

Luovuuden ulottuvuuksien yhteys esimiestyöhön ja esimiesasemaan suomalaisissa ICT-alan organisaatioissa

Oona Hallasaari

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2020
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tiivistelmä

Hallasaari, Oona. 2020. Luovuuden ulottuvuuksien yhteys esimiestyöhön ja esimiesasemaan suomalaisissa ICT-alan organisaatioissa. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 35 sivua (liitteet 3 sivua).

Nykyajan jatkuvasti muuttuvissa ja kompleksisissa ympäristöissä organisaatioiden tulee kehittää ja uudistaa toimintaansa toimiakseen tuottavasti. Aiemman tutkimuksen mukaan johtamisen ja innovaatioiden on todettu olevan yhteydessä organisaatioiden menestykseen ja joustavuuteen. Digitalisaation kehityksen myötä luovuuden merkitys korostuu erityisesti tietointensiivisessä työssä, mutta sen yhteydestä organisaatioiden toimintoihin on kuitenkin vähän tieteellistä tutkimusta.

Tämä tutkielma käsittelee luovuuden ulottuvuuksien yhteyttä esimiestyöhön- ja asemaan tietointensiivisessä työssä suomalaisissa tieto- ja viestintätekniikan organisaatioissa. Tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa luovuuden ulottuvuuksien yhteydestä esimiestyöhön sekä selvittää mahdollisia eroja luovuuden ulottuvuuksissa eri henkilöstöluokkien välillä. Tutkimuksen aineisto koostui kyselylomakkeiden vastauksista (N = 265) kuudesta eri organisaatiosta. Organisaatiot olivat mukana Jyväskylän yliopiston monitieteisissä johtamista ja luovuutta tutkivissa hankkeissa. Aineisto analysoitiin hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä ja monimuuttujaisella varianssianalyysillä.

Tulokset osoittavat, että organisaation luovuuden sosiaaliset ulottuvuudet ovat yhteydessä hyvään esimiestyöhön. Vastuuasemalla ei ollut vaikutusta luovuuden ulottuvuuksien ja esimiesaseman yhteyteen. Esimiehet kokivat olevansa innovatiivisempia kuin työntekijät, mutta merkitsevää eroa luovuuden sosiaalisten ulottuvuuksien välillä ei ollut havaittavissa. Organisaatio ja ylin johto voivat tukea esimiestyötä muun muassa edistämällä kollektiivista luovuutta sekä koettua organisaation luovuuden arvostamista. Tutkielma lisäsi tietoa luovuuden ulottuvuuksien yhteydestä esimiestyöhön ja mahdollisista eroista liittyen luovuuden ulottuvuuksiin henkilöstöluokkien välillä.

Asiasanat: luovuus, innovaatio, esimiestyö, esimiesasema, johtaminen

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| Tiivistelmä | 2 |
| JOHDANTO | 1 |
| 1.1. Luovuus työssä..... | 4 |
| 1.1.1. Luovuus, innovatiivisuus ja työssä oppiminen..... | 4 |
| 1.1.2. Luovuus sosiaalisena ilmiönä..... | 6 |
| 1.2. Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen | 7 |
| 1.2.1. Esimiestyö ja johtajuus | 7 |
| 1.2.2. Luovuutta tukeva esimiestyö..... | 10 |
| 1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset..... | 13 |
| 2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 14 |
| 2.1. Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu | 14 |
| 2.2. Tutkimusmenetelmät..... | 14 |
| 2.2.1. Mittarit ja muuttujat | 14 |
| 2.2.2. Aineiston analyysi..... | 16 |
| 2.3. Eettiset ratkaisut..... | 18 |
| 3. TULOKSET | 19 |
| 3.1. Luovuuden ulottuvuuksien yhteys esimiestyöhön..... | 19 |
| 3.2. Esimiesten ja työntekijöiden erot luovuudesta työssä | 20 |
| 4. POHDINTA | 22 |
| 4.1. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset..... | 22 |
| 4.2. Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset..... | 25 |
| 4.3. Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset | 26 |
| LÄHTEET..... | 29 |
| LIITTEET..... | 36 |

JOHDANTO

Kasvavista tuottavuus- ja tehokkuusvaatimuksista sekä globaalin kilpailun lisääntymisen vuoksi organisaatioille kumpuavat taloudelliset paineet tuovat työyhteisöt uudenlaisten haasteiden äärelle (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto 2014, 122). Esimerkiksi eurooppalaisen yritystutkimuksen mukaan suomalaisyrityksistä vain 14 prosenttia pystyi nostamaan tuottavuuttaan merkittävästi vuosina 2005–2008 (Riedmann, Van Gyes, Román, Kerkhofs & Bechmann 2010). Organisaatioiden selviytymisen kannalta niiden tulee kehittää ja uudistaa toimintaansa jatkuvasti toimiakseen tuottavasti, sekä kehittyäkseen. (Hökkä ym. 2014, 122; Alasoini 2010.) Lisäksi aikamme tietoyhteiskunnassa organisaatiot hyötyvät matalista hierarkioista (Kodama 2017, 8–9) ja jatkuvista innovaatioista (Luoma-aho, Vos, Lappalainen, Lämsä, Uusitalo, Maaranen & Koski 2012, 8, 16). Innovaatiot ovatkin yksi tärkeimmistä keinoista organisaatioille selviytyä pitkällä aikavälillä. Niiden taustalla on aina ideat ja ihmiset, jotka kehittävät, toteuttavat, reagoivat ja muokkaavat niitä. Tämän vuoksi joustavuuden ja uusien keinojen luomisen kannalta on tärkeää tutkia, mikä vaikuttaa yksilöiden innovatiiviseen ja luovaan käyttäytymiseen. (Scott & Bruce 1994, 58; Amabile 1988, 123.) Tämä Pro Gradu -tutkielma käsittelee luovuuden ulottuvuuksien yhteyttä esimiestyöhön- ja asemaan tietointensiivisessä työssä suomalaisissa tieto- ja viestintäteknikan (ICT = Information and Communication Technology) organisaatioissa. Tutkielman tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa luovuuden ulottuvuuksien yhteydestä esimiestyöhön sekä selvittää mahdollisia eroja liittyen luovuuden ulottuvuuksiin henkilöstöluokkien välillä.

Kehittämislle, uuden luomiselle ja ongelmanratkaisulle yhteistä on luovuus, joka tutkimusten mukaan on edellytys myös oppimiselle (Beghetto 2016; Kolb 1984, 10, 32, 141). Osaamisen kehittämistä ja luovuutta korostetaankin tärkeinä tekijöinä muuttuvassa työelämässä. Luovuuden yhteydestä organisaatioiden toimintoihin on kuitenkin vähän tieteellistä tutkimusta, ja digitalisaation kehityksen myötä myös työssä oppiminen korostuu erityisesti tietointensiivisessä työssä. (Collin & Lem-

metty 2018, 7.) Jotta innovatiivisia ratkaisuja voidaan kehittää, on tärkeää tehdä tutkimusta liittyen luovan toiminnan sosiaalisiin asetelmiin sekä ammatilliseen oppimiseen ja kehittymiseen. Aihe on ajankohtainen, sillä tutkimuksesta johdettuja käytännön sovelluksia kaivataan. (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2017.)

Johtajuus on yksi keskeisimmistä tekijöistä suhteessa osaamisen johtamiseen ja organisaation tuloksellisuuteen (Lakshman 2008, 18). Tästä johtuen johtajuuden ja johtamistyylien merkitystä luovuudelle on tutkittu 2000- ja 2010 -luvulla kasvavissa määrin (Anderson, Potočnik & Zhou 2014, 3). Aiemman tutkimusten mukaan innovatiivinen käyttäytyminen onkin yhteydessä esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen (Amabile 1994, 115). Myös koettu organisaation luovuuden arvostaminen tukee työntekijöiden luovuutta (Farmer ym. 2003, 621; Scott & Bruce 1994, 600). Lisäksi luottamuksen, tuen ja autonomian on todettu olevan yhteydessä koettuun organisaation luovuuteen kannustamiseen (Scott & Bruce 1994, 600). Farmerin ja kollegoiden (2003, 62) mukaan luovuuteen kannustava esimiestyö on yhteydessä luovan roolin toteuttamiseen työssä. Kalliolan ja Nakarin (2007) mukaan myös työntekijöiden aktiivinen vaikuttaminen ja osallistuminen päätöksentekoon sekä yhteiseen toimintaan ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden työhyvinvoinnin, työssä oppimisen ja koko organisaation toimivuuden kannalta. Tarve uudentyyppiselle työntekijöitä osallistavalle ja heidän toimintaansa ymmärtämiselle perustuvalla johtamisella on siis tarvetta.

Luovuus mahdollistaa uudenlaisten, konkreettisten sekä hyödyllisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisen (Scott & Bruce 1994, 58; Amabile 1988, 123). Kuitenkin niitä tekijöitä, joiden seurauksena luovuuden tuotteita muodostuu, on tutkittu vähän. Tämän vuoksi olisi tärkeää tutkia esimerkiksi, miten eri henkilöstöryhmien näkökulmasta luovuus näkyy työssä. (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen, & Lemmetty 2017, 13–14.) Muun muassa Hökkä ja kollegat (2014) ovat tutkineet toimijuutta tukevaa johtamista ja sen on todettu olevan yhteydessä luovuuteen. Silti tarvitaan lisää tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat luovuuteen ja miten esimerkiksi esimiesasemassa toimivien käsitykset sekä kokemukset ja niiden myötä toiminta näkyvät alaisten luovana käyttäytymisenä. Dramaattisesti muuttuvat markkinat, monikerroksinen kilpailu ja teknologian nopea kehitys edellyttävät,

että menestyäkseen yrityksen tulee pystyä jatkuvasti luomaan uutta tietoa. Lisäksi tietoa tulisi pysytäkseen koko organisaatiolle nopeasti omaksuakseen sen osaksi organisaation toimintaa. Edellä mainitut työelämän muutokset ovat erityisesti nähtävissä tietotekniikka-aloilla. (Kodama 2017, 8–9.)

Kannustavan, luottamuksellisen ja tukevan esimiestyön on monissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä luovuuteen (Scott & Bruce 1994, 600; Farmer ym. 2003, 621). Tämä tutkielma käsittelee luovuuden ulottuvuuksien yhteyttä esimiestyöhön- ja asemaan tietointensiivisessä työssä suomalaisissa ICT-organisaatioissa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan luovuutta kolmesta eri näkökulmasta: koettua organisaation luovuuden arvostamista ja kollektiivista luovuutta sekä innovatiivista käyttäytymistä.

ICT-työ voidaan määritellä tietointensiiviseksi työksi (Collin ym. 2017, 16), joka sisältää usein muun muassa ohjelmointia ja konsultointia (Tilastokeskus). ICT-sektorille tyypillisiä organisaatioita ovat yritykset, jotka ovat hylänneet teollisen ajan hierarkkisen organisaatio- ja ihmiskäsityksen menestyksekkäästi (Alasoini 2010, 36). Luovuuden on todettu olevan tärkein tekijä ohjelmointikehityksessä (Ulrich & Mengiste, 2014) ja luovuutta esiintyykin ICT-alan jokapäiväisessä työssä yksilö- ja yhteisötasolla. Luovuus työssä voidaan aiemman tutkimuksen (Collin, Lemmetty, Herranen, Paloniemi, Auvinen & Riivari 2017) perusteella määritellä viiden eri ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet ovat kestävä ongelmanratkaisu, uuden luominen, työn käytäntöjen kehittäminen, asenne ja mielentila sekä vapaus ja autonomia työssä. Käsitelmä vaihtelee myös riippuen muun muassa meneillään olevista työtehtävistä, asiakkaista ja roolista kehitystyössä. (Collin ym. 2017, 257.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten innovatiivinen käyttäytyminen, organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus ovat yhteydessä esimiestyöhön suomalaisissa ICT-alan yrityksissä. Tutkimuksessa selvitetään myös, eroavatko esimiestehtävissä toimivien henkilöiden kokemukset näistä kolmesta luovuuden ulottuvuudesta työntekijöiden kokemuksista. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin tämän tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin eli luovuuteen ja esimiestyöhön aiempaa tutkimustietoa hyödyntäen sekä esitellään tutkimuskysymykset.

1.1. Luovuus työssä

1.1.1. Luovuus, innovatiivisuus ja työssä oppiminen

Käsitteenä luovuus on moniulotteinen rakennelma, eikä sillä ole tarkkaa tieteellistä määritelmää (Anderson ym. 2014). Luovuuden voidaan kuitenkin katsoa liittyvän jonkin täysin uuden syntymiseen tai uuteen tapaan lähestyä ongelmaa (Amabile 2017, Gláveanu 2011). Työssä ilmenevällä luovuudella ja innovaatioilla tarkoitetaan prosessia, tuloksia sekä tuotoksia yrityksistä kehittää ja ottaa käyttöön uusia ja paranneltuja tapoja toimia (Anderson ym. 2014; Zhang & Bartol 2010, 108). Luovuus viittaa usein ideoiden tuottamiseen ja innovaatio taas ideoiden toteuttamista kohti parempia käytäntöjä, prosesseja ja tuotteita. Luovuus ja innovaatiot voivat molemmat esiintyä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Anderson ym. 2014.)

Termejä luovuus ja innovaatio käytetään usein ristiin sekä tutkimuskirjallisuudessa että arkikielessä. Ne voidaan kuitenkin karkeasti erottaa toisistaan. (Scott & Bruce 1994, 581–582; Collin ym. 2017, 13–14; Amabile 1988, 125–126; Amabile ym. 1996, 1155.) Innovatiivinen käyttäytyminen etenee prosessimaisesti ongelman havaitsemisesta ja ratkaisujen keksimisestä, pyrkimykseen saada innovaatiolleen hyväksyntä. Lopuksi toteutetaan prototyyppi tai malli, jota voidaan hyödyntää ongelman ratkaisuun. Luovuus liitetään siis usein enemmän yksilöiden omiksi prosesseiksi, laajempien sosiaalisten prosessien sijasta. (Scott & Bruce 1994, 581–582; Collin ym. 2017, 13–14; Amabile 1988, 125–126; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996, 1155.) Työelämässä luovuus on vahvasti yhteydessä työtehtävistä selviytymiseen ja joustavuuteen (Littleton ym. 2012), mikä korostuu erityisesti tietointensiivisessä ja teknologiaperustaisessa työssä (Ulrich & Mengiste, 2014). Collinin ja kollegoiden (2017) mukaan sen lisäksi, että luovuus on yksilön ominaisuus, se on myös työssä tapahtuvaa toimintaa, kuten ongelmanratkaisua, työmenetelmien kehittämistä tai uuden luomista.

Tutkimuksen mukaan luovuus on vahvasti yhteydessä oppimiseen (Beghetto 2016) ja ilmiöinä nämä kaksi ovatkin osittain päällekkäisiä ilmiöitä (Vesisenaho, Dillon, Havu-Nuutinen, Nousiainen, Valtonen & Wang 2017, 232, 235), sillä ne sisältävät samoja kognitiivisia prosesseja (Hämäläinen & Vähäsantanen 2011, 8). Itseohjautuneen oppimisen on muun muassa todettu vahvasti linkittyvän luovaan toimintaan

ja sen vaiheisiin. (Lemmetty & Collin 2020). Luovuus ja oppiminen eivät kuitenkaan ole sama asia kaikissa konteksteissa ja niitä käsittelevät tutkimustulokset ovat vaihtelevia (Beghetto 2016). Luovuutta ja oppimista ei tulisi asettaa vastakkain tai rinnastaa samoiksi käsitteiksi, vaan tarkastella niitä prosesseina, joilla on symbioottinen suhde (Beghetto & Kaufman 2010). Engeströmin (2001, 138) mukaan yksilöiden ja organisaatioiden tulee oppia uusia keinoja ja tapoja toimia sekä samaan aikaan synnyttää innovaatioita. Kun ei ole olemassa ”opettajaa”, joka ohjaa oppimista, tarvitaan luovuutta. Kolbin (1984) mukaan luovuus tuottaakin oppimista ja oppiminen luovuutta (Kolb 1984, 10, 32, 141). Kearnsin (2015, 40) mukaan ymmärtääksemme oppimista organisaation tasolla, tulee ymmärtää yksilön oppimista. Hän perustaa ajatuksensa oppimisesta prosessina Kolbin (1984) oppimisen prosessiin, joka perustuu uusien asioiden kokeilemiselle, testaamiselle, kokemuksen syntymiselle ja reflektoinnille eli luovuudelle (Kolb 1984, 10, 32, 141).

Loewenbergerin (2013, 433) mukaan kaikilla työntekijöillä on potentiaalia toimia luovasti. Tämän vuoksi sellaiset käytännöt, jotka tukevat henkilöstön luovuutta osaamisen johtamisen ja kehittämisen lisäksi ovat tärkeitä. Tutkimusten (Runco 2015) mukaan työntekijöiden aikaisempi osaaminen ja asiantuntijuus ovat yhteydessä luovuuteen. Collinin ja Lemmetyn (2018, 7–8) mukaan yhteys myös jatkuvaan työssä oppimiseen on havaittu. Heidän mukaansa tarve luovuutta tukeville käytänteille on ilmeinen, sillä siihen, mitkä luovuutta edistävät käytänteet ovat merkityksellisiä, ei aiemmassa tutkimuksessa ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Aiempi tutkimus (Collin ym. 2017; Amabile 1988, 148) määrittelee muun muassa yksilön ominaisuudet, ympäristön piirteet, vuorovaikutuksen, vapauden ja autonomian edellytyksiksi luovuudelle. Myös rohkea asenne (Collin ym. 2017), esimiehen tuki ja organisaation jaettu visio (Blomberg, Kallio & Pohjanpää 2017) tukevat luovuutta työssä. Collin ja Lemmetty (2018) ovat määritelleet kuusi luovan toiminnan vaatimusta, joista organisaatio on vastuussa: Aika ja vapaus, Raamit ja tuki, Osaaminen, Kollektiivisuus, Työrauha sekä Työn sisältö. Myös Amabilen (1988) mukaan luovuus on kompleksi ilmiö tai prosessi, joka vaikuttaa yksilö- ja ryhmätasolla. Yksilötasolla luovuuteen vaikuttaa persoonallisuus, tiedot ja taidot, motivaatio ja kognitiiviset kyvyt ja tyyli. Engeströmin (2001, 136) mukaan luovuus kuitenkin aina syntyy yksilön ajatuksien ja ympäröivän maailman suhteessa. Luovuus on siis myös sosiaalista ja

erityisesti työssä luovuus syntyy ryhmissä (Collin ym. 2017, 13–14). Varsinkin asiantuntijatyössä ympäristön merkitys luovuudelle on merkittävä (Amabile 1988, 127–128). Seuraavassa luvussa käsitellään luovuutta sosiaalisena ilmiönä.

1.1.2. Luovuus sosiaalisena ilmiönä

Gläveanun (2011) mukaan luovuus on luonteeltaan sosiaalista ja ihmisten välillä tapahtuvaa. Hänen mukaansa luovuutta tulisi tarkastella kokonaisuutena vuorovaikutuksessa tapahtuvana prosessina, jonka kautta yksilöt vaihtavat tietoa ja käytäntöjä. Yhteisöllisessä luovuudessa korostuu toiminta ja sosiaaliset käytännöt, joiden puitteissa tapahtuva vuorovaikutus luo uusia innovaatioita. Andersonin ja kollegoiden (2014) mukaan luovuuden tutkimus tiimien tasolla on edistynyt etenkin 2000-luvulla. Julkaistut meta-analyysit auttavat tutkijoita vahvistamaan ja luomaan uusia luovuuteen liittyviä ryhmämuuttujia ja -prosesseja. Se myös edistää tulevaisuuden tutkimusta tarkastelemaan ja tutkimaan tärkeitä osia ryhmien innovatiivisuudessa. Collinin ja kollegoiden (2017, 27) mukaan luovuus on arkista ja sidoksissa sosiaaliseen kanssakäymiseen työpaikoilla. Heidän mukaansa luovuutta tarvitaan, kun luodaan tilaa ja käytänteitä oppimiselle ja yhteiselle työlle esimerkiksi neuvotteluissa, asioiden sopimisessa ja työpaikan käytänteitä muokattaessa.

Koska luovuus syntyy suhteessa yksilön ajatuksiin ja sosiokulttuuriseen kontekstiin, Engeströmin (2001, 136) mukaan luova toiminta kumpuaa yksilöiden suhteesta työhönsä ja vuorovaikutuksessa. Etenkin työelämässä luovuuden voidaan hahmottaa syntyvän enemmänkin yhteisöstä, kuin yksilöistä. Kehittäminen vaatii usein kollektiivista ponnistelua, jotta jäykkiäkin rakenteita, rutiineja ja toimintatapoja voidaan rikkoa. (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Mahlakaarto, Paavola & Rossi 2017, 13.)

Myös työpaikan ilmapiirillä on merkitystä luovuudelle. Johtaminen, työsuhteet ja ongelmanratkaisun tyyli vaikuttavat innovatiiviseen käyttäytymiseen suorasti ja epäsuorasti (Scott & Bruce 1994, 581; Amabile 1988, 148). Työelämäkontekstissa luovuus syntyy myös työpaikkojen heterogeenisissä ryhmissä ja yhteisöissä (Collin ym. 2017, 13–14) ja ympäristöllä on todettu olevan henkilökohtaisia tekijöitä enemmän merkitystä luovuudelle, erityisesti asiantuntijatyössä. (Amabile 1988, 127–128). Asiantuntijatyössä ryhmien monimuotoisuuden on todettu olevan erityi-

sen tärkeää lisääntyneelle luovuudelle ryhmässä (Ocker 2010, 56). Sellaiset heterogeeniset ryhmät, jotka tuovat uusia ideoita, tietoa ja lähestymistapoja ongelmanratkaisuun edistävät siis ryhmien luovuutta.

Yksilön ja ryhmän ammatillisen toimijuuden mahdollistaminen tukee luovuutta työssä (Collin ym. 2017, 25; Vähäsantanen Paloniemi, Räikkönen, Hökkä & Eteläpelto 2017, 15). Myös työssä oppimisen ja organisaatioiden kehittymisen kannalta ammatillisen toimijuuden on havaittu olevan merkityksellinen tekijä. Työntekijän ja organisaation osaamista voidaan edistää, kun työntekijä voi vaikuttaa työssä tapahtuvaan päätöksentekoon osallistumisen kautta. On tärkeää, että työntekijöiden mielipiteet, ideat ja työhön liittyvät kannanotot tulevat huomioituksi. Osallistumisella tarkoitetaan muun muassa omien mielipiteiden esittämistä, asioiden kommentointia, yhteistyötä ja osallistumista organisaation kehittämiseen. Työntekijöiden osallistuminen eri toimintoihin ja käytäntöihin muovaavat siis työn tekemistä ja oppimista. (Vähäsantanen ym. 2017, 16–17; Hökkä ym. 2014, 20.) Muutostoimijuuden on havaittu olevan tärkeä innovaatioiden ja työkäytänteiden kehittämisessä. Työtapojen kyseenalaistaminen ja problematisointi sekä uusien ideoiden ja ehdotusten esittäminen voidaan katsoa muutostoimijuudeksi. Jos muutostoimijuutta tarkastellaan yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmasta, toimijuus voidaan nähdä uusien asioiden kokeilemisena (Vähäsantanen ym. 2017, 16–17) eli luovuutena. Luovuus ei ole näin ollen vain yksilöstä kiinni, vaan siihen vaikuttaa moni ympärillä vallitseva asia, kuten johtaminen.

1.2. Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen

1.2.1. Esimiestyö ja johtajuus

Johtajuuden tulisi mahdollistaa työssä tapahtuva toiminta, antaa tilaa omalle ajattelulle, tuottaa palautetta ja tarjota haasteita käskytyksen ja hierarkioiden sijaan (Collin ym. 2017, 70). Tutkimuksen mukaan vapaus edistääkin luovuutta, kun taas tiukat rajat toimivat päinvastoin (Amabile 1988, 148). Paradoksaalisesti johtajuutta tarvitaan kuitenkin ehkä enemmän kuin koskaan tukemaan oppimista muuttuvissa organisaatioissa ja hierarkioiden madaltuessa entistä enemmän nykypäivän komplek-

sisä toimintaympäristössä (Alasoini 2010, 36–38). Tietoyhteiskunnassa työn luonteen muuttuessa tarvitaan enemmän muun muassa asiantuntijuutta ja yksilöllistä osaamista, joita viime aikoina johtamisteoriat ovatkin korostaneet (Collin ym. 2017, 67–68).

Lakshmanin (2008) mukaan johtajuuden on todettu olevan keskeisin muuttuja suhteessa osaamisen johtamiseen ja organisaation tuloksellisuuteen. Osaamisen johtamisen positiivinen vaikutus yrityksissä näyttäytyy muun muassa operationaalisisissa parannuksissa tietyissä prosesseissa ja toiminnoissa. Osaamisen johtaminen tulisi hänen mukaansa kuitenkin nähdä jatkuvana prosessina vastata yrityksen tarpeisiin, eikä sen pitäisi rajoittua vain tiettyihin toimintoihin. (Lakshman 2008, 18.) Sengen (1990) mukaan johtajan tehtävä on fasilitoida oppimista. Hänen mukaansa johtajat ovat kuin opettajia ja suunnittelijoita, jotka ovat vastuussa organisaatioista, joissa ihmiset jatkuvasti laajentavat osaamistaan, rakentamisesta. Toimintaprosessien, rakenteiden, toiminnan ja sääntöjen johtaminen erotetaan usein vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Ensimmäistä kutsutaan asioiden johtamiseksi (eng. management), jälkimmäistä ihmisten johtamiseksi eli johtajuudeksi (eng. leadership). Johtajuus voidaan nähdä uuden toiminnan luoja, johon liittyy tavoitteiden toteuttaminen ja asettaminen. Johtajuutta painotetaan usein nimenomaan prosessina, joka vaikuttaa ihmisiin. (Senge 1990.)

Alasoinin (2010, 36) mukaan perinteisesti eri johtamisen teoriat ovat keskittyneet korostamaan johtajakeskeisyyttä ja rationaalisuutta. Teollisen ajan toimintatapoihin perustuva johtamisajattelu perustuu siihen, että organisaatio toimii tasaisesti ja ennustettavasti. Nykyajan toimintaympäristössä organisaatiot ovat kuitenkin muuttuneet vaikeammin hallittaviksi. Toiminnasta saadaan joustavaa delegoimalla vastuuta päätöksistä sekä muokkaamalla työnjakoa, mikä on nähtävissä monissa organisaatioissa nykypäivänä. Muutokset ovat koskeneet pääosin kuitenkin vain johtamisen käytäntöjä sekä prosesseja eikä niinkään ihmis- tai organisaatiokäsitystä. Käsitys ja ymmärrys hyvästä johtamisesta onkin muuttunut, kun entisen sankarijohtajuuden sijaan johtajuus nähdään nykypäivänä enemmän kollektiivisena (Alasoinin 2010). O'Donoghue ja Clarke (2010, 62–63) kirjoittavat, että saavuttaakseen työntekijöiden ja esimiesten välillä jaetun johtajuuden sisäisten rakenteiden tuleekin muuttua ja yhteisöllisen oppimisen normalisoitua. Johtajuuden tulisi myös kehittää

kompetenssia ja kestävyyttä. Collin ja kollegat (2017, 110–111) pohtivat, ettei kuitenkaan ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa johtaa. Ideaalein tapa löytyykin todennäköisimmin tarkastelemalla jokaiselle organisaatiolle sopivia tapoja ja käytänteitä johtaa. Johtajuus voidaan siis nähdä eri toimijoiden vuorovaikutuksen ja muuttuvien käytänteiden ja verkostojen rakentamana ilmiönä.

Parrisin, Vickersin ja Wilkesin (2008) mukaan johtaminen on haaste erityisesti keskijohtolle. Keskijohto tuntuu kuitenkin jäävän usein vaille tarvittavaa tukea ylemmältä johdolta. (Parris, Vickers & Wilkes 2008, 113–114.) Esimiehen työt koostuvat rutiinitöiden lisäksi muun muassa lomien suunnittelusta, resursoinnista vastaamisesta ja kehityskeskusteluista (Manninen, Alestalo, Jetsu, Männistö & Pyhälä-Liljeström 2014, 98). Esimiehen työhön kuuluu siis erilaisten odotusten ja linjojen yhteensovittaminen sekä asioiden ja ihmisten johtaminen. Juutin (2018) mukaan huonon johtamiseen syinä näyttäytyy muun muassa vaikeus sovittaa yhteen ylemmän johdon ja työntekijöiden erilaiset vaatimukset ja tavoitteet. Lisäksi esimiestyössä kohdatut hallitsemattomat muutokset ja kriisitilanteet sekä vaikeus työstää omaan esimies -identiteettiin liittyviä tunteita ja puolia voivat olla huonon johtamisen syitä. (Juuti 2018, 29.) Esimiehen tulisi pystyä tunnistamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan johtajana. Collinin ja kollegoiden (2017, 70) mukaan käskyttämisen ja hierarkioiden korostamisen sijaan esimiestyön halutaan tarjoavan haasteita, palautetta, tilaa omalle ajattelulle sekä mahdollistavan toimintaa. Hyväksi johtajuudeksi nähdään avoimuus, joustavuus, henkilökohtaisuus, moniarvoisuus ja loogisuus sekä oikeudenmukaisuus. (Collin ym. 2017, 70.)

Luovuuden ja innovaatioiden tukemisessa esimiehen toiminta on tärkeää (de Jong & Den Hartog 2007, 58). Luovuus työssä voi näyttäytyä monenlaisena. Missä tahansa organisaatiossa, muissakin kuin asiantuntija-organisaatioissa, työntekijöillä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja kehittymiseensä. Tämä edellyttää osallistavaa johtamista. (Collin ym. 2017, 69.) Demokraattinen vuorovaikutus muodostuu näkemyksistä ja niitä edistävästä niin kutsutuista avainhetkistä (Collin ym. 2017, 88). Collinin ja kollegoiden (2017) mukaan avainhetkellä tarkoitetaan toimintaa, joka edistää muiden osallistujien lähtemistä mukaan keskusteluun. Tämänkal-

taisen demokraattisen vuorovaikutuksen kautta yksilöllinen ja kollektiivinen oppiminen ilmenee kaikkien osapuolien osalta. Kun oppiminen tapahtuu eri näkemyksiin perustuvan demokraattisen dialogin kautta, syntyy uutta tietoa.

Kalliola ja Nakari (2007) toteavatkin, että dialogilla, johon kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan, voidaan vaikuttaa vain vallitseviin olettamuksiin ja arvoihin. Muutos näissä perusolettamuksissa ja -arvoissa voidaan nähdä tapahtuvan konkreettisesti työssä ja sen prosesseissa. Collin ja kollegat (2017, 85) tuovat esiin, että nykyajan johtajuus korostaakin palkitsevaa, avoimuuteen kannustavaa ja keskustelevaa johtajuutta, joka määritellään usein dialogiseksi johtajuudeksi. Dialogisessa johtajuudessa päätöksiä ja valintoja tehdään yhdessä dialogin kautta eli eri toimintatapoja luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Collin ym. 2017, 85.) Luovuutta työssä voidaankin lisätä esimerkiksi avoimen vuorovaikutuksen tukemisen kautta, sekä luomalla tilaa tiedon jakamiseen ja levittämiseen (de Jong & Den Hartog 2007, 58). Seuraavassa kappaleessa käsitellään lisää luovuutta tukevaa johtamista.

1.2.2. Luovuutta tukeva esimiestyö

Pohjoismaisen innovaatiomonitorin (FORA 2009) mukaan suomalaiset yritykset eivät täysin hyödynnä henkilöstön luovuutta, innovatiivisuutta ja kasvanutta osaamista, huolimatta työvoiman korkeasta koulutustasosta. Koetun organisaation luovuuden arvostamisen on tutkimuksissa havaittu tukevan työntekijöiden luovuutta (Farmer ym. 2003, 621; Scott & Bruce 1994, 600; Zhang & Bartol 2010, 117). Mitä enemmän luovuuteen kannustetaan, sitä enemmän työntekijät pyrkivät toteuttamaan luovaa rooliaan organisaatiossa (Farmer ym. 2003, 621). Jos työntekijä ymmärtää luovan toiminnan hyödyn, hän todennäköisemmin myös toimii luovalla tavalla. Tässä johtajan rooli on merkityksellinen luovan toiminnan ohjaajana (Zhang & Bartol 2010, 117). Myös esimiehen ja työntekijän välinen suhde on merkityksellinen innovatiivisen käyttäytymisen kannalta (Amabile ym. 1996, 115). Näiden lisäksi luottamuksen, tuen ja autonomian on todettu olevan yhteydessä koettuun organisaation luovuuteen kannustamiseen (Scott & Bruce 1994, 600).

Johtajuuden on todettu olevan merkittävä tekijä luovan työilmapiirin luomisessa (Isaksen & Akkermans 2011, 181; De Jong & Den Hartogin 2007, 58). Amabilen ja kollegoiden (1996) mukaan esimiehen kannustus on työntekijöiden panoksen ar-

vostamista, asianmukaisten tavoitteiden asettamista sekä esimiehenä mallin näyttämistä. Liun, Laion ja Loin (2012, 1205) tutkimuksen mukaan johtajan epäystävällinen käytös on yhteydessä työntekijöiden luovuuden ilmenemiseen. Myös eettisellä organisaatiokulttuurilla on todettu olevan vaikutusta organisaatiossa ilmenevään innovatiivisuuteen. Muun muassa keskustelumahdollisuudet ja johdonmukainen johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä luovuuden tukemisessa. (Pučėtaitė, Novelskaitė, Lāmsā & Riivari 2016, 26.) De Jong ja Den Hartogin (2007) mukaan liiallisella mikro-manageroinnilla voi kuitenkin olla luovuuteen jopa kielteinen vaikutus, vaikka joskus se voi olla välttämätöntä tehokkuuden ja vaikuttavuuden takaamiseksi. Tasapainoilu näiden ääripäiden välillä ja luovaan toimintaan kannustamisen välillä muodostavatkin haasteen etenkin lähijohtajuudelle. (De Jong ja Den Hartogin 2007, 58.)

Collinin ja Lemmetyn (2018) mukaan luovuutta tukevia käytänteitä on tutkittu vähän. Olemassa olevan tutkimuksen mukaan työntekijöiden luovuutta voidaan edistää osaamisen kehittämiseen liittyvien käytäntöjen kautta. Näitä käytäntöjä ovat muun muassa sisäinen kommunikaatio, tiimien ja yksilöiden autonomia sekä osaamisperustainen rekrytointi, työntekijälähtöinen urakehitys sekä selkeät rakenteet ja joustavat käytännöt. Myös osaamiseen perustuva palkitseminen ja kehityskeskustelut voidaan katsoa edistävän luovuutta. Näitä luovuutta tukevia henkilöstönkehittämis -käytänteitä tulisi ottaa huomioon esimerkiksi työnsuunnittelussa, rekrytoinnissa, koulutuksessa, palkkioissa sekä arjen esimiestyössä ja johtajuudessa. (Collinin & Lemmetyn 2018, 10.) Työn tuottamat kehitys- ja oppimismahdollisuudet ovat siis merkittäviä (Heiskanen & Jokinen 2015, 84). Esimiesten toiminta on keskeinen tekijä työpaikan ilmapiiriin vaikuttamisen ja toimijuuden kautta, minkä vuoksi heidän tulisi tukea alaistensa kehittymismahdollisuuksia ja sovittaa innovatiivisia ideoita sekä ratkaisuja työssä (Heiskanen & Jokinen 2015, 94, 96).

Zhangin ja Bartolin (2010, 107) mukaan voimaannuttavan johtajuuden tutkimus on ollut vähäistä huolimatta siitä, että luovuuden tutkijat ovat ehdottaneet, että tutkimusta kohdistettaisiin johtajuustyyliin, jotka tukevat luovuutta. Voimaannuttavan johtajuuden on todettu olevan yhteydessä autonomiaan, työntekijän kykyihin luottamiseen ja työn merkitykseen, jotka kaikki voivat auttaa sisäisessä työ-

hön motivoitumisessa (Zhang & Bartol 2010, 117). Voimaannuttava johtajuus korostaa myös työn merkitystä, päätöksentekoon osallistumista ja byrokratian poistamista. Nämä samat tekijät usein liitetään myös luovuuteen. (Zhang & Bartol 2010, 109.) Luovuuden tutkimus korostaakin sitä, että osallisuus päätöksentekoon ja autonomia ovat välttämättömiä luoville tuloksille (Amabile 1988). Zhangin ja Bartolin (2010, 110) mukaan kuitenkin edelleen tarvitaan parempaa ymmärrystä siitä, mikälainen esimiestyö johtaa luoviin tuloksiin. Ainakin transformatiivisen (Riivari & Lämsä 2019, 233) johtamisen on voitu tutkimuksen avulla yhdistää luovaan toimintaan ja innovaatioihin.

Transformationalisella johtajuudella on todettu olevan myönteinen yhteys organisaation luovuuteen, sillä se edistää työntekijöiden vapaudentunnetta toimia innovatiivisesti (Uusi-Kakkuri 2017). Toiset johtajat ovat luonnollisesti taipuvaisempia transformatiivisuuteen ja luovuuteen (Uusi-Kakkuri 2017, 66–67), mutta innovaation tulisi aina olla linkittynyt siihen, mitä organisaatio odottaa tulevaisuudelta. Myös organisaation sisäinen viestintä ohjaa yrityksen kilpailukykyä ja asettaa ulkoiset strategiatehtävät (Senge 1990). Transformatiivinen johtaminen siis korostaa matalaa hierarkiaa työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Luoma-aho ym. 2012, 14–15). Bassin (1985) mukaan transformatiivisessa johtajuudessa kaikki, asemasta organisaatiossa riippumatta, jakavat yhteiset merkitykset ja ovat sitoutuneet niihin. Kaikki myös nostavat ja tukevat toistensa motivaatiota toimia. Motivointi tapahtuu lisäämällä tarvetta motivoitua haluttua toimintaa kohtaan ja keskittymällä tukemaan ”uusia” tarpeita (Bass 1985, 22). Johtaja siis saa alaisen ymmärtämään halutun tuloksen arvon tai auttaa laajentamaan tapoja saavuttaa sen. Transformatiivinen johtaja pystyy näin luomaan kulttuurin tai tilanteen, johon jokainen osallistuu ja on tarvittaessa valmis ”uhraamaan” omastaan. Transformatiivinen johtajuus siis kannustaa ja innostaa saavuttamaan potentiaalinsa työskentelyprosessien kautta. (Bass 1985.) Uusi-Kakkurin (2017) mukaan erityisesti luovat ja innovatiiviset yksilöt suosivat transformatiivista johtajuutta ja sen tuomaa älyllistä stimulaatiota. Transformatiivinen johtajuus on luovaa johtajuutta, ja se todennäköisesti tuottaa innovatiivisia tuloksia. Transformatiivinen johtaminen ei kuitenkaan välttämättä yksinään riitä tuottamaan luovuutta, sillä luovat ja innovatiiviset yksilöt tarvitsevat tuekseen myös älyllistä stimulaatiota. (Uusi-Kakkurin 2017, 64, 66.) Pelkkä johtamistyyli ei

siis ennusta luovaa toimintaa, mutta voi edistää sitä. Esimerkiksi Anderson ja kollegat (2014, 1315) ovat ehdottaneet, että merkityksellistä olisi myös tarkastella, minkälaista johtajuutta luovat yksilöt haluavat, eikä vain keskittyä tutkimaan, miten johtajat voivat vaikuttaa alaisiinsa.

1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten innovatiivinen käyttäytyminen, organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus ovat yhteydessä esimiestyöhön suomalaisissa ICT-alan yrityksissä. Tutkimuksessa selvitetään myös, eroavatko esimiestehtävissä toimivien henkilöiden kokemukset näistä kolmesta luovuuden ulottuvuudesta työntekijöiden kokemuksista.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten koettu organisaation luovuuden arvostaminen, kollektiivinen luovuus ja innovatiivinen käyttäytyminen ovat yhteydessä koettuun esimiestyöhön? Vaikuttaako vastuutehtävissä toimiminen tähän yhteyteen?
2. Onko esimiesten ja työntekijöiden välillä eroja koetussa innovatiivisessa käyttäytymisessä, organisaation luovuuden arvostamisessa ja kollektiivisessä luovuudessa?

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1. Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät kuudessa eri ICT-alan yrityksessä. Nämä yritykset olivat mukana Jyväskylän yliopiston monitieteisissä hankkeissa, joissa tutkittiin johtamista ja esimiestyötä luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajana ohjelmistokehittämisen organisaatiossa (Jelmo) (Jyväskylän yliopisto 2016) ja eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä (HeRMo) (Jyväskylän yliopisto 2018). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin internetin kautta jaetulla kyselylomakkeella. Kyselylomake lähetettiin 877 henkilölle. Kyselyyn vastasi 265 (30.2 % kyselylomakkeen vastaanottajista) henkilöä, jotka olivat tasaisesti kaikista tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Osallistujista 37.4 prosenttia toimivat vastuutehtävissä (n=74) ja 16.2 prosenttia esimiestehtävissä (n=43). Osallistujista miehiä oli 86.6 prosenttia ja naisia 13.2 prosenttia. Taustakoulutukseltaan kaikista työntekijöistä eniten oli ammattikorkeakoulun käyneitä (42.3 %), toiseksi eniten ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita (30.2 %) ja kolmanneksi opistoasteen ammatillisen tutkinnon omaavia (10.6 %). Iältään suurin osa tutkimukseen osallistuneista olivat 20-29 -vuotiaita (22.1 %), 30-39 -vuotiaita (36 %) ja 40-49 -vuotiaita (24.4 %). 14 prosenttia osallistujista oli 50-59 -vuotiaita ja 3.5 prosenttia 60 vuotiaita tai vanhempia.

2.2. Tutkimusmenetelmät

2.2.1. Mittarit ja muuttujat

Tähän tutkielmaan valittiin Jelmo- ja HeRMo-hankkeiden määrällisestä aineistosta tutkimuskysymyksiin liittyvät neljä kysymyssarjaa ja kaksi taustakysymystä (liite 1). Kysymyssarjat sisälsivät väittämiä, joihin vastattiin viisiluokkaisella Likert-asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä).

Tässä tutkielmassa innovatiivisen käyttäytymisen katsotaan olevan prosessi- maista ongelman ratkaisua (Scott & Bruce 1994, 581–582; Collin ym. 2017, 13–14; Amabile 1988, 125–126; Amabile ym. 1996, 1155) kohti parempia käytäntöjä, prosesseja ja tuotteita (Anderson ym. 2014, 4). Scottin & Brucen (1994) mittariin perustuvia *Innovatiiviseen käyttäytymiseen* liittyviä väittämiä oli kuusi. Väittämät viittasivat yksilöön liitettävään innovatiiviseen käyttäytymiseen kuten ”Olen innovatiivinen.” sekä sosiaaliseen innovatiiviseen käyttäytymiseen ”Edistän ja tuen muiden ideoita.”. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla (0.77). Summamuuttujan sisäinen konsistenssi on hyvä, sillä alfan arvoa voidaan pitää melko korkeana tai korkeana, kun se ylittää arvon 0.60 (Metsämuuronen 2003, 47, 386, 442).

Koettuun organisaation luovuuden arvostamiseen liittyviä väittämiä oli kuusi (esimerkiksi ”Uusien ideoiden tuottamiseen kannustetaan”). Väittämät perustuivat Farmerin ja kollegoiden (2003, 621) mittariin ja aiempiin tutkimuksiin (Scott & Bruce 1994, 600; Zhang & Bartol 2010, 117), joissa on havaittu, että koettu organisaation luovuuden arvostaminen tukee henkilöstön luovuutta. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja. Keskiarvosummamuuttujan reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla (0.91), joka oli korkea (Metsämuuronen 2003, 47, 386, 442).

Kollektiivisella luovuudella tässä tutkielmassa tarkoitetaan, että luovuuden katsotaan syntyvän työpaikkojen yhteisöissä ja ryhmissä (Collin ym. 2017, 13–14), sillä ympäristön on todettu olevan merkittävä tekijä luovuudelle erityisesti asiantuntijatyössä. (Amabile 1988, 127–128). *Kollektiiviseen luovuuteen* liittyvät seitsemän väittämää (esimerkiksi ”Tarjoamme apua toisillemme haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa”) ovat muodostettu soveltaen Bissolan ja Imperatorin (2011) mittaristoa, jossa kuvattiin työyhteisön yhteisöllistä luovuutta. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla. Alfan arvo (0.87) oli korkea (Metsämuuronen 2003, 47, 386, 442).

Esimiestyöllä tutkielmassa tarkoitetaan hyvää esimiestyötä, joka on muun muassa avointa, tarjoaa raamit toiminnalle, palautetta ja tilaa omalle ajattelulle. Heiskasen ja Jokisen (2015) mittariin perustuvaa *Esimiestyö* - väittämiä oli 15 (esimerkiksi ”Esimieheni luottaa työntekijöihinsä”, ”Esimieheni tukee ja rohkaisee minua” ja ”Esimieheeni voi luottaa”). Väittäminen 5. *Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tun-*

teista käännettiin. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja. Keskiarvosummamuuttujan reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla, joka oli korkea (0.93) (Metsämuuronen 2003, 47, 386, 442).

Sitä, toimiiko vastuu- tai esimiestehtävissä, kysyttiin kaksiluokkaisella kyllä/ei -vastausasteikolla. Vastuutehtävissä toimiminen koodattiin siten, että 0 = ei vastuutehtävissä ja 1 = kyllä vastuutehtävissä. Tutkimukseen osallistuja sai siis itse määrittää, toimiiko vastuutehtävissä tai esimiestehtävissä. ICT-alalle on tyypillistä matalat hierarkiat (Alasoini 2010, 36), mikä tarkoittaa, että virallisia esimiehiä ei välttämättä ole nimetty. Myös vastuutehtävissä toimiva henkilö saattaa siis toimia esimiestyöhön verrattavissa olevissa tehtävissä.

2.2.2. Aineiston analyysi

Analyysi suoritettiin SPSS 26 -ohjelmistolla. Innovatiivisen käyttäytymisen, organisaation koetun luovuuden ja kollektiivisen luovuuden yhteyttä esimiestyöhön tutkittiin hierarkkisen lineaarisen regressioanalyysin avulla. Selittävinä muuttujina olivat luovuuden keskiarvosummamuuttujat eli innovatiivinen käyttäytyminen, koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus. Selitettävänä muuttujana oli esimiestyö -summamuuttuja.

Regressioanalyysi sopi aineiston analyysimenetelmäksi, sillä selitettävä muuttuja oli välimatka-asteikollinen jatkuva muuttuja (Metsämuuronen 2003, 710). Hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi valikoitui aineiston analyysimenetelmäksi, sillä koettua esimiestyötä haluttiin selittää usealla tekijällä, ja koska haluttiin myös selvittää vastuutehtävien muuntava vaikutus. Vastuutehtävissä toimimisen muuttujaa käytettiin muuntavan vaikutuksen tutkimiseen (Wu & Zumbo 2007, 370). Käytettyjen muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja Pearsonin tulomomenttikorrelaatiot on esitetty taulukossa 1.

Ensimmäisellä askeleella analyysin selittäjiksi laitettiin luovuuden ulottuvuuksien summamuuttujien omavaikutukset ja toisella askeleella lisättiin niiden yhdysvaikutukset. Ennen yhdysvaikutusten laskemista luovuuden ulottuvuuksien kolme summamuuttujaa standardoitiin (Fidell & Tabachnick 2013, 124). Regressioanalyysissä on aina huomioitava lineaarioletus, poikkeavat havainnot ja multikollineaarisuus, eli korreloivatko selittävät muuttujat liian voimakkaasti keskenään (Metsämuuronen 2003, 710). Multikollineaarisuutta tarkasteltiin Tolerance- ja VIF -

arvojen avulla ja todettiin, että multikollinearisuutta ei ollut. Myös jäännökset olivat normaalisti jakautuneita. (Fidell & Tabachnick 2013, 161.)

Taulukko 1. Esimiestyön, innovatiivisen käyttäytymisen, kollektiivisen luovuuden ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen kuvailevat tiedot ja niiden väliset korrelaatiot.

| | Esimiestyö | Innovatiivinen käyttäytyminen | Kollektiivinen luovuus | Koettu organisaation luovuuden arvostaminen |
|---|------------|-------------------------------|------------------------|---|
| Keskiarvo | 3.94 | 3.19 | 4.05 | 3.69 |
| Keskihajonta | 0.71 | 0.63 | 0.64 | 0.74 |
| Esimiestyö | - | | | |
| Innovatiivinen käyttäytyminen | -0.01 | - | | |
| Kollektiivinen luovuus | 0.47** | 0.03 | - | |
| Koettu organisaation luovuuden arvostaminen | 0.45** | 0.24* | 0.58** | - |

Huom. ** $p \leq .001$, * $p \leq .01$. Vastausasteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä.

Esimiesten (n=43) ja työntekijöiden (n=222) eroja innovatiivisessa käyttäytymisessä, kollektiivisessa luovuudessa ja koetussa organisaation luovuuden arvostamisessa tarkasteltiin monimuuttujaisen varianssianalyysin avulla. Monimuuttujainen varianssianalyysi sopi tutkimusmenetelmäksi, sillä riippuvat muuttujat innovatiivinen käyttäytyminen, kollektiivinen luovuus ja koettu organisaation luovuuden arvostaminen olivat kaikki välimatka-asteikollisia jatkuvia muuttujia ja riippumaton muuttuja esimiesasema luokitteluasteikollinen. Ryhmien väliset parivertailut toteutettiin Bonferroni-menetelmällä. Muuttujat olivat normaalisti jakautuneita. Kovarianssimatriisien yhtäsuuruusoletus (Boxin M -testin tulos oli $p < 0,05$, $F(6, 32188) = 19.83$, $p = 0.004$) ei ollut voimassa. Tulokset luettiin tämän vuoksi Pillai's Trace -riviltä,

jossa otetaan huomioon, että riippuvien muuttujien varianssi, ja riippuvien muuttujien keskinäinen vaihtelu eli kovarianssit eivät olleet saman suuruisia esimiehillä ja ei-esimiehillä. Ryhmien välisiä keskiarvojen eroja tarkasteltiin Cohenin d:n arvon avulla, joka kertoo efektin koon. Efektikoko siis kertoo kuinka suuri yhteys, selitys tai ero ryhmien välillä on. Cohenin luokituksen mukaan efektikoko 0.20 on pieni, 0.50 keskikokoinen ja 0.80 suuri. (Cohen 1988.) Cohenin d:n arvon tarkastelu mahdollistaa tutkimuksen tulosten vertaamisen muihin tutkimuksiin (Metsämuuronen 2003, 452).

2.3. Eettiset ratkaisut

Kyselylomake suunniteltiin ja aineisto kerättiin ennen tämän pro gradu -tutkimusprosessin alkamista osana Jyväskylän yliopiston hankkeita, joissa tutkittiin johtamista ja esimiestyötä luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajana ohjelmistokehittämisen organisaatiossa (Jelmo) (Jyväskylän yliopisto 2016) ja eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä (HeRMo) (Jyväskylän yliopisto 2018). Ennen aineistojen keräämistä osana hankkeita on hankittu tutkimuslupa mukana olleilta yrityksiltä ja osallistujilta. Hankkeissa on varmistettu, että tutkimukseen osallistujia ja organisaatioita ei pysty tunnistamaan tutkimuksesta. Osa yrityksistä ovat antaneet suostumuksensa yritystensä esittelyyn yhteistyöyrityksinä ja ne ovat luettavissa HeRMo-hankkeen internet-sivuilta (Jyväskylän yliopisto 2018). Muut yritykset ovat esitelty peitenimen alla tai niitä ei mainita nimeltä.

Myös tämän tutkielman prosessin aikana on huolehdittu siitä, että organisaatiota tai osallistujia ei voida tunnistaa tutkielmasta. HeRMosta on laadittu tietosuojasetuksen (Euroopan komissio 2012) mukainen tietosuojailmoitus. Jelmosta on laadittu asianmukaiset tutkimusluvut ja salassapitosopimukset organisaatioiden kanssa, sillä tietosuojailmoitusta ei tutkimuksen tekohetkellä vaadittu. Tämän tutkimuksen aineisto on saatu käyttöön vain tätä pro gradu -tutkielmaa varten hankkeissa mukana olleelta ohjaajaopettajalta kahdella erillisellä muistitikulla. Käytössä ollutta aineistoa kyselylomakkeineen on käsitelty tietoturvallisesti. Aineisto palautetaan ohjaajaopettajalle ja tietokoneelle tallennetut tiedot tuhotaan tämän pro gradu -tutkielman prosessin jälkeen.

3. TULOKSET

3.1. Luovuuden ulottuvuuksien yhteys esimiestyöhön

Ensimmäiseksi selvitettiin, miten innovatiivinen käyttäytyminen, koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus ovat yhteydessä koettuun esimiestyöhön. Lisäksi tutkittiin, onko vastuutehtävillä vaikutusta esimiestyön ja luovuuden ulottuvuuksien väliseen yhteyteen. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Luovuuden ulottuvuuksien yhteys esimiestyöhön ja vastuutehtävissä toimimisen (n=74) muuntava vaikutus

| Riippumattomat muuttujat | Esimiestyö | |
|---|------------|---------|
| | Askel 1 | Askel 2 |
| | β | β |
| Innovatiivinen käyttäytyminen | -.07 | -.14 |
| Koettu organisaation luovuuden arvostaminen | .29** | .31* |
| Kollektiivinen luovuus | .31*** | .37*** |
| Vastuutehtävät (0 = kyllä, 1 = ei) | -.07 | -.08 |
| Innovatiivinen käyttäytyminen* Vastuutehtävät | - | .12 |
| Koettu organisaation luovuuden arvostaminen* Vastuutehtävät | - | -.01 |
| Kollektiivinen luovuus* Vastuutehtävät | - | .12 |
| F-arvo | 16.19** | 9.94** |
| R ² | .28** | .30 |
| ΔR^2 | .28** | 0.02 |

Huom. ***p ≤ .000, **p ≤ .001, *p ≤ .01. β = standardoitu regressiokerroin, ΔR^2 = selitysasteen muutos

Tulokset (ks. Taulukko 2) osoittivat, että innovatiivinen käyttäytyminen, koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus selittävät 28% koetusta esimiestyöstä ($F(4, 167) = 16.191, p < .001$). Ensimmäisellä askelmalla analyysin selittäjiksi laitettiin muuttujien (innovatiivinen käyttäytyminen, koettu organisaation luovuuden arvostaminen, kollektiivinen luovuus) omavaikutukset ja vastuutehtävissä toimiminen, jolla tutkittiin muuntavaa vaikutusta. Tarkastelu osoitti, että mitä korkeammaksi koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus koettiin, sitä myönteisemmäksi esimiestyö koettiin. Innovatiivinen käyttäytyminen ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä koettuun esimiestyöhön. Vastuuasemalla ei myöskään havaittu tilastollista merkitystä luovuuden ulottuvuuksien ja koetun esimiestyön yhteydessä. Toisella askeleella analyysiin lisättiin yhdysvaikutukset, joista mikään ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Eli koettu organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus ovat esimiestyöhön yhteydessä riippumatta siitä, toimiiko vastuutehtävissä vai ei.

3.2. Esimiesten ja työntekijöiden erot luovuudesta työssä

Toisena tutkimusongelmana selvitettiin, eroavatko esimiehenä toimivien henkilöiden kokemukset innovatiivisesta käyttäytymisestä, koetusta organisaation luovuudesta ja kollektiivisesta luovuudesta työntekijöiden kokemuksista. Monimuuttujaisen varianssianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 3.

Esimiestehtävissä toimivien kokemukset innovatiivisesta käyttäytymisestä, koetusta organisaation luovuudesta ja kollektiivisesta luovuudesta erosivat työntekijöiden kokemuksista, $F(3, 261) = 4.67, p < ,001, \text{osittais-eta}^2 = 0,05$. Ryhmittelevä muuttuja eli esimiesasema selittää 5 % selitettävien muuttujien eli innovatiivisen käyttäytymisen, kollektiivisen luovuuden ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen yhteisestä varianssista. Ryhmät eroavat innovatiivisen käyttäytymisen [$F(1, 263) = 12.60, p < ,001, \text{osittais-eta}^2 = 0,05$] kollektiivisen luovuuden [$F(1, 263) = 1.56, p < ,001, \text{osittais-eta}^2 = 0,01$] ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen [$F(1, 263) = 4.46, p < ,001, \text{osittais-eta}^2 = 0,02$] keskiarvojen suhteen toisistaan. Kuten taulukosta 3 havaitaan, esimiehenä toimivat kokivat keskimäärin toimivansa innovatiiv-

visemmin, enemmän kollektiivista luovuutta ja korkeampaa organisaation luovuuden arvostamista verrattuna työntekijöihin. Efektin koon eli Cohenin d :n tarkastelu kuitenkin osoittaa, että keskiarvojen ero esimiesten ja ei-esimiesten välillä kollektiivisen luovuuden ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen kohdalla on heikko. Innovatiivisen käyttäytymisen kohdalla efektin koko taas on keskisuuri. (Cohen 1988.)

TAULUKKO 3. Innovatiivisen käyttäytymisen, kollektiivisen luovuuden ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen keskiarvot ja keskihajonnat tarkasteltuna sen mukaan toimiiko esimiestehtävissä vai ei

| <i>Luovuuden ulottuvuudet</i> | Esimies n=43 | | Ei esimies n=222 | | Cohenin d |
|---|-----------------|------|---------------------|------|-------------|
| | ka | kh | ka | kh | d |
| Innovatiivinen käyttäytyminen | 3.63 | 0.60 | 3.23 | 0.70 | -0.58 |
| Kollektiivinen luovuus | 4.06 | 0.44 | 3.92 | 0.71 | -0.21 |
| Koettu organisaation luovuuden arvostaminen | 3.96 | 0.65 | 3.66 | 0.88 | -0.35 |

Huom. *ka* = keskiarvo, *kh* = keskihajonta

4. POHDINTA

4.1. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan kollektiivinen luovuus ja organisaation luovuuden arvostaminen ovat yhteydessä työntekijää kunnioittavaan, innostavaan, avoimeen, luottamukselliseen ja oikeudenmukaiseen esimiestyöhön. Aiempi tutkimus on korostanut johtajan roolin merkityksellisyyttä luovan toiminnan mahdollistavan ilmapiirin luomisessa (Zhang & Bartol 2010, 117; Isaksen & Akkermans 2011, 181; De Jong & Den Hartogin 2007, 58). Sen on lisäksi todettu olevan merkityksellinen koetun organisaation luovuuden kannalta (Farmer ym. 2003; Scott & Bruce 1994; Zhang & Bartol 2010). Aiempi tutkimus on siis lähinnä tutkinut johtajuuden merkitystä luovuuden eri ulottuvuuksien tukemisessa, ei ulottuvuuksien vaikutusta esimiestyöhön. Koska työssä luovuus syntyy yksilön ja ympäristön suhteessa (Engeström 2001, 136), koettu ilmapiiri ja kollektiivinen luovuus organisaatiossa vaikuttavat myös siellä työskenteleviin esimiehiin. Luovuutta tukevat sosiaaliset tekijät siis edistävät hyvää johtamista. On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka luovuuden sosiaaliset ulottuvuudet selittävät 28 prosenttia koetusta esimiestyöstä, sitä voidaan toki selittää myös monilla muilla tekijöillä. Lisäksi tulokset osoittavat, että vastuuasemalla ei ollut merkitystä luovuuden ulottuvuuksien yhteydessä esimiestyöhön. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden taustat huomioon ottaen perinteisessä mielessä esimiesasemassa toimivaa henkilöä ei välttämättä ole nimetty esimieheksi. Vastuutehtävissä toimiva henkilö saattaa siis toimia esimiestehtäviin verrattavissa olevissa tehtävissä. Luovuuden ulottuvuuksien ja esimiestyön yhteys ei siis liity asemaan organisaatiossa.

Tulokset myös osoittavat, että innovatiivinen käyttäytyminen ei ole yhteydessä esimiestyöhön, vaikka esimerkiksi aiemman tutkimuksen (Amabile 1994, 115) mukaan innovatiivinen käyttäytyminen on yhteydessä esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen. Tätä voidaan selittää ainakin sillä, että kuten Collin ja kollegat (2017, 41) toteavat, uuden luominen vaatii myös yksilöltä halua kehittyä. Yksilötasolla luovuuteen vaikuttavat Amabilen (1988) mukaan myös persoonallisuus, tiedot ja taidot, motivaatio sekä kognitiiviset kyvyt. Vaikka yksilö siis kokisi käyttäyty-

vänsä innovatiivisesti, se ei ole merkityksellistä hyvän esimiestyön kannalta. Halutessaan siis varmistaa innovatiivisen käyttäytymisen, esimiehen olisi siis hyvä varmistaa, mikä työntekijöitä henkilökohtaisesti motivoi.

Toisen tutkimuskysymyksen tulosten mukaan esimiehet kokivat keskimäärin toimivansa innovatiivisemmin, raportoivat korkeampaa kollektiivista luovuutta ja organisaation luovuuden arvostamista verrattuna työntekijöihin. Efektin koon tarkastelun jälkeen kuitenkin vain innovatiivinen käyttäytyminen oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä esimiesasemaan. Myös esimerkiksi Crespellin ja Hansenin (2008, 11) tutkimuksessa esimiehet raportoivat korkeampaa luovuutta sekä organisaatioon sitoutuneisuutta ja työhön tyytyväisyyttä kuin työntekijät. Heidän tutkimuksessaan työntekijöiden kiinnostus innovaatioihin oli kuitenkin korkeampaa. Esimiehet siis kokivat olevansa luovia liittyen työn käytäntöihin, kun työntekijät taas olivat kiinnostuneita innovaatioista. Myös siis se, miten luovuus ja innovatiivisuus työssä nähdään ja käsitetään saattaa vaihdella henkilöstöryhmien välillä. Herääkin kysymys, onko esimiestehtäviin hakeutuvilla henkilöillä erilainen käsitys luovuudesta kuin niillä, jotka toimivat työntekijöinä. Uusi-Kakkurin (2017, 66–67) mukaan toiset johtajat ovatkin luonnollisesti taipuvaisia luovuuteen ja transformatiiviseen johtamiseen, mikä voisi selittää eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Kuten aiemmin todettu, yksilötasolla luovaan toimintaan vaikuttaa muun muassa tiedot ja asenteet (Amabile 1988), joten luovuus voi siis olla myös opittua. Koska kollektiivinen luovuus syntyy vuorovaikutuksessa yhteisöissä (Collin ym. 2017, 13–14), se ei ole sidoksissa asemaan, vaan koko organisaatioon. Samalla tavalla koettu organisaation luovuuteen kannustaminen on yhteydessä luottamukseen, tukeen ja autonomiaan (Scott & Bruce 1994, 600). Korkean kollektiivisen luovuuden ja koetun organisaation luovuuden arvostamisen voidaan katsoa siis olevan koko organisaation lävistävän hyvän johtamisen tuloksia. Pieniä eroja luovuuden sosiaalisissa ulottuvuuksissa esimiesten ja työntekijöiden välillä taas voidaan selittää sillä, että esimiesten on täytynyt sisäistää organisaation arvot luovuuden suhteen edistääkseen niitä.

Eroja koetussa innovatiivisessa käyttäytymisessä taas voidaan osaltaan selittää myös sillä, että johtajuus ei ole pelkästään asema, vaan valinta (Chan & Drasgow 2001). Chanin ja Drasgowin (2001) tutkimuksen mukaan yksilöiden motivaatio joh-

taa on keskeinen tekijä johtaja-asemaan hakeuduttaessa. Baduran, Grijalvan, Galvinin, Owensin ja Josephin (2019) meta-analyysin mukaan muun muassa sukupuoli, ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus, tunnollisuus, samanmielisyys, tasaisuus, aiempi johtamiskokemus ja minäpystyvyys olivat yhteydessä johtamismotivaatioon riippumatta syystä, miksi johtaja-asemaan on hakeuduttu. Jos esimiehenä toimiminen on siis valinta, voidaanakin ajatella, että johtamisesta on olemassa jokin ennakkokäsitys. Koska toimijuus tukee luovuutta työssä (Collin ym. 2017, 25; Vähäsantanen ym. 2017, 15), tulee myös ottaa huomioon, että esimiehillä saattaa olla laajemmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Esimerkiksi työtapojen kyseenalaistaminen sekä uusien ideoiden ja ehdotusten esittäminen ovat merkittäviä toimijuuden kannalta (Vähäsantanen ym. 2017, 16–17).

Aycan ja Shelia (2019, 21) toteavat, että Chudzikowskin (2012) mukaan uudet sukupolvet ovat vähemmän kiinnostuneita organisaatioiden hierarkiasta ja enemmän kiinnostuneita horisontaalisesta liikkuvuudesta urallaan verrattuna aiempiin sukupolviin. Tämä on nähtävissä erityisesti ICT-alalle tyypillisissä matalan hierarkian organisaatioissa (Alasoini 2010). Tuloksia tarkastellessa onkin syytä miettiä, vaikuttaako ikäluokkien väliset mahdolliset erot myös siihen, eroavatko nuorten käsitykset myös luovuuden ulottuvuuksista ja ovatko nuoremmat sukupolvet ylipäänsä hakeutuneet esimiesasemaan. Voidaan myös pohtia olisiko vastuutehtävissä toimivien henkilöiden kokemukset luovuuden ulottuvuuksista olleet samankaltaisempia tai erilaisempia työntekijöiden kokemusten kanssa kuin esimiestehtävissä toimivien. Suuri osa (64,8 %) vastuutehtävissä toimivista olivat iältään 30–49 -vuotiaita. Vastuutehtävissä toimivista 10,8 prosenttia olivat alle 30-vuotiaita ja vain 4,1 prosenttia yli 60-vuotiaita. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että nuorimmat eivät välttämättä ole ehtineet lyhyellä työurallaan vielä edetä vastuu- tai esimiesasemaan, vaikka motivaatiota johtajana toimimiseen löytyisi.

Joustavien prosessimaisten toimintatapojen yleistyminen on tuonut mukanaan merkittäviä muutoksia työn arkeen suomalaisilla työpaikoilla. Muutos on kuitenkin koskenut pääosin johtamisen käytäntöjä. Muutokset ovat siis keskittyneet vain täydentämään vanhaa teolliselta ajalta kumpuavaa johtamiskäsitystä. (Alasoini 2010, 36.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaation luovuuden arvostaminen ja kollektiivinen luovuus ovat yhteydessä työntekijää kunnioittavaan, innos-

tavaan, avoimeen ja oikeudenmukaiseen esimiestyöhön riippumatta asemasta organisaatiossa. Tästä voidaankin päätellä, että kollektiivista luovuutta ja organisaation luovuuden arvostamista tukeva uudenlaisen ihmis- ja organisaatiokäsityksen sisäistänyt organisaatio edistää hyvää esimiestyötä. Tulokset myös osoittavat, että esimiehet kokivat toimivansa innovatiivisemmin.

4.2. Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Yleisiä tutkimuksen eettisiä periaatteita noudatettiin koko tämän tutkimusprosessin ajan. Kyselyyn osallistuneet yritykset ja työntekijät pysyivät tunnistamattomina. Aineistoa käsiteltiin tietoturvallisesti ja kaikki tiedot hävitetään tämän pro gradu -tutkielmaproessin jälkeen. Tutkimukseen osallistuvia oli validiteetin varmistamiseksi riittävä määrä (N = 265). Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat erilaisia, työntekijät eri koulutuksen omaavia henkilöitä ja he toimivat eri tehtävissä. ICT-alalla sukupuolijakauma on tyypillisesti hieman erilainen kuin tämän tutkimuksen aineistossa. Naisten osuus tässä tutkimuksessa oli 13,2 %, kun tietotekniikan ammattilaislehden Tivin (Kähkönen 2018) teettämän selvityksen mukaan ICT-alalla Suomessa työskentelevien naisten osuus olisi 27 %. Tivitin selvityksen mukaan sukupuolijakauma saattaa kuitenkin vaihdella yritysten välillä paljonkin (Kähkönen 2018). Tilastokeskus (Tilastokeskus) sisällyttää luokittelussaan ICT-alaan kuuluvaksi myös muun muassa valmistukseen liittyvät työt, mikä saattaa vaikuttaa erilaisiin lukemiin sukupuolijakaumassa. Ikäjakauma tässä aineistossa oli suunnilleen sama kuin ICT- alalla yleensä. ICT-alalla työskentelevistä suurin osa ovat alle 50-vuotiaita (Kähkönen 2018). Tässä aineistossa eniten oli 30-39 -vuotiaita (36 %), 40-49 -vuotiaita (24,4 %) ja 20-29 -vuotiaita (22,1 %). Yli 50-vuotiaita oli 17,5 % kaikista vastaajista. Tulokset voidaan siis katsoa olevan yleistettävissä myös muihin ICT-alan yrityksiin. ICT-työ voidaan määritellä olevan tietointensiivistä (Collin ym. 2017, 16), minkä vuoksi tuloksien voidaan katsoa olevan sovellettavissa myös muihin- tietointensiivistä työtä sisältäviin asiantuntijatehtäviin.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia tarkastellessa tulee huomioida, että esimiesten edustavuus otoksessa oli matala. Esimiesten matala edustavuus otoksessa saattaa johtua osittain siitä, että monet ICT -alan organisaatiot, kuten osa tähänkin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä, ovat matalan hierarkian organisaatioita

(Alasoini 2010, 36). Tällaisissa organisaatioissa esimiesasemaa ei välttämättä ole nimetty, mutta henkilö toimii vastuullisissa tehtävissä kuten esimerkiksi projektinjohdossa. Vastuutehtävä voidaan siis joissain määrin nähdä olevan verrattavissa esimiesasemaan. Tutkimukseen osallistuja sai itse määrittää, toimiiko vastuutehtävissä tai esimiestehtävissä. Tämän vuoksi tutkimuksessa haluttiin selvittää juuri vastuutehtävien muuntavaa vaikutusta luovuuden ulottuvuuksien yhteyteen esimiestyössä. Samalla olisi kuitenkin voitu selvittää myös esimiesaseman muuntava vaikutus. Tämä ei kuitenkaan onnistunut käyttööni saaman aineiston puutteellisuuden takia. Samasta syystä esimiesten ikäjakautuman tarkastelu ei ollut mahdollista.

Mittarit olivat rakennettu teorioiden pohjalta ja tutkimuskysymykset johdettu teoriasta, mikä paransi tutkimuksen sisäistä validiteettia (Metsämuuronen 2003, 55). Tutkimustulokset kuvaavat kuitenkin kausaalisuhteiden sijaan käsitteiden yhteyksiä, sillä tutkimusaineisto ei mahdollistanut suorien syy-seuraussuhteiden tutkimista. Kollektiivinen luovuus ja koettu organisaation luovuuden arvostaminen eroavat innovatiivisesta käyttäytymisestä siinä, että ensiksi mainitut ovat sosiaalisia luovuuden ulottuvuuksia. Innovatiivinen käyttäytyminen taas on sidoksissa yksilön omaan motivaatioon, persoonallisuuteen, tietoihin ja taitoihin (Amabile 1988).

Luovuutta tukevia käytänteitä työelämässä on Collinin ja Lemmetyn (2017, 10) mukaan tutkittu vähän. Tämä tutkielma tuotti uutta tietoa luovuuden ulottuvuuksien yhteydestä esimiestyöhön. Lisäksi tutkielma onnistui lisäämään ymmärrystä eri henkilöstöryhmien käsitysten jakautumisesta liittyen sosiaalisiin luovuuden ulottuvuuksiin ja innovatiivisen käyttäytymiseen suomalaisissa ICT-alan organisaatioissa.

4.3. Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset

Organisaatioilta odotetaan joustavuutta uusien ongelmien ja muutosvaateiden edessä. Todellisten muutosten toteuttaminen ja eteenpäin vieminen ei kuitenkaan ole helppoa, vaikka haasteet tunnistettaisiin ja tiedostettaisiin. (Hökkä ym. 2014, 122.) Myös Manninen ja kollegat (2014, 98) pohtivat, miten esimies voi vastata heihin kohdistuviin moniin vaatimuksiin. Tämän vuoksi jatkossa olisi tärkeää tutkia muun muassa erilaisin interventiomenetelmin sitä, miten esimerkiksi luovuutta ja innovatiivista käyttäytymistä on voitu organisaatioissa edistää tuloksellisesti. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella, olisi mielekästä tutkia sitä, miten ja miksi yksilöt

ovat motivoituneita toimimaan innovatiivisesti työssä. Blombergin ja kollegoiden (2017, 93) mukaan on tehty liian vähän tutkimusta, joka keskittyisi tilanne- ja ympäristötekijöihin. Yksilö, ryhmä- ja makrotason ilmiöt eivät ole kiinnostaneet tutkijoita juurikaan, ja he ehdottavatkin, että juuri niitä tutkittaisiin tulevaisuudessa enemmän. (Blomberg ym. 2017, 93.)

Niin tutkimuksessa kuin työelämässä, tulevaisuudessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota luovuutta tukeviin käytänteisiin organisaatioiden kestävyuden ja joustavuuden turvaamiseksi (Hökkä ym. 2014, 122; Alasoini 2010). Esimiestyön kautta innovatiivista käyttäytymistä voidaankin tukea panostamalla esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen muun muassa kannustavalla esimiestyöllä. Kannustava esimiestyö on työntekijöiden arvostamista, asianmukaisten tavoitteiden asettamista ja esimiehenä mallin näyttämistä. (Amabile ym. 1996, 115). Niin esimiesten, kuin koko organisaation ja ylimmän johdon tulisikin näiden tekijöiden avulla edistää innovatiivisuutta ja luovuutta. Esimiestyön haasteet ja vaatimukset saattavat kuitenkin aiheuttaa painetta työn ja muun elämän välillä. Tällaisessa ristipaineessa huono johtajuus saattaa nostaa päätään, mikä voi tarkoittaa esimiestyön eettisten periaatteiden vaatimuksista luopumista. (Juuti 2018, 29.) Eettisen organisaatiokulttuurin onkin todettu olevan yhteydessä organisaatiossa ilmenevään innovatiivisuuteen, minkä vuoksi esimiesten tukeminen johtamisessa on tärkeää. Eettistä organisaatiokulttuuria voidaan tukea esimerkiksi keskustelumahdollisuuksia lisäämällä ja kiinnittämällä huomiota johdonmukaiseen johtamiseen. (Pučetaite ym. 2016, 26.)

Jotta luovuus ja toimijuus toteutuvat yksilöiden, tiimien ja organisaation tasolla, esimiehen tehtävä on olla ajan tasalla työntekijöiden kokemuksista ja ottaa ne työssään huomioon (Collin ym. 2017, 64). Vastuu luovan organisaation rakentamisessa on siis kaikilla organisaatiossa työskentelevillä. Myös esimiesasemassa toimivan tulisi siis selvittää, mikä hänen alaisiaan henkilökohtaisesti motivoi toimimaan innovatiivisesti ja luovasti. Alasoinin (2010, 34) mukaan johtamisen kehittäminen onkin tärkeää, sillä johtaminen on yhteydessä koko yrityksen toimintaan. Hänen mukaansa johtamisen innovaatiot voivat tuottaa jopa kauaskantoisempia kilpailuetuja, kuin tuotteiden, palveluiden ja tuotantoketjun innovaatiot.

Tämän tutkielman tulosten mukaan luovuuden sosiaaliset ulottuvuudet ovat yhteydessä hyvään esimiestyöhön riippumatta asemasta organisaatiossa. Innovatiiv-

vinen käyttäytyminen taas ei ollut yhteydessä esimiestyöhön, minkä vuoksi jatkotutkimuksessa olisikin hyvä selvittää, mikä yksilöitä motivoi toimimaan innovatiivisesti työssä. Näin voitaisiin entisestään kehittää sovelluksia esimiestyön ja luovuuden tueksi. Lisäksi tulokset osoittivat, että kollektiivinen luovuus ja koettu organisaation luovuuden arvostaminen eivät ole yhteydessä asemaan organisaatiossa. Yhteys innovatiivisen käyttäytymisen ja esimiesaseman välillä taas on vahvempi. Esimiehet saattavat siis kokea toimivansa innovatiivisemmin, kuin työntekijät. Tämän vuoksi esimiehet eivät saisi harhautua ajattelemaan, että myös heidän alaisensa käyttäytyvät yhtä innovatiivisesti ilman tukea ja motivointia. Tuloksien mukaan koko organisaation kattava inhimillinen hyvä johtaminen voidaan nähdä yhtenä ratkaisuna muuttuvan työelämän haasteisiin.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä*. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Helsinki: Taloustieto 2010.
- Amabile, T., M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (2017). In pursuit of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335–337.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. Haettu www.jstor.org/stable/256995
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aycan, Z. & Shelia, S. (2019). “Leadership, no thanks!” A new construct: Worries about leadership. *European Management Review*, 16, 21-35. DOI:10.1111/emre.12322.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2019). Motivation to Lead: A Meta-Analysis and Distal-Proximal Model of Motivation and Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. Haettu: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000439>
- Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beghetto, R.A. (2016). Creative learning: A fresh look. *Journal of Cognitive Education and Psychology*, 25, 6 – 23.
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (toim.). (2010). *Nurturing creativity in the classroom*. New York: Cambridge University Press.
- Blomberg, A., Kallio, T. & Pohjanpää, H. (2017) Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, 5 (1), 78–104. doi.10.24840/2183-0606_005.001_0007
- Bissola, R. & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20, 77–89. doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x

- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481–498. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä University Printing House.
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2018). Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa. Julkaisussa *Työn tuuli*, 2, 7–19. Haettu: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022018_20181217_final.pdf
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. (2017). Professional Agency and Creativity in Information Technology Work. Julkaisussa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at work: an agentic perspective on professional learning and development*. (s. 249–270) Springer.
- Crespell, P. & Hansen, E (2008). Managing for innovation: Insights into a Successful company. *Forest Products Journal* 58(9), 6-17.
- de Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41– 64.
- Engeström, Y. (2001) Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization, *Journal of Education and Work*, 14:1, 133-156. doi.org/10.1080/13639080020028747
- Euroopan komissio. (2012). Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset yksilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta (yleinen tietosuojasetus). EUR Lex.
- Farmer, S., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 618630. doi:10.2307/30040653
- Fidell, L. & Tabachnick, B. (2013). *Using Multivariate Statistics*: Pearson New

- International Edition. Englanti: Pearson Education.
- FORA (2009): Nordic Innovation Monitor 2009. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Glăveanu, V.-P. (2011). How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory & Psychology*, 21(4), 473–492. Haettu doi.org/10.1177/0959354310372152
- Heiskanen, T., & Jokinen, E. (2015). Resources and Constraints of Line Manager Agency in Municipal Reforms. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3), 79-100. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3.4808>
- Hämäläinen, R., & Vähäsantanen, K. (2011). Theoretical and pedagogical perspectives on orchestrating creativity and collaborative learning. *Educational Research Review*, 6 (3), 169-184. doi:10.1016/j.edurev.2011.08.001
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Mahlakaarto, S., Paavola, V. & Rossi, M. (2017). Kohtaa – Osallista – Edistä (KOE!) – Toimijuusjohtamisen askeleet. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopistopaino. Haettu <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54527/Toimijuusjohtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. (2014). Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Julkaisussa Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön! Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) (2014). Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä University Printing House. Haettu: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-6020-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Isaksen, S. G. & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45, 161–187.
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen. Julkaisussa *Työn tuuli*, 2, 7–19 Haettu https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022018_20181217_final.pdf
- Jyväskylän yliopisto 2018. (2018, 27. helmikuuta) HeRMo – eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Haettu <https://hermohanke.com/>
- Jyväskylän yliopisto 2016. (2016, 10. helmikuuta) JELMO – Johtaminen ja

esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa

- Kalliola, S. & Nakari, R. (2007). *Renewing Occupational Cultures – Bridging Boundaries in Learning Spaces*. IJER International Journal of Educational Research 46: 190-203; OA julkaisu TamPubissa <http://tampub.uta.fi/handle/10024/102203>
- Kearns, P. (2015). *Organizational learning and development from an evidence base*. Routledge: New York.
- Kodama, M. (2017). *Developing Holistic Leadership : A Source of Business Innovation* (Vol. First edition). United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Kolb, D. (1984). *Experimental learning. Experience as The source of Learning and Development*. Prentice Hall: New Jersey.
- Kähkönen, H. (2018). Tivi selvitti: Nuoret ja miehet jyräävät yhtä it-alalla. Haettu 20.4.2020: <https://www.tivi.fi/uutiset/tivi-selvitti-nuoret-ja-miehet-jyraavat-yha-it-alalla/4a22739c-733a-3f98-92cb-78bc48f1c681>
- Lakshman, C. (2008). *Knowledge leadership: Tools for Executive Leaders*. Thousand Oaks: Sage Publications Pvt. Ltd. Haettu: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1377177>
- Lemmetty, S. and Collin, K. (2020), *Self-Directed Learning in Creative Activity: A Ethnographic Study in Technology-Based Work*. J Creat Behav. doi:10.1002/jocb.438
- Littleton, K., Taylor, S., & Eteläpelto, A. (2012). Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts. *Vocations and Learning Studies in Vocational and Professional Education*, 5(1), 1–4.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-level Investigation of The Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *The Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212. Haettu www.jstor.org/stable/23412459
- Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in Stimulating, Supporting, and Sustaining Creativity and Innovation. *Human Resource Development Review*, 12(4), 422–455. <https://doi.org/10.1177/1534484313494088>
- Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A-M., Uusitalo, O., Maaranen,

- P. & Koski, A., (2012). Added Value of Intangibles for Organizational Innovation. *Human Technology*, Volume 8 (1), pp. 7-23. URN:NBNfi:jyu-201205141650. Haettu <http://www.humantechnology.jyu.fi>.
- Manninen, M., Alestalo, E., Jetsu, K., Männistö, P. & Pyhälä-Liljeström, P. (2014). Hoitotyön johtamisen uudistaminen keskussairaalan päivystysalueella. Julkaisussa *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön!* Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) (2014). Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä University Printing House. Haettu: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-60209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Riivari, E., & Lämsä, A.-M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155 (1), 223-240. Haettu doi:10.1007/s10551-017-3486-6
- Ocker, R. J. (2010). Promoting Group Creativity in Upstream Requirements Engineering. *Human Technology*, Volume 6 (1), p. 55-70. Haettu <http://www.humantechnology.jyu.fi>
- O'Donoghue, T. & Clarke, S. (2010). *Leading learning. Process, themes and issues in international contexts*. Routledge: New York.
- Parris, M., A., Vickers, M. H. & Wilkes, L. 2008. Caught in the middle: Organizational impediments on middle managers' work-life balance. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 20, 101-117. Haettu <https://psycnet.apa.org/record/2008-06872-002>
- Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Lämsä, A.-M., & Riivari, E. (2016). The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness : Comparison of Findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics*, 139 (4), 685-700. Haettu doi:10.1007/s10551-016-3051-8
- Riedmann, A., Van Gyes, G., Román, A., Kerkhofs, M. & Bechmann, S. (2010): *European Company Survey 2009: Overview*. Dublin: European Foundation for the Living and Working Conditions.
- Runco, M. A. (2015). Meta-creativity: Being creative about creativity. *Creativity*

- Research Journal, 27, 295– 298.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. Haettu www.jstor.org/stable/256701
- Senge, P (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet/ICT-sektori. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 17.4.2020 http://www.stat.fi/meta/kas/ict_sektori.html
- Ulrich, F., & Mengiste, S. A. (2014). The Challenges of Creativity in Software Organizations. *IFIP AICT - Advances in Information and Communication technology*, 429, 16-34. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43459-8_2
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational leadership and leading creativity*. (Väitöskirja, Vaasan yliopisto.) Haettu https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-749-1.pdf
- Vesisenaho, M., Dillon, P., Havu-Nuutinen, S., Nousiainen, T., Valtonen, T., & Wang, R. (2017). Creative Improvisations with Information and Communication Technology to Support Learning: A Conceptual and Developmental Framework. *Journal of Teacher Education and Educators*, 6 (3), 229-250. Haettu <http://jtee.org/document/issue14/article1.pdf>
- Vähäsantanen, K. Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017). *Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittely*. Julkaisussa *Ammatillinen toimijuus - Rakenne, mittari ja tuki*. Toim. K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä, & A. Eteläpelto. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopistopaino.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017). An Agency Promoting Learning Arena for Developing Shared Work Practises. Julkaisussa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at work: an agentic perspective on professional learning and development*. (s.351–372) Springer.
- Wu, A. & Zumbo, B. (2007). Understanding and Using Mediators and Moderators. *Soc Indic Res* 87, 367 (2008). Haettu: <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9143-1>
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and employee

creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
Haettu www.jstor.org/stable/25684309

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

| | |
|-----------------------------|---|
| 1. Organisaatio | |
| 2. Sukupuoli | 1=mies 2=nainen |
| 3. Ikä | 1= 20-29 2= 30-39 3= 40-49 4= 50-59 5= 60 tai enemmän |
| 3. Koulutus | 1=Ei suoritettua tutkintoa 2=Ammatillinen perustutkinto 3=Ylioppilastutkinto 4=Opistoasteen ammatillinen tutkinto 5=Ammattikorkeakoulututkinto 6=Ylempi ammattikorkeakoulututkinto 7=Alempi yliopistotutkinto (kandidaatintutkinto) 8=Ylempi yliopistotutkinto (masterintutkinto) 9=Lisensiaatin tutkinto 10=Tohtorin tutkinto 11=Jokin muu, mikä |
| 4. Esimiestehtävissä | 1=ei 2=kyllä |

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

| | |
|--|---|
| <p>tekniikoita ja/tai tuoteideoita.</p> <p>2. Saan aikaan luovia ideoita.</p> <p>3. Edistän ja tuen muiden ideoita.</p> <p>4. Etsin ja varmistan rahoitusta uusien ideoiden toteuttamiseksi.</p> <p>5. Kehitän tarkoituksenmukaisia suunnitelmia ja aikatauluja uusien ideoiden toteuttamiseksi.</p> <p>6. Olen innovatiivinen.</p> | <p>3=Ei samaa eikä eri mieltä</p> <p>4=Jokseenkin samaa mieltä</p> <p>5=Täysin samaa mieltä</p> |
| <p>9. Esimiestyö</p> <p>1. Esimieheni palkitsee hyvistä työsuorituksista.</p> <p>2. Esimieheni on innostava.</p> <p>3. Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.</p> <p>4. Esimieheni luottaa työntekijöihinsä.</p> <p>5. Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista.</p> <p>6. Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään.</p> <p>7. Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen.</p> <p>8. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua.</p> <p>9. Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.</p> <p>10. Esimieheni arvostaa osaamistani.</p> <p>11. Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta.</p> <p>12. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.</p> | <p>1=Täysin eri mieltä</p> <p>2=Jokseenkin eri mieltä</p> <p>3=Ei samaa eikä eri mieltä</p> <p>4=Jokseenkin samaa mieltä</p> <p>5=Täysin samaa mieltä</p> |

13. Esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.

14. Esimieheni kunnioittaa työntekijän oikeuksia.

15. Esimieheeni voi luottaa.