen – käsiteanalyysi. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunta, working paper n:o 305/2005*.
- Hamel, G. 2009a. Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*.
- Hamel, G. 2009b: *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hargadon, A. B & Bechky, B.A. 2006. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organization Science* 17 (4), 484-500.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja Kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Inkinen, S. 2006. Homo creativus. Havainnot eräistä aikalaiskäsitteistä sekä luovuuden mysteeristä. Teoksessa S.Inkinen, S.Karkulehto, M.Mäenpää & E.Timonen (toim.) *Minne matka, luova talous?* Jyväskylä: Gummerus, 15-51.

- JELMO-hankkeen kotisivut. 2016. Jyväskylän yliopiston www-sivut.
<https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/kotisivut/jelmo>. Viitattu 29.10.2018.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Tampere: Management Institute of Finland MIF.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva; Bookwell Oy.
- Kaufman, J. & Beghetto, R. 2009. Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13 (1), 1-12.
- Koiranen, M. 2011. Johtamisen ja yrittämisen erityishaasteet ns. luovilla toimialoilla. Teoksessa P. Juuti (toim.), *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 60-67.
- Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa J. Ruusuvaara, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 446-459.
- Kylén, S. F. & Shani, A. B. 2002. Triggering creativity in Teams: An Exploratory Investigation. *Creativity and Innovation Management*, 11 (1), 17-30.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. Helsinki: Helsinki University Press.
- Lapierre, J. & Giroux, V. P. 2003. Creativity and work environment in a high-tech context. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 11-23.
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. 2003. The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- Lönnqvist, J. 2007. *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M.-L. 2012. *Työnilo* Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Markkula, M. 2011. *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Acta Wasaensia. No. 23. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. 2003. Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.

- Matthew, C., Sternberg R. 2006. Leading innovation through collaboration. Teoksessa M. Beyerlein, S. Beyerlein & F. Kennedy (toim.) *Innovation Through Collaboration*. Elsevier Ltd, 27-53.
- McLean, L.D. 2005. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 226-246.
- Metsä-Tokila, T. 2014. Näkemyksestä menestystä. Toimialaraportit ennakoivat liiketoimintaympäristön muutosta. Ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2009. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tem_47_2009.pdf. Viitattu 29.10.2018.
- 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.
- Northouse, P. G. 2006. *Leadership: Theory and Practice*. 4. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18. [Http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79725/Luova%20talous%20ja%20aineettomat%20arvot_FI-NAL.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79725/Luova%20talous%20ja%20aineettomat%20arvot_FI-NAL.pdf). Viitattu 29.10.2018.
- Parjanen, S. 2012. Creating Possibilities for Collective Creativity. Brokереge Functions in Practice-Based Innovation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 474. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Peltola, S., Ollila, M. & Metsä-Tokila, T. 2014. Näkemyksestä menestystä. Luovien alojen toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Perry-Smith, J. & Shalley, C. 2003. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, 89-106.

- Pirttilä, I. & Nikkilä, R. 2007. Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.), Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 71-89.
- Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampere University Press.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä - lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- 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.
- Rhodes, M. 1961/1987. An analysis of creativity: the role of ability, cue consistency and actice processing. *Creativity Research Journal* 9,9-23.
- Runco, M. 2004. Creativity. *Annual Review of Psychology* 55, 657-687.
- Sawyer, K. R. 2003. *Group creativity: Music, theatre, collaboration*. New Jersey, Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Sawyer, K. R. & DeZutter, S. 2009. Distributed creativity: how collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2 (3), 81-92.
- Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5 (1), 102-128.
- Seeck, H. & Parzefall, M-R. 2008. Johtaja innovatiivisuuden tukijana: työyhteisöviestinnän rooli. Teoksessa P.Aula (toim.) *Kivi vai katedraali – organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor, 191-211.
- Shalley, C., Zhou, J. & Oldham, G. 2004. Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958.
- Shalley, C. & Gilson, L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 33-53.
- Smith, S., Gerkens, D., Shah, J. & Vargas-Hernandez, N. 2006. Empirical studies of creative cognition in idea generation. Teoksessa L. Thompson & H.-S.

- Choi (toim.) Creativity and innovation in organizational teams. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 3-20.
- Sternberg, R. J. 2006. The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18 (1), 87-98.
- Storey, J. 2005. What Next for Strategic-level Leadership Research? *Leadership*, 2005 (1), 89 -104.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos, Tietoa työstä. Helsinki: Printservice Oy. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1. Viitattu 27.10.2018
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Torrance, E.P. 1962. *Guiding creative talent*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Tukiainen, M. 2010. *Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka*. Helsinki: Rakennustieto Oy.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialakohtaiset julkaisut. <https://tem.fi/toimialapalvelu/toimialakohtaiset-julkaisut>. Viitattu 28.10.2018.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Valtioneuvoston periaatepäätös aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmasta. https://ek.fi/wp-content/uploads/Paatos_aineettoman_arvonluonnin_kehittamisohjelmasta2014-1.pdf. Viitattu 28.10.2018.
- Töttö, P. 2004. *Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Uusikylä, K. 2012. *Luovuus kuuluu kaikille*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. 2005. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34 (4), 361-375.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Harlow, England: Pearson Education.
- Zhang, X.M. & 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.
- Zhou, J. 2003. When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.
- Zhou, J. & Shalley, C.E. 2003. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Teoksessa J. Martocchio, G. R. Ferris, (toim.) *Research in personnel and human resources management*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 165-217.