

**Luovuuden ilmentyminen ja tukeminen rakennusalan or-
ganisaatiossa**

Sanni Vatanen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2021

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Vatanen, Sanni. 2021. Luovuuden ilmentyminen ja tukeminen rakennusalan organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 64 sivua.

Tämä tutkimus tarkastelee esihenkilöiden näkemyksiä luovuudesta organisaation sisäisissä työtehtävissä sekä organisaatiotasolla yhdessä suomalaisessa rakennusalan organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaisia näkemyksiä esihenkilöillä oli luovuudesta yksittäisissä työtehtävissä sekä millaiset tekijät tukivat luovuutta kokonaisessa organisaatiossa.

Tutkimuksen osallistajat olivat eräässä suomalaisessa rakennusalan organisaatiossa erilaisissa esihenkilö- ja johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Heistä seitsemän oli miehiä ja yksi nainen. Tutkimus toteutettiin osana HeRMO-hanketta, jonka lähestymistapa oli etnografinen tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto oli kerätty teemahaastatteluin. Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällön analyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat luovuuden ilmentyvän työtehtäviin liittyvinä vaatimuksina sekä ihmisten ominaisuuksien kautta ilmentyvänä ja mahdollistuvina toimintoina. Luovuus ilmeni esimerkiksi ongelman ratkaisuna työtehtävissä ja kompromissien muodossa. Organisaatiotasolla luovuus ilmeni ihmisten välisen yhteistyön kautta ja samalla yhteistyötä tukevien tekijöiden avulla luovuuden ilmentymistä oli mahdollista tukea. Erityisesti luovuutta voitiin tukea luomalla puitteet, jossa ihmiset tunsivat toisensa henkilökohtaisesti, arvostivat toistensa erilaisia vahvuuksia ja ottivat vastuuta organisaation toiminnasta.

Johtopäätöksinä voitiin todeta luovuuden olevan sekä yksilöiden että ryhmien aikaansaama korkeatasoinen toiminto, joka vaati toteutuakseen sitä tukevan ympäristön. Luovat toiminnot olivat herkkiä ympäristön vaikutuksille, joten luovuuden tukemiseksi täytyi huolehtia yksilöiden, yhteisöjen ja ympäristön yhteensopivuudesta.

Asiasanat: luovuus, organisaatio, yksilöt, ryhmät

TIIVISTELMÄ.....	2
1 JOHDANTO.....	6
2 LUOVUUDEN YKSILÖLLINEN JA SOSIAALINEN PERUSTA TYÖELÄMÄSSÄ	9
2.1 Luovuuden ymmärtäminen ja ilmentyminen työssä	9
2.2 Luovuuden yksilöllinen perusta.....	11
2.3 Luovuuden sosiaalinen perusta ryhmätasolla.....	15
3 LUOVUUDEN TUKEMINEN ORGANISAATIOISSA	19
3.1 Luovan ilmapiirin luominen	19
3.2 Johtajuus ja vallankäyttö luovuuden tukemisessa.....	22
3.3 Organisaatorakenteet luovuuden tukemisessa	24
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
5.1 Tutkimuskonteksti ja haastatteluaineistojen hankinta	28
5.2 Haastatteluiden valinta ja osallistujat	30
5.3 Aineiston analyysi	31
5.4 Eettiset ratkaisut.....	36
6 TULOKSET.....	37
6.1 Esihenkilöiden näkemyksiä luovuudesta eri työtehtävissä	37
6.1.1 Luovuus työn ilmentymänä ja vaatimuksena.....	38
6.1.2 Yksilölliset ominaisuudet luovuuden edistäjinä	41
6.2 Esihenkilöiden käsityksiä luovuuden tukemisesta organisaatiossa	45
6.2.1 Luovuuden mahdollistaminen ryhmässä.....	46
6.2.2 Organisaation toimintamallit luovuuden edistäjänä	49
7 POHDINTA.....	53

7.1 Tulosten tarkastelu	53
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	54
7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	56
LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Globaali maailmantalous ja siinä ilmenevä kilpailu ovat saaneet aikaan sen, että uusien keksintöjen tekemisestä ja työn tehostamisesta on tullut tärkeä osa kilpailussa menestymistä ja organisaatioiden toimintakyvyn kannalta lähes pakollinen toiminto (Dougherty & Hardy, 1996; Koustab, 2015). Monet maailman maista ovat kehittyneet suuntaan, jossa talous toimii luovan osaamisen kautta siten, että taloudellinen toiminta perustuu pikemmin ideoiden luomiselle kuin suoranaisesti tavaroiden tuottamiseen (Sawyer, 2012, 3). Uusiin keksintöihin sekä tehostamiseen liittyy vahvasti luovuus, jonka avulla luodaan uusia innovaatioita ja kehitellään tehostamiseen liittyviä ratkaisuja (Bhattacharya, 2016). Luovuuden esiintyminen ei kuitenkaan ole automaattista organisaatiotasolla, vaan sitä tulee tukea erilaisilla menetelmillä, jotka usein liittyvät johtamiseen ja sitä kautta luotuihin toimintoihin (Kesting, Uhløi, Song & Niu, 2015). Näin ollen luovuudesta, sen johtamisesta ja tukemisesta on tullut tärkeä osa lähes jokaisen organisaation toimintaa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on erityisesti tarkasteltu luovuuden ja innovaatioiden suhdetta taloudellisen tuottavuuteen ja markkinoilla menestymiseen, josta tutkimusta on tehnyt muun muassa Koustab (2015). Tällainen tutkimus on tyypillistä kaupallisesta näkökulmasta tehtäville luovuus tutkimuksille. Jonkin verran on tutkittu myös luovuuden ja organisaatioiden välisiä yhteyksiä siten, että tarkastelussa on ollut organisaatioiden rakenteiden tai kulttuurin yhteys luovuuden ilmentämiseen (Collin & Lemmetty, 2019; Dougherty & Hardy, 1996). Joskin tällaisia tutkimuksia on melko vähän ja siksi sitä olisi syytä tutkia enemmän. Psykologisesta näkökulmasta tehtyt luovuuden tutkimukset keskittyvät yksilöihin ja yhteisöihin, jolloin luovuutta on lähestytty esimerkiksi biologisten tekijöiden ja yksilöiden temperamentin kautta. (Metsäpelto ym., 2015; Sawyer, 2012.) Luovuutta on lähestytty yhteisöjen toimintaan perustuvana toimintona ja tarkemmin sitä on käsitelty esimerkiksi ryhmädynamiikan ja siinä vallitsevan psykologisen turvallisuuden kautta, johon johtajilla on vahvat mahdollisuudet vaikuttaa johtamistavoillaan. Psykologisella lähestymistavalla luovuutta ovat

tutkineet esimerkiksi Sawyer (2012) sekä Malmelin ja Poutanen (2017) sekä ryhmädynamiikan johtamista muun muassa Hon ja Lui (2016). Lisätutkimusta olisi tarpeellista tehdä näkökulmista, joissa eri tavoin toimivien organisaatioiden ja luovuuden ilmenemisen välistä yhteyttä tutkittaisiin, jolloin saataisiin selville millaisessa organisaatioissa luovuutta ilmenee eniten ja millä tavoin näissä organisaatioissa sitä tuetaan. Luovuuden moninaisuuden ymmärtämiseen ja sen tukemiseen psykologisen yksilötason tutkimus ei ole myöskään riittävää vaan tarvitaan myös sosiokulttuurista ja organisatorista tarkastelua.

Tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta motivaation ja sitoutumisen merkityksestä luovuuteen ja sen esiin tuomiseen. Kyseistä asiaa on tutkinut esimerkiksi Paulus ja Nijstad (2003) sekä Metsäpelto ym., (2015), mutta on olemassa vain vähäisesti tietoa siitä, miksi yksilö toimii luovasti ja on motivoitunut kehittämään uusia asioita. Toinen näkökulma, josta luovuutta olisi syytä tutkia enemmän on kommunikaation rooli luovuuden tehostamiseksi ryhmätasolla. Kommunikaation kautta tieto ja ajatukset liikkuvat ryhmän sisällä sekä samalla se luo ryhmälle yhteishengen. Näiden tekijöiden rooli luovuuden ilmenemisessä on luoda ilmapiiri, joka on ryhmän jäsenille emotionaalisesti turvallinen, jotta omien ajatusten jakaminen ryhmän sisällä olisi miellyttävää sekä samalla se sitouttaa ryhmän jäsenet osaksi ryhmää ja tehtävää.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt käsittävät luovuuden ilmenevän erilaisten työtehtävien sisällä ja miten esihenkilöiden mukaan luovuutta voidaan tukea organisaatiossa. Tällainen tutkimus on tarpeellista, sillä nykyisen globaalin trendin mukaan yritysten menestymiseen vaikuttavat niiden kyky luovaan ongelmanratkaisuun, kyky tehostaa työntekoa luovuuden kautta sekä kyky toteuttaa uusia innovaatioita määrällisesti ja laadullisesti (Viitala & Jylhä, 2019). Tässä tutkimuksessa luovuus ymmärretään yksilöllisten ja ympäristötekijöiden summana ja sitä tarkastellaan yksilö-, yhteisö- ja ympäristöperustaisesta teoreettisesta viitekehyksestä.

Tässä tutkimuksessa luovuutta tutkitaan eräässä suomalaisessa rakennusalan yrityksessä sekä tarkastellaan esihenkilöiden näkemyksiä luovuudesta työtehtävien sisällä sekä sitä, millaisia näkemyksiä esihenkilöillä on luovuudesta organisaation tasolla. Näillä tutkimuskysymyksillä pyritään selvittämään sitä, millaisia luovia elementtejä on yksittäisissä työtehtävissä sekä laajemmin ryhmän ja organisaation tasolla. Näistä muodostuvilla tuloksilla voidaan vastata tutkimukselliseen aukkoon, joka koskettaa luovuuden ilmenemistä käytännön työtehtävissä eli miten luovuus toteutuu käytännössä ja millaiset toiminnot mahdollistavat luovuuden organisaation tasolla.

Tämä tutkielma sisältää osiot, joita ovat teoria, tutkielman toteuttaminen, tulokset ja pohdinta. Teoriassa käsitellään luovuuden ilmentymistä yksilöiden ja organisaatioiden näkökulmista etenkin luovuutta tukevien toimintojen kautta. Tutkielman toteuttamista käsittelevä osio kertoo tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät seikat, joissa kuvataan tutkimuskysymykset, avataan muun muassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja esitellään eettiset ratkaisut. Tulososiossa käsitellään tulokset tutkimuskysymyksittäin. Pohdinnassa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, tehdään tuloksien perusteella johtopäätökset ja lopuksi esitetään jatko-tutkimus ehdotukset.

2 LUOVUUDEN YKSILÖLLINEN JA SOSIAALINEN PERUSTA TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan luovuutta työelämässä työtehtävien ja ihmisten toiminnan kautta. Aluksi kuvataan, kuinka luovuus ymmärretään teoreettisesti ja kuinka se käytännössä ilmenee työorganisaatioissa. Luovuuden yksilöllistä perustaa tarkastellaan tarkemmin yksilöiden luovuutta tukevien piirteiden kautta, joita ovat esimerkiksi persoonallisuus ja ajattelutavat. Luovuuden sosiaalinen perusta tarkastelee ryhmädynamiikan roolia yhteisöissä sekä yhteisöjen toimintaympäristön merkitystä luovuuden ilmentämisessä.

2.1 Luovuuden ymmärtäminen ja ilmentyminen työssä

Luovuus on käsitteenä ja ilmiönä monimutkainen ja moniselitteinen, jolloin tämän vuoksi luovuutta ei ole kyetty määrittelemään tiettyjen rajojen sisälle. Luovuus kuitenkin määrittäytyy omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttäväksi, potentiaalisesti kaikkeen inhimilliseen sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan liittyväksi ilmiöksi. (Kallio & Kallio, 2011.) Luovaksi toiminnaksi ei lueta kuuluvaksi mitä tahansa ideointia tai luovia päähänpistoja vaan luovuuden tulisi aina tuottaa jotakin hyödyllistä ja käyttökelpoista. Kuten Collin ja Lemmetty (2019) toteavat luovuus tuottaa jonkin konkreettisen lopputuloksen, joka saavutetaan sulautuneena ilmenneen luovuuden jatkokehittelynä.

Luovuus ja innovaatiot liittyvät käsitteinä sekä käytännön toimintoina vahvasti toisiinsa. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan innovaatiotutkimuksessa luovuus määritellään innovaatioprosessin vaiheeksi, jossa luovuus näyttäytyy lineaarisena prosessina, jossa jokin asia kehitetään ja otetaan käyttöön. Innovaatioilla tarkoitetaan uuden idean syntymistä tai luomista. Innovaatiot voidaan määritellä myös uuden tuotteen tai palvelun kaupallistamisena, jolloin innovaation kriteeriksi muodostuu se, että asiakkaat kokevat saavansa siitä itselleen arvoa ja ovat valmiita maksamaan siitä. (Viitala & Jylhä, 2019.) Työelämässä luovuus ymmär-

retään usein niin, että se sisältää uusien ideoiden luomista ja kehittämistä (Malmelin & Poutanen, 2017). Voidaankin ajatella, että luovuus on toimijan kykyä tuoda esiin tai saada aikaan jotain, joka ylittää konventioiden rajat ja pohjautuu itsenäiseen ajatteluun (Collin & Lemmetty, 2019.) Luovuus on osaamisen ohella kehittyvä ja kehitettävä resurssi, joka koostuu toimijasta, keinoista, päämääristä ja toimintaympäristöistä. Luovuuden ehtona on aikomus toimia jotakin päämäärää kohden sekä idea päämäärän valitsemiseksi ja keinot sen saavuttamiseksi. (Collin & Lemmetty, 2019.)

Organisaatiotutkimuksessa luovuus on määritelty monimutkaiseksi sosiaalisiksi prosessiksi, jossa yksilöt saavat aikaan uusia arvokkaita tuotteita, palveluita, ideoita, käytäntöjä ja prosesseja (Malmelin & Poutanen, 2017). Innovaatiot ja uudet tuotteet ovat tärkeä tapa, jolla organisaatiot voivat sopeutua markkinoiden sekä teknologioiden ja kilpailun muutoksiin (Dougherty & Hardy, 1996). Nykyisin globaali talous ja siinä menestyminen vaatii nopeaa reagointia, innovatiivisia ideoita, luovia ratkaisuja ja alhaisempia kustannuksia tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi. Kun yritykset parantavat innovatiivisia kykyjään ja kehittävät jatkuvasti tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ne voivat samalla parantaa ydinosaamistaan, suurentaa markkinaosuuttaan ja parantaa edelleen liiketoimintatuloksiaan (Liu, Zhu, Liu & Fu, 2020). Innovatiivisuus on yritysten toiminnan edellytys, sillä vain uudistuvat yritykset pärjäävät globaaleilla jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla (Viitala & Jylhä, 2019). Nämä prosessit ovat suurimmalla osalla organisaatioita saavutettavissa olemassa olevan henkilöstön avulla kehittämällä organisaation nykyistä työvoimaa ja valjastamalla käyttöön koko henkilöstön luova potentiaali. (Thibodeaux & Faden, 1994.)

Psykologi Csíkszentmihályi on jäsentänyt luovan prosessin malliksi, jossa on kolme ulottuvuutta: yksilöllinen, sosiaalinen ja kulttuurinen. Yksilöllinen ulottuvuus sisältää henkilön ominaisuudet, taidot ja kokemukset. Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa niitä toimialalla toimivia yksilöitä, jotka määrittelevät onko

luova toiminta merkittävää kyseiselle alalle. Kulttuurinen ulottuvuus kattaa tietoperustaa, arvoja, sääntöjä ja toimintatapoja, joille luovuus käytännössä perustuu. (Malmelin & Poutanen, 2017.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että luovuudelle on esitetty kuuluvan kaksi aspektia, joita ovat omaperäisyyden ja hyödyllisyyden sekä yksilön- ja ryhmätason luovuus (Malmelin & Poutanen, 2017). Luovuutta tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin yksilöllisistä ja sosiaalisista näkökulmista. Sosiaalinen näkökulma kattaa erityisesti ryhmätason luovuuden, kun taas organisaation tarkastelut ovat seuraavassa pääluvussa.

2.2 Luovuuden yksilöllinen perusta

Luovuutta tarkasteltaessa yksilöiden näkökulmista se voidaan luokitella yhdeksi ihmisen korkeimmista älyllisistä toiminnoista, jonka aikana ihminen toimii usein kykyjensä huipulla (Sawyer, 2012, 3). Samanlaisia tutkimustuloksia on ilmennyt Koustabin (2015) tutkimuksessa, jossa kognitiiviset haasteet esimerkiksi työn kontekstissa ovat olennaisia luovuuden kannalta, sillä haasteen puuttuessa luovuuden taso laskee. Seuraavat kappaleet tarkastelevat tarkemmin luovuutta yksilöllisenä ilmiönä ja sitä mahdollistavia yksilöllisiä tekijöitä.

Luovuus on yksilön ajatteluprosessi, joka tapahtuu yksilön sisällä (Bhattacharya, 2016). Yksittäisen henkilön luovuutta voidaan tehostaa itsetarkkailun lisäämisellä, tavoitteiden asettamisella, itsensä palkitsemisella ja itseään korjauksen toiminnan tuella. Nämä tekijät edistävät työntekijän itsetietoisuutta, mikä puolestaan kannustaa kokeilemaan uusia toimintamalleja, joiden avulla voidaan ratkaista vanhoja ongelmia. (Koustab, 2015.) Luovien yksilöiden tärkeä ominaisuus on osata reflektoida itseään ja sitä kautta tulla tietoiseksi itsestään ja ajattelunsa tuomista rajoitteista. Luovuus tarvitsee toteutuakseen yksilöltä kyvyn tarkastella asioita kriittisesti eri näkökulmista ja samalla olla tietoinen niistä tekijöistä, jotka rajoittavat ajattelua ja tapaa hahmottaa ympäröivä maailma. (Koustab, 2015.) Tähän samaan tekijään kuuluu myös yksilön itseohjautuvuus, jonka

perusta luovuudelle on henkilön positiiviset mielikuvat tulevaisuudesta, tavoitteiden asettelu, itsensä palkitseminen ja itsereflektio. Näiden avulla henkilö kykenee toimimaan omaehtoisesti, jolloin henkilö luontaisesti saa mielihyvää siitä, kun voi toimia omaehtoisesti sisäisesti motivoituneena. (Koustab, 2015.) Optimistinen tulevaisuuden kuva on tarpeellista, jotta henkilö on riittävän halukas kehittämään uusia ideoita tulevaisuuden varalle ja kokee, että tulevaisuudessa niistä on hyötyä ja ne parantavat ihmisten elämän laatua. Toisaalta luovuuteen kuuluu eteenpäin katsominen siten, että halutaan huomioida tulevaisuuden erilaisia skenaarioita ja käsitellään siitä aiheutuva huoli ja epävarmuus (Molares & Toledano, 2013).

Luovuus vaatii yksilöiltä omaperäisyyttä, joka edellyttää kehitystä ja tiettyä epäkunnioitusta vakiintuneita tietoja kohtaan sekä henkilökohtaista rohkeutta toteuttaa ideoitaan (Molares & Toledano, 2013). Nämä ominaisuudet ja asenteet kertovat yksilön uskalluksesta rikkoa odotuksia ja viedä toimialaa ja kehitystä eteenpäin huolimatta siitä, että sosiaaliset normit saattavat hidastaa uusien ideoiden vastaanottoa yhteisöissä. Luovuuden rajoittajana onkin usein yhteiskunta ja sen sosiaaliset normit (Collin & Lemmetty, 2019).

Luovuus vaatii henkilöltä syvällistä osaamista ja analyttisiä taitoja omalla erikoisalallaan, ja tämän lisäksi halua toimia yhteistyössä muiden alojen kanssa, jotta yhteistyö ja tiedonkulku mahdollistuvat (Prebil & Drnovsek, 2017). Yksilöiden tulee hahmottaa erikoisalansa erittäin hyvin, jotta uuden kehittäminen mahdollistuu, sillä ilman syvällistä osaamista uuden kehittäminen on mahdotonta. Yhteistyö muiden saman alan toimijoiden kanssa mahdollistaa sen, että tietoa on saatavilla eri yhteisöistä ja heidän todellisuuksistaan ja näin ollen uusien ajatusten törmäyttäminen mahdollistuu. Luovuus vaatii yksilöiltä myös aktiivisuutta. Tämä tulee esille esimerkiksi Prebilin ja Drnovsekin (2017) artikkelissa, jossa vieraiden kielten taito, henkilökohtaisten harrastuksien ja matkustamisen nähdään edistävän muun muassa ideoiden luomista, uusien ideoiden havaitsemista, ongelmanratkaisuprosessia ja samalla nämä tekijät helpottivat tietojen saavutettavuutta. Tiedon saannin mahdollisuus on yhteydessä osaamisen tasoon ja tiedon kerryttämiseen, jotka ovat välttämättömiä tekijöitä luovuuden ilmentämisessä. Luovuus on

toimijan kykyä tuoda esiin tai saada aikaan jotain, joka ylittää konventioiden rajat ja pohjautuu itsenäiseen ajatteluun (Collin ym., 2017). Luova toimijuus on osaamisen ohella kehittyvä ja kehitettävä resurssi, joka koostuu toimijasta, keinoista, päämääristä ja toimintaympäristöistä. Luovan toimijuuden ehtona on aikomus toimia jotakin päämäärää kohden sekä idea päämäärän valitsemiseksi ja keinot sen saavuttamiseksi. Käytännössä luova toimijuus perustuu viiteen eri tekijään, joita ovat ongelmanratkaisu, uuden luominen, työskentelytapojen kehittäminen, mielentila ja asenne sekä vapaus ja autonomia työssä. (Collin ym., 2017.) Nämä tekijät ovat yksilöstä sekä ympäristöstä riippuvia, joihin on mahdollista vaikuttaa tiedostamalla kyseiset tekijät.

Luovuuden on kuvattu olevan kyky sietää vastakohtaisuuksia ja ajatella sekä- että tavalla. Yksilön tulee kyetä ajattelemaan uusilla tavoilla, mutta samaan aikaan otettava huomioon vanhat periaatteet ja säännöt. Yksilö tarvitsee tilaa, mutta samaan aikaan tulisi kohdata uusia ihmisiä ja asioita, jotta saisi virikkeitä ja ideoita luovaan ajatteluprosessiin. Lateraalinen ajattelu on luovuuden kehittämisen menetelmä, joka perustuu sivuttaissuuntaiseen ajatteluun, jossa näkökulmaa vaihdetaan tietoisesti. Tämän tarkoituksena on siirtyä rutiininomaisesta ajattelusta sivupoluille, jonka seurauksena esiin nousee uusia ideoita ja oivalluksia. Tätä kannattaa käyttää erityisesti ideoiden kehittämisessä ja ratkaisujen muo-
toilussa. (Malmelin & Poutanen, 2017.)

Persoonallisuuden psykologiassa luovuus on kykyjen kaltainen ominaisuus. Luovuus on kykyä tuottaa jotakin totutusta poikkeavaa, joita voivat olla esimerkiksi keksinnöt, teorit, taide, sosiaaliset järjestelmät ja käytännön ongelmien ratkaisut. Tällaiset keksinnöt ovat tekijän sosiaalisessa yhteisössä ensiker-
taisia. Luova ajattelu etenee ongelman tunnistamisesta, ongelman määrittelyyn, ratkaisujen harkitsemiseen ja ratkaisujen seurausten arviointiin, jonka jälkeen ratkaisu hyväksytään tai hylätään. Nämä vaiheet saattavat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia ja viedä eri määrän aikaa. Tällaista luovuutta on monilla ihmisillä ja se ilmenee flow'n kaltaisena ilmiönä. Luovuutta voi rajoittaa itsekritiikin lisääntyminen ja riskien ottamisen väheneminen. Luovaa toimintaa on mahdollista tukea eri ikävaiheissa ja sitä voidaan ylläpitää. Näitä tukevia toimintoja ovat

kognitiivisten toimintojen harjoittaminen ja erityisesti lähiympäristön sosiaalinen tuki sekä kannustus ja itseluottamus. (Ruoppila, 2015.)

Viidestä suuresta persoonallisuuden piirteestä avoimuuden on todettu olevan yhteydessä luovuuteen, sillä se ilmentää taiteellisuutta, uteliaisuutta, kiinnostuneisuutta, valmiuksia ottaa riskejä, vahvaa pyrkimystä päästä tavoitteisiin, ja sitkeyttä etsiä toimivia ratkaisuja. (Ruoppila, 2015.) Tietämyksen ja sen vaikutus innovaatioihin ilmeni kolmen eri osa-alueen kautta, joita olivat avoimuus uusille kokemuksille, tiedon laajuus ja syvyys sekä opittavuus ja uteliaisuus. Avoimuuden merkitys on nähdä uusia vaihtoehtoja, kun taas tiedon laajuus ja syvyys mahdollistavat erilaisen tiedon yhdistettävyyden ja jonkin tietyn osa-alueen tietämyksen erityisen hyvin. (Prebil & Drnovsek, 2017.) Opittavuus ja uteliaisuus ovat innovatiivisuudelle tärkeitä, sillä niiden kautta laajennetaan ja syvennetään tietopohjaa, jonka varaan innovaatioita voidaan rakentaa. Oppiminen on tietynlaista nöyryyttä sitä kohtaan, että tiedostaa henkilökohtaisen tietämyksensä rajat ja tämän pohjalta omaa tietämystään tulee jatkuvasti päivittää ja laajentaa. (Prebil & Drnovsek, 2017.) Avoimuuden merkitys luovuudelle on suurin silloin, kun esiintyy aikapainetta ja ympäristöstä saadaan sosiaalista tukea esimerkiksi esihenkilöiltä tai kollegoilta merkittävässä määrin (Baer & Oldham, 2006.)

Muita viiden suuren persoonallisuuspiirteen merkittäviä piirteitä suhteessa luovuuteen on ekstraversio, joka todettiin merkittäväksi piirteeksi luovuuden toteutumisessa. Neuroottisuuden on taas todettu olevan yhteydessä taiteelliseen, mutta ei tieteelliseen luovuuteen. (Ruoppila, 2015.) Persoonallisuuspiirteiden on arvioitu selittävän 25-30% yksilöiden välisistä eroista luovuudessa (Batey & Furnham, 2006), joten näiden piirteiden lisäksi luovuuden kannalta muita merkittäviä tekijöitä on yksilössä sekä yksilön ulkopuolisessa ympäristössä runsaasti. Luovien ja ei luovien henkilöiden välillä on havaittu eroja avoimuudessa uusille kokemuksille, hypomaniassa, luovassa roolissa sekä älyllisessä uteliaisuudessa ja periksiantamattomuudessa (Ivcevic & Mayer, 2006). Käytännössä luovat henkilöt ovat tällöin mielikuvituksellisia, kompleksisia, innovatiivisia, energisiä, he uskovat itseensä, he osallistuvat erilaisiin aktiviteetteihin ja saavat

näin ollen laajasti tietoa erilaisista asioista. Samalla he määrittävät itsensä luovan roolin kautta ja heillä on tiedon- ja oppimisen halua. (Ruoppila, 2015.)

2.3 Luovuuden sosiaalinen perusta ryhmätasolla

Luovuus ilmenee usean eri tekijän yhteisten toimintojen tuloksena. Luovuus ei olekaan ainoastaan yksilöllinen prosessi ja ominaisuus vaan se on myös tulosta tuotekehittelyprosesseista, organisaation rakenteista, palveluista ja kulttuurista (Bhattacharya, 2016). Luovat toiminnot voidaan luokitella sosiaalisiksi prosesseiksi, jotka tapahtuvat ihmisten välillä (Bhattacharya, 2016). Tällaisessa näkökulmassa, jossa luovuus nähdään sosiaalisena ilmiönä, luovien prosessien toteuttamisessa tarvitaan toimivia sosiaalisia prosesseja, sillä tällöin luovuus perustuu yhteisöllisesti rakentuvana vuorovaikutteisena ilmiönä. Kuitenkaan poikkeuksellisesti ajattelevat yksilöt tai erityiset ideat eivät ole keskeisessä asemassa luovuuden kannalta. (Malmelin & Poutanen, 2017.) Toimivat sosiaaliset prosessit oikeanlaisissa ryhmissä luovat sellaiset puitteet, jossa yksilöt kykenevät tuomaan luovuuttaan esille.

Ryhmässä ideointi perustuu prosesseihin ja käytäntöihin, joiden avulla ryhmä hyödyntää jäsentensä erilaisia kykyjä ja osaamista (Malmelin & Poutanen, 2017). Yksittäisen jäsenen luovuus näyttää lisäävän koko tiimin luovuutta. Tiimin tehokkuudella ja tiedon määrällä on yhteys tiedonvaihtoon ja sitä kautta tiedon kehitykseen tiimin sisällä. Erilaisissa kehitysprosesseissa tiimin jäsenet osallistuvat prosessiin, jossa luovat panokset jaetaan kommunikaation avulla ja tämän jälkeen integroidaan kokonaisuuksiksi. (Yuan & van Knippenberg, 2020.) Ryhmän toiminta, jossa se kykenee ilmentämään luovuutta, vaatii pitkäkestoista tiimityötä, jossa jäsenet sitoutuvat tiimiin ja heidän dynamiikkansa toimii luovuutta edistävästi. Tiimityön taustalla on työntekijöiden sitoutumisen parantaminen, heidän vapauksiensa lisääminen päivittäisessä työssä, kannustaminen kehittämään taitojaan ja tietojaan sekä sosiaalipsykologisen ilmapiirin parantaminen tiimin sisällä (Seppälä, Vikman & Karlund, 2000).

Erilaisten näkemys yhdistäminen, psykologinen turvallisuus, jolle on ominaista roolien selkeys, ihmisten välinen luottamus ja yksilöiden kunnioittaminen lisäävät luovuutta tiimeissä. Psykologinen turvallisuus lisää tiimin luovuutta, sillä se luo yksilölle kokemuksen hyväksytyksi tulemisesta, jolloin on mahdollista toimia persoonallisesti omien kykyjen huipulla ilman riskiä siitä, että muut tuomitsevat tai arvostelevat. (Yidong, Xinxin, Nam Choin & Wei, 2019.) Jotta yksilöt voivat ilmentää luovuuttaan on tärkeää saavuttaa ympäristö, jossa yksilöt kykenevät toimimaan luovasti. Epävarmuus ja epämiellyttävä ympäristö eivät ole luovuudelle suotuisia tekijöitä. Yksilötasolla epävarmuutta poistavat osallistava ilmapiiri, toisistaan riippuvainen tehtäväominaisuus ja kannustava johtajuus (Hon & Liu, 2016).

Ihmiset tarvitsevat yhtenäisiä kokemuksia, jotta he tuntevat vetovoimaa ja sitoutumista toisiaan kohtaan, jotta luova yhteenkuuluvuuden tunne luovien toimintojen aikana mahdollistuisi. Yhteenkuuluvuuden tunne edistää avointa viestintää, joka luovien toimintojen kannalta on olennaista (Hon & Lui, 2016). Tiimin jäsenet, jotka identifioituvat tiimiin osallistuvat tietämyksellään, ideoillaan ja mielipiteillään tiimin yhteisiin tavoitteisiin, kun taas ne jäsenet, jotka eivät identifioitu tiimiin eivät koe motivaatiota työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Tämä on seurausta siitä, että emotionaalisen sitoutumisen seurauksena jäsenet jakavat tietoaan, ideoitaan ja ovat avoimia toisille jäsenille ja heidän ideoilleen. (Paulus & Nijstad, 2003.)

Erimielisyydet voivat lisätä luovia ajatuksia (Paulus & Nijstad, 2003). Tuoksellinen dialogi tarkoittaa sitä, että osallistujat kyseenalaistavat hyvässä hengessä sekä omia että muiden ajatuksia ilman, että se tuntuu virheiden osoittelulta. Tällöin osallistujat kykenevät luopumaan omista ajatus- ja toimintamalleista silloin, kun parempi vaihtoehto on löydetty. (Viitala, 2014.) Toimivan johtajuuden tehtävä on integroida yksilön ja itseohjautuvan tai ohjatun tiimin näkemykset menestyksekkäästi loppuun (Meisel & Fearon, 1999). Tässä näkökulmassa integrointi on viime kädessä johtajan vastuulla, jolloin johtaja on itseohjautuvuudesta huolimatta ryhmän toiminnasta vastuussa. Malmelinin ja Pouta-

sen (2017) tutkimuksessa hyvin toimiva luova ryhmä voi itseohjautuvasti toiminnallaan yhdistellä erilaisia näkökulmia ja kehittää niistä ratkaisuja ja ideoita ilman johtajan vastuuta. Tällöin kuitenkin johtajan tulee luoda ryhmän ilmapiiri sellaiseksi, että ryhmä kykenee integroimaan erilaisia näkökulmia toimiviksi ratkaisuiksi.

Itseohjautuvasti toimivassa tiimissä työskentelyn tehokkuutta ja luovuutta lisää se, että jäsenillä on vaikutusvaltaa ja he tuntevat olonsa arvostetuiksi. Itseohjautuvuus opettaa itsenäisyyttä, rajojen asettamista, avun pyytämistä ja avoimuutta. (Weerheim, Van Rossum & Ten Have, 2019.) Itseohjautuvan tiimin toimivuuden lähtökohtana on johtajien vetäytyminen, mutta johtajien tulee silti olla tarvittaessa saatavilla. Itseohjautuvan tiimin johtamiseen soveltuu hyvin valmentava johtajuus, jossa johtajat valmentavat tiimin jäseniä tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita niin, etteivät johtajat itse puutu tiimin toimintaan. Tiimin jäseniltä odotetaan myös hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta tiimi menestyy, sillä toimivat ihmissuhteet lisäävät motivaatiota ja innostusta työskentelyyn yhteisiä päämääriä kohtaan. (Weerheim ym., 2019.)

Ryhmällä on jokin tarkoitus, joka ohjaa ryhmän toimintaa ja sen rakenteita. Jos ryhmällä ei ole tarkoitusta sen olemassaolo lakkaa, mikäli niiden säännöt, kokoonpano tai toiminta ei ole tarkoituksen mukaista. (Niemistö, 1999, 35–37.) Ryhmän tietoisuus tavoitteestaan eli perustehtävästään on ryhmätyöskentelyn lähtökohta. Tällä tavoin esiintyvä päämäärätietoisuus auttaa ryhmän jäseniä motivoitumaan työskentelyyn ja selkeyttää jäsenten keskinäistä työnjakoa tehtävän suorittamiseen. (Niemistö, 1999, 35–37.) Autonomian lisäämisellä on todettu olevan myönteinen rooli sitoutumisen lisäämiseksi ja ryhmätason yhteistyön parantamiseksi (Gara & La Porte, 2020). Pelkästään organisaatiossa työskentely edellyttää sen, että jäsen on itsen hakeutunut osaksi organisaatiota ja sen sisäisiä ryhmiä. Tietämättömyys ryhmän tavoitteista heikentää motivaatiota suhteessa ryhmän toimintaan. Tällainen tietämättömyys saattaa olla seurausta siitä, että henkilön motivaatio on suuntautunut muualle ja tällöin henkilö tekee vain sen mitä käsketään, mutta ei panosta syvemmin ryhmän tavoitteisiin. (Niemistö, 1999, 35–

37.) Toimivat luottamussuhteet antavat yksilöille mahdollisuuden tehdä valintoja omien tarpeiden, yritysten arvojen ja odotusten mukaan. Sosiaalinen ja suhteellinen pääoma kertovat kyvystä tuoda eri toimijat yhteen, aktivoida heitä ja kannustaa osallistumaan erilaisiin liiketoiminnallisiin prosesseihin. (Gara & La Porte, 2020.) Organisaation sisäiset ryhmät ovat osa suurempaa kokonaisuutta eli organisaatiota, joka on taas osa muiden organisaatioiden muodostamaa verkostoa ja tällainen verkosto toimii viime kädessä osana globaalia maailmaa. Tällaiset toimintaympäristöt muodostavat rajat sille, miten ryhmä toimii ja millainen tarkoitus ryhmällä on.

3 LUOVUUDEN TUKEMINEN ORGANISAA- TIOISSA

Tässä luvussa käsitellään, kuinka luovuutta voidaan tukea organisaatio tasolla. Tämä luku käsittelee luovuuden mahdollistavia tekijöitä laajemmalla mittakaavalla kuin edellinen luku, sillä käsittely kohdistuu yhteisö- ja ympäristötasolla luovuuden ilmentymiseen erityisesti johtamisen näkökulmasta. Organisaatio tasolla ilmenevällä luovuudella tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatiossa työskentelevät toimivat yhdessä ja millainen ihmisten välinen toiminta tukee luovuuden ilmentymistä. Tämän lisäksi organisaation tason luovuuden tarkastelussa käsitellään sitä, kuinka organisaation toiminnot voidaan luoda luovuutta tukeviksi esimerkiksi työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja päätöksen tekoon sekä johtamiseen liittyvissä toiminnoissa. Lopuksi luvussa tarkastellaan vielä organisaation rakenteita, joilla on rooli luovuuden tukemisessa hierarkian ja tuotteiden kehittämiseen liittyvien toimintojen kautta.

3.1 Luovan ilmapiirin luominen

Johtajien keinot lisätä luovuutta perustuvat pitkälti ilmapiirin luomiseen luovuu-
delle sopivaksi. Jotta ilmapiiri muodostuu luovaksi, tulee luoda ryhmän sisälle
yhteinen luova taajuus, jossa ideat tulevat esiin kollektiivisella luovuuden tiedos-
tamisella. Yhteinen tietoisuus ilmenee esimerkiksi ryhmän sisäisenä omanlaisena
tapana hahmottaa maailmaa ja luoda merkityksiä asioille. (Udall, 2014.) Tällai-
nen kollektiivinen tietoisuus on kiinni ryhmän dynamiikasta, mutta myös johta-
jista. Johtajien rooli tällaisen ryhmädynamiikan ylläpitämiseksi on herättää aja-
tuksia ryhmäntasolla keskustelun kautta, saada aikaan yhteinen tapa ajatella
sekä ylläpitää ryhmässä tilaa. Tilan ylläpidolla tarkoitetaan sitä, että johtaja antaa
ryhmäläisille tilaa toimia ottamatta kuitenkaan tilaa itselleen. Johtajien tärkeä
tehtävä on ottaa tilaa visioillaan, ajatuksillaan ja osaamisellaan, jotta johdetta-
vana olisivat asiat eikä johtaja itsessään. (Udall, 2014.)

Ryhmätasolla luovuutta estäviksi tekijöiksi on määritelty kolme tekijää, joita ovat ryhmän kyvyttömyys ylläpitää yhteenkuuluvuutta, ryhmässä vallitseva kilpailullinen ilmapiiri yksilöiden välillä sekä ihmissuhde konfliktit. (Hon & Lui, 2016.) Kyvyttömyys tuntea yhteenkuuluvuutta voi olla seurausta ryhmään kuuluvien yksilöiden erilaisuudesta taustojen, osaamisen ja motiivien suhteen. Kilpailullinen ilmapiiri aiheuttaa epävarmuutta tuoda esiin omia ideoitaan siinä pelossa, että joku toinen ryhmäläisistä varastaisi ne. Lisäksi kilpailu heikentää tiedon kulkua, joka itsessään heikentää luovuutta. Tämän lisäksi tuhoisa kilpailu aiheuttaa vastustusta toisten aikomuksiin ja ideoihin ja siksi kuluttaa aikaa ja energiaa luovalta toiminnalta itsessään. Henkilösuhteiden konfliktit heikentävät yhteenkuuluvuutta ja tuovat jännittyneisyyttä ja kitkaa ilmapiiriin, jolloin negatiiviset tunteet ottavat suuremman roolin ryhmädynamiikassa. (Hon & Lui, 2016.) Kuten Udall (2014) on todennut luovuutta estäviä tekijöitä ovat mentaaliset ja emotionaaliset filterit. Nämä filterit tulevat esiin tuhoisan kilpailun, ihmissuhdekonfliktien ja yhteenkuuluvuuden tunteen puuttumisen vuoksi. Sopivanlainen ilmapiiri kannustaa tiimityöhön ja sensitiivisyyteen. Ilmapiiriin tulisi olla ideoihin kannustava ja edistää työntekijöiden halukkuutta kokeellisuuteen. Kun ryhmäläiset ehdottavat jotakin uutta ratkaisua, ideaa tai ajattelutapaa tulee työntekijöille valtaa. Tällaista halukkuutta kokeellisuuteen voidaan johtajien toimesta tukea tarjoamalla sosiaalista, emotionaalista ja teknistä tukea (Hon & Liu, 2016). Suoritusten arviointi ja sen korostaminen heikentävät luovaa suoriutumista, sillä huolestuneisuus lisää sosiaalista inhibitiota (Paulus & Nijstad, 2003).

Toisesta näkökulmasta katsottuna johtajien kannattaa panostaa johtajuudessaan henkilöstön käyttäytymiseen liittyviin strategioihin, jotka liittyvät positiivisesti luovuuteen, kuten palkitseminen ja rakentavien ajatusstrategioiden luominen. Tässä näkökulmassa painotetaan henkilöstön palkitsemista ei niinkään arviointia, joka heikentää luovaa suoriutumista. (Berger, Ferguson & Woods, 1998.) Myös Collin ja Lemmetty (2019) tuovat esiin luovuuden johtamisessa tärkeäksi tekijäksi osaamisperustaisen rekrytoinnin, työntekijälähtöisen urakehityksen, koulutuksen, käyttäytymisen arvioinnin, palkkiot ja etuudet sekä arjen

esimiestyön ja johtajuuden. Henkilöstöjohtamisen rooli organisaation toiminnassa on kartoittaa taitoja ja toimintamalleja, joita on kehitettävä tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Valitettavan usein organisaatioiden osaaminen on usein hiljaista tietoa, jota ei osata hyödyntää, sitä ei tunnisteta eikä löydetä uusia käyttökohteita. (Viitala, 2014.) Johtajien mahdollisuudet vaikuttaa positiivisesti luovuuteen käyttäytymisstrategioiden kautta on huomioida vastuun saamisen merkitys yhteydessä luovuuteen ja sitoutumiseen. Luovuuden ja organisaatioon sitoutumisen ollessa kytkeytyneenä toisiinsa voidaan henkilöstön työsuorituksia tarkkailemalla löytää ne henkilöt, joilla on potentiaalia sitoutua organisaatioon ja saavuttaa sen tavoitteita. Organisaatioon sitoutuminen lisää tavoitteellista toimintaa ja halua toimia kykyjensä rajoilla, joka on luovien toimintojen toteutumisen ehtona. (Rasool, Samma, Wang, Zhao & Zhang, 2019.) Henkilöstön suorituskyvyn mittaamisen ja sen hallinnan avulla voidaan rakentaa etenemissuunnitelma etenkin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka haluavat saavuttaa organisaation tavoitteita. Tavoitteiden ja todellisen suoriutumisen väliset erot halutaan saada selville, jotta muodostuisi todellinen kuva siitä millä tasolla työntekijän työsuoriutuminen on. Palautteen antaminen on avain asemassa työntekijän työsuoriutumista tarkasteltaessa. (Rasool ym., 2019.) Näin ollen palautteen antaminen, työsuoritusten tarkastelu, henkilöstön sitouttaminen ja tavoitteellinen toiminta ovat luovuutta tukevia toimintoja.

Johtajien tulee kyetä kommunikoimaan asianmukaisesti, mikä myös varmistaa, että organisaation sisäistä voimaa koordinoidaan paremmin. Ihmissuhteet ovat tärkeä osa viestien jäsentämistä, arviointia ja ymmärtämistä henkilökohtaisessa ympäristössä. Tehokkaan viestinnän ominaisuudet määritellään kaksisuuntaisiksi yksilöiden välillä ja ne voivat olla muodollisia, epämuodollisia, merkityksellisiä tai säännöllisiä. Työntekijöiden tehokas viestintä riippuu pyyntöjen ja palautteiden tasosta, rutiininomaisista viestintävirroista ja hyödyllisten tietojen antamisesta. Organisaatioiden tehokas viestintä vähentää työntekijöiden välisiä eturistiriitoja ja parantaa työntekijöiden välisiä suhteita vähentämällä konflikteja. Luovan toiminnan tuottaessa suurta positiivista vaikutusta tiimiin,

jäsenillä on taipumus suhtautua ympäristöön myönteisesti. (Zafer, 2019.) Tällainen kokemus motivoi tiimin jäseniä vuorovaikutukseen toistensa kanssa, jakamaan ja keskustelemaan ideoistaan ja mielipiteistään tiimin sisällä ja luomaan erilaisia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. (Shalley, Gilson & Blum, 2009). Tiedon jakaminen työntekijöiden välillä auttaa muodostamaan luovaa työilmapiiriä. Tiedon jakaminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuuri välittää suhdetta tiedon jakamiseen ja organisaatiotason luovuuteen. (Zafer, 2019.)

3.2 Johtajuus ja vallankäyttö luovuuden tukemisessa

Organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen luovuutta esimerkiksi luomalla tilaa ja tukemalla itsenäisyyttä, lisätä henkilöstön kognitiivista joustavuutta sekä kehittää heidän kykyään ajatella asioita korkealla rakenteellisella tasolla (Liu ym., 2020). Johtajat voivat edistää henkilöstönsä luovuutta luomalla organisaatioon aikaa ja vapautta, raamit ja tuen erilaisille toiminnoille sekä tukea osaamista, kollektiivisuutta ja työrauhaa. Työrauhalla tarkoitetaan sitä, että organisaation ja liiketoiminnan paineet eivät tule työntekijän tietoisuuteen aiheuttaen painetta työskentelyyn. Käytännön ongelmaksi muodostuu usein myös se, että aikaa karsietaan työn luovasta osasta. (Collin & Lemmetty, 2019.)

Organisaatioiden kannattaa muokata työtehtäviä uudelleen, jotta työhön liittyviä haasteita tulisi lisää (Koustab, 2015). Työtehtävien uudelleen muokkaaminen onnistuu esimerkiksi työnkierron kautta (Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montago, 1993). Työnkierto perustuu työntehtävien vaihtoon, jossa henkilöstö siirtyy toisiin työtehtäviin organisaation sisällä. Tässä menetelmässä on tavoitteena kehittää henkilöstöä, jolloin osaamisen kautta henkilöstön on mahdollista löytää uusia näkökulmia sekä osaamista ja myöhemmin yhdistellä näitä näkökulmia luoviksi ideoiksi. (Alias, Othman, Hamid, Salweyr & Romaiha, 2018.) Työnkierto on todettu tehokkaaksi henkilöstön osaamisen kehittäjäksi. Se toimii tehokkaana oppimismenetelmänä, jossa tiedot, taidot, ongelmanratkaisu kyvyt

ja näkökulmat lisääntyvät. Nämä toiminnot ovat luovuuden perustekijöitä. (Alias ym., 2018.)

Johtajien tulisi tunnistaa tarpeita eri hierarkia tasolla ja edistää niiden työntekijöiden itseohjautuvuutta, joilla on siihen potentiaalia (Koustab, 2015.) Itseohjautuvuus on luovuutta tukeva tekijä, sillä se luo työntekijöille tilaa ja vapauksia toimia itsenäisesti ilman tiukkaa luovuutta rajoittavaa ohjeistusta tai säännöksiä (Weerheim ym., 2019). Johtajuuden delegointi alaisille kannattaa, sillä sen avulla johtajat saavat enemmän auktoriteettia, saavat lisäresursseja ja saattavat saavuttaa kokonaisvaltaisen tietokäsityksen organisaatioissa tapahtuvista asioista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajat voivat keskittyä olennaisiin keskeisiin toimintoihin, kuten tavoitteisiin, vaatimuksiin, odotuksiin ja jättää huomiotta merkityksettömät marginaaliset tiedot, jotka itseohjautuva henkilöstö huolehtii omalla toiminnallaan. (Liu ym., 2020.) Itseohjautuvassa tiimissä työskentely sopii usein tiimin jäsenten tarpeisiin. Työntekijät kokevat itseohjautuvuuden jännittäväksi sekä mukavaksi ja tämän lisäksi he saivat vaikutusvaltaa ja tunsivat olonsa arvostetuiksi. Samalla tuli mainituksi oppimiskokemukset tekijöistä, joita olivat itsenäisyys, rajojen asettaminen, avun pyytäminen ja avoimena oleminen. Itsensä johtavassa tiimissä työskentely lisäsi työntekijöiden työtyytyväisyyttä, tehosti päätöksentekoa ja lisäsi ryhmän vastuuta organisaatioissa. (Weerheim ym., 2019.)

Johtaminen ja erityisesti vallankäyttö organisaatioissa tapahtuvat usein kolmella eri tavalla: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja horisontaalisesti. Nykyisin uudelleenlaiseksi trendiksi on noussut vallan jakaminen. Valta jaettuna tarkoittaa sitä, että organisaatio toimii dynaamisena sosiaalisena systeeminä, jossa yhteistyön kautta saavutetaan enemmän. (Viitala & Jylhä, 2019.) Yhteistyön kautta on mahdollista tukea luovuutta, sillä luovat toiminnot vaativat toimivan sosiaalisen verkoston, jotta tieto ja ideat liikkuvat ihmisten välillä. Tällöin on mahdollista yhdistellä erilaisia ideoita toisiinsa, jolloin myös erilaisten luovien ratkaisujen saavuttamisen todennäköisyys kasvaa. (Gara & La Porte, 2020.) Organisaatioissa, jossa valta on jaettua johtajat ovat palvelevia johtajia, jotka auttavat muita hyviin päätöksiin.

Usein jaettu valta lisää demokratian ja oikeudenmukaisuuden toteutumista, jolloin yhdessä tehdyt päätökset luovat sitoutumista ja sen kautta luovuutta. Tällaisessa organisaatiossa henkilöstö nähdään jatkuvasti kehittyvänä ja, jossa kaikki oppivat ja opettavat toisiaan. (Viitala & Jylhä, 2019.) Yhteistyön rakentaminen parantaa tuotteiden laatua ja se perustuu tiedon ja tietämyksen vaihtoon organisaation verkostoituessa sisäisesti. (Lis, Bajador, Grondys & Ptak, 2020).

Eettinen johtajuus tasapainottaa jäsenten luovan panoksen ja saa yksilöiden ja tiimien luovuus potentiaalin tehokkaaseen käyttöön (Tu, Lu, Choi & Guo, 2019). Viestinnällä, hallinnolla ja hallintotavoilla on vahva vaikutus ihmisten välisen yhteistyön sujuvuuteen (Grudinski, 2014). Luovuutta edistäviä vuorovaikutustilanteita työelämässä ovat muun muassa palaverit, työpajat, viralliset keskustelut sekä epäviralliset kohtaamiset (Malmelin & Poutanen, 2017). Johtajien rooli on luoda yhteiset pelisäännöt ja yhteys johdettaviin (Dufour, Maoret & Montani, 2020). Erilaisilla johtamistyyyleillä on erilainen rooli luovuuden tukemisessa. Esimerkiksi karismaattinen johtajuus soveltuu paremmin inspiroimaan ja motivoimaan seuraajia ja sillä on positiivinen vaikutus ideointivaiheessa ja samalla se näyttää soveltuvan paremmin organisatorisen toiminnan jäsentämiseen. Luovuuden johtamisessa ei riitä vain se, että päätetään tehdä luovia innovaatioita vaan johtajien tulee erotella eri vaiheet, tyypit ja elementit, jotka liittyvät toiminnallisesti näihin luoviin prosesseihin. (Kesting ym., 2015.) Eri johtamistyyyleillä on omanlaisensa rooli tiimin toiminnassa, kuten esimerkiksi transformatiojohtajuus vaikuttaa tiimin tuotannon tehokkuuteen, kun taas yhteinen johtaminen paransi tiimin organisointi- ja suunnittelutehokkuutta (Choi, Kim & Kang, 2017).

3.3 Organisaatiorakenteet luovuuden tukemisessa

Luovat innovaatiot jakautuvat organisaatioissa mikro – ja makroleveleille. Mikrotasolla tämä ilmenee yksilöiden henkilökohtaisina ominaisuuksina, panostuksina henkilöstön kehittämiseen sekä rekrytointeihin. Makrotasolla tämä näkyy

organisaation rakenteiden muokkauksena, sosiaalisuuden lisäämisenä, kulttuurina, johtajuuden tapoina sekä ulkoisena ympäristönä. (Bhattacharya, 2016.) Organisaatiotason luovuudessa voidaan havaita kuusi tasoa. Näitä tasoja ovat yksilön sisäinen psykodynaaminen taso esimerkiksi persoonallisuus ja taipumukset, vuorovaikutustaso, joka on kahden ihmisen välinen suhde ja ryhmätaso, joka on ryhmän ilmapiiri, kiinteys, tavat ja olettamukset. Ryhmien välinen taso koostuu kahden ryhmän välisestä suhteesta, organisaation taso kattaa kulttuurin, myytit, perinteet ja hallintojärjestelmän, yhteiskunnallinen taso sisältää organisaation suhteen ulkomaailmaan ja laajemmat taloudelliset kysymykset. (Niemistö, 1999, 40–41.)

Luovan innovoinnin edistämiseksi tulee varmistaa, etteivät organisaation rakenteet aiheuta ylitsepääsemättömiä esteitä nopeille toimille ja etteivät ne estä joustavuutta (Kuratko ym., 1993). Organisaatorakenteiden tehtävänä on tärkeää painottaa sitä, onko toiminta järjestetty loogisesti ja toimintayksiköt selkeästi ja relevantisti rajattu. Rakenteiden tehtävä on selvittää mihin ja miksi vastuu laadusta on sijoitettu. (Tisher, 1993.) Jos organisaatioissa havaitaan kyvyttömyys yhdistää tuotteita organisaation resursseihin, prosesseihin ja strategiaan on estänyt luovia toimintoja toteutumasta kannattaa tällöin figuroida valtajärjestelmä uusiksi. Suurten organisaatioiden kannattaa luoda järjestelmiä, jotka mahdollistavat luovat toiminnot ja, joissa keskitytään useaan projektiin samanaikaisesti, jotta eri projekteissa ilmi tulevia ideoita voidaan yhdistellä keskenään ja siten tehostaa luovia innovaatioita. (Dougherty & Hardy, 1996.) Innovatiivisten organisaatioiden on todettu olevan litteitä ja projektiryhmien pieniä, jotta tieto liikkuisi horisontaalisesti organisaatiossa ja tiimin jäsenet tunsivat toisensa heidän välisensä tiedon kulun tehostamiseksi (Kuratko ym., 1993). Organisaatioiden on suositeltavaa kehittää pyramidimallisia innovaatiostrategioita. Tällaisessa strategisessa pyramidissa isot panostukset ovat huipulla, muutama kehittyvä projekti on keskellä ja pyramidin leveän perustan muodostavat jatkuvat parannukset ja varhaisessa vaiheessa olevat uudet ideat. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Korkeasti hierarkkinen organisaatio on rakennettu monien kerrosten ympärille, joilla on lykkäysvaikutusta korkeampiin kerroksiin ja sillä voi olla korkea

vertikaalinen eriytyminen. Kun siirrytään korkeasta hierarkiasta matalaan, tällöin vertikaalisten kerrosten määrä vähenee, kun taas niiden ihmisten määrä kasvaa, joita johtajat joutuvat valvomaan. Tällöin horisontaalisen eriytyminen ja kontrollin määrä kasvaa. (Rushmer, 2000.) Tasaisemmissa organisaatioissa työntekijälle annetaan enemmän hallintaa johdon toimintaa kohtaan ja mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. Samalla he saavat autonomiaa, vapautta ja haastetta käyttää omaa harkintaansa tehdä luovia ratkaisuja työnsä suorittamiseen. (Rushmer, 2000.) Kokonaisten tiimien kesken työtehtäviä kohtaan koettua autonomiaa voi hyödyntää työtehtävien priorisoinnissa ja jakamisessa, jolloin tehtäviä voidaan jakaa eri tekijöiden välillä sujuvasti ja näin ollen kehittää henkilöstön osaamista ja tuoda uusia näkökulmia työtehtävien suorittamiseen. Tämä mahdollistaa myös motivaation kasvattamisen, koska rutiinitehtäviin voidaan tuoda vaihtelua kierrättämällä työtehtäviä tiimiläisten keskuudessa. (Rushmer, 2000.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin luovuutta rakennusalalla esihenkilöasemassa työskentelevien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka luovuus näyttäytyy erilaisissa työtehtävissä ja millaisia käsityksiä esihenkilöasemassa työskentelevillä oli luovuutta tukevista tekijöistä organisaatiossa. Tämän seurauksena tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat kysymykset:

1. Millaisia käsityksiä esihenkilöasemassa työskentelevillä on luovuuden ilmenemisestä ja mahdollistavista tekijöistä eri työtehtävissä?
2. Millaisia käsityksiä esihenkilöasemassa työskentelevillä on luovuutta tukevista tekijöistä organisaatiossa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkasteli luovuuden yksilöllistä luonnetta ja perustaa kysymällä, miten eri työtehtävissä työskentelevät esihenkilöt kokivat luovuuden ilmenevän eri työtehtävissä organisaation sisällä ja millä tavoin luovuus mahdollistui niissä. Toinen tutkimuskysymys kohdistui luovuuden sosiaaliseen perustaan, kattaen ryhmä- ja organisaatiotason. Se pyrki selvittämään, millaisia näkemyksiä esihenkilöasemassa työskentelevillä oli luovuuden tukemisesta organisaation sisällä sekä millaisten tekijöiden ja toimintojen seurauksena luovuutta ilmeni organisaatiossa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuskonteksti ja haastatteluaineistojen hankinta

Tämä tutkimus toteutettiin osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja kasvatustieteiden laitoksen HeRMO-hanketta, joka tutki eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Hanke oli työsuojelurahaston vuosina 2018–2020 rahoittama hanke. Hankkeen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, havainnoinnein ja kyselyaineistojen avulla. Hankkeeseen osallistui viisi eri toimialojen suomalaista kasvuyritystä. (Hermohanke, 2018.)

HeRMO-hankkeen tutkimus toteutettiin etnografisesti laadullisella tapaus-tutkimuksella. Laadullinen tapaus-tutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai ihmisiä tietyssä ympäristössä (Yin, 1983, 23). Tapaus-tutkimus soveltuu tämän kaltaisten asioiden tutkimiseen, sillä sen anti perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin, jonka pohjalta voidaan tehdä yksityiskohtainen ja syvälinen katsaus johonkin ilmiöön. Kyseiselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla voidaan selvittää sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys sekä dynamiikkaa ja ilmiön lainalaisuuksia, jolloin etenkin HeRMO-hankkeessa tutkitut seikat kuten luovuuden, johtajuuden ja vuorovaikutuksen merkityksiä suhteessa toisiinsa voitiin tutkia. Tällaisen tutkimuksen tulosten siirrettävyys perustuu ilmiön laajan sosiokulttuurisen merkityksen olemassaolon tiedostamiseen ja sitä kautta jonkin tasoiseen mahdollisuuteen tulosten siirtämiseksi. (Cohen & Manion, 1995, s. 123; ”Jyu koppa”, 2021a.) HeRMO-hankkeessa aineisto kerättiin muun muassa havainnoinnein ja teemahaastatteluin, joista jälkimmäisellä menetelmällä kerättyä aineistoa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Haastattelut sisälsivät kysymyksiä teemoista, joita olivat luovuus, esimiestyö, vuorovaikutus, epäoikeudenmukaisuus, oppiminen, kehittyminen sekä työssä saatava tuki.

Teemahaastattelulle tyypillistä on haastattelun aihepiirien suunnittelu valmiiksi ennen varsinaista haastattelutilannetta, mutta kysymyksille ei ollut suunniteltu tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 208–209). Teemahaastatteluun oli mahdollista päästä sisään haastateltavien elämyksimaailmaan ja tutkia heidän määritelmiään tilanteista. Samalla teemahaastattelussa huomioitiin se, että ihmisten tulkinnat ja tulkinnoille annetut merkitykset syntyivät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47–48). Tämä tutkimuksellinen lähtökohta soveltui kyseiseen tutkimukseen, koska menetelmä huomioi organisaatiossa toimivien työntekijöiden kokemukset asioista sekä vuorovaikutuksen, joka esiintyi vahvasti luovuuteen liittyvissä toiminnoissa. Teemahaastatteluiden vahvuus oli myös se, että niiden avulla voitiin kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym., 2016, 161.)

Tämän tutkimuksen keskiössä oleva luovuus oli sisällytetty haastattelurunkoon omana kysymyksenään, jossa kysyttiin sisältyikö työhösi mitään luovaa. Kysymyksen muotoilu vaihteli haastateltavien välillä teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan. Luovuus myös kietoutui muihin haastatteluteemoihin, varsinkin haastateltavien vastauksissa, joten luovuutta koskevia vastauksia oli aineistossa runsaasti. Tässä tutkimuksessa keskityttiin etenkin luovuutta koskevien kysymysten vastauksiin, mutta analyysissä huomioitiin kaikki haastatteluteemat, sillä nämä kaikki sisälsivät luovuuteen liittyviä aiheita. Näin ollen tutkimukseen valikoiduista haastatteluista saatu anti oli monipuolinen, sillä lähes koko haastattelu oli kietoutunut luovuuden ja sitä mahdollistavien tekijöiden ympärille.

Tieteen epistemologia eli tietoteoria liittyi tutkimuksen metodologiaan, tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyvillä tieteellisillä maailmankatsomuksilla ja ajattelutavoilla, joiden perusteella tutkimusmenetelmien runko sekä tutkimuksen kuvaus ja selitys rakentuivat. Tutkijan mielikuvat ohjasivat tutkimuksen tekoa, mutta tulokset syntyivät kuitenkin tiedon kautta analysoituna. (Singh & Walwyn, 2017). Tutkimuksen teon tavat taas ohjasivat tietoperustan rakentumisesta ja sitä kautta muodostettavia representaatioita. Tietoperusta ohjasi sitä, kuinka tutkija suhteuttaa uuden tiedon aikaisempaan ja näin ollen rakentaa ai-

kaisempien sisäisten mallien ja tiedon kautta representaatioita asioista. Tutkittavat asiat suhteutettiin aikaisempaan tietoon ja liitetään osaksi tietorakenteita tai mahdollisesti voidaan muuttaa aikaisempi tietorakenne uuden tiedon pohjalta. ("Tievie Oulu", 2021.) Näin ollen tutkijan aikaisemmat käsitykset ohjasivat sitä, millä tavoin uusi tutkimus toteutettiin ja millä tavoin uutta tietoa käsiteltiin. Tämä tulee huomioida tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa. Eri tieteenfilosofiat käsittävät tiedon ja todellisuuden eri tavoin. Epistemologiassa eli tietoteoriassa tarkastellaan sitä, mitä ja miten ihminen tietää asioista ja millainen tieto on oikeaa tietoa. ("Jyu koppa", 2021b.)

5.2 Haastatteluiden valinta ja osallistujat

HeRMO-hankkeessa mukana olleista organisaatioista tähän tutkimukseen valikoitui eräs suomalainen kasvuun tähtäävä rakennusalan yritys, jonka alaisuudessa toimi rakennusalan eri osa-alueisiin erikoistuneita tytäryhtiöitä. Lisäksi yrityksessä toimi IT-alaan keskittynyt osa-alue, jonka tarkoituksena oli parantaa toiminnallaan rakennusalan tuottavuutta. Tämän lisäksi organisaation tavoitteena oli vastata rakennusalan jatkuvaan muutokseen ja täten keskittyä organisaatiokulttuurin muutokseen ja sitä kautta kehittää kokonaista rakennusalaa. Tätä kehitystä organisaatio tavoitteli lisäämällä tavanomaisiin rutiineihinsa työntekijöiden itseohjautuvuutta, autonomiaa, työhyvinvointia ja edistää työssä jaksamista. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation rakenne oli muotoiltu niin, että jokaisella esimiehellä oli vain muutama alainen, jolloin esimiehiä oli organisaatiossa runsaasti. Kaiken kaikkiaan organisaatiossa työskenteli 300 työntekijää.

Haastatteluja kohdeorganisaatiossa tehtiin yhteensä 28 kappaletta keväällä 2018. Tähän tutkimukseen valikoitui alkujaan 11 kappaletta, joista lopulta hyödynnettiin 8 kappaletta. Alun perin 11:sta tähän tutkimukseen saadusta haastattelusta tutkittavasta kolme oli naisia ja kahdeksan miehiä, mutta lopullisissa tässä tutkimuksessa hyödynnetyistä tutkittavista yksi oli nainen ja seitsemän miehiä. Osa haastateltavista työskenteli rakennustyömailla ja osa taas organisaation pää-

konttorilla. Kaikki tutkittavat työskentelivät eri tasoissa esihenkilö- tai johtotehtävissä. Kyseiset haastattelut valikoituivat tutkimukseen HeRMO-hankkeen vastuunhenkilön toimesta. HeRMO-hankkeesta saadusta aineistosta otettiin mukaan analyysiin ne haastattelut, jotka sisälsivät selkeät luovuutta koskevat vastaukset vain sen vuoksi, että haastattelut antaisivat mahdollisimman laajan ja luotettavan lopputuloksen. Tämä tarkoittaa sitä, että kolme haastattelua jätettiin analyysistä pois niiden sisältäessä vähäisesti vastauksia luovuudesta. Tutkittava aineistoa ei tämän enempää tai muilla perusteilla valikoitu, jotta tulokset eivät vääristyisi. Aineisto oli valmiiksi litteroidussa muodossa HeRMO-hankkeen tutkijoiden toimesta, josta kertyi yhteensä 138 sivua, joista tässä tutkimuksessa hyödynnettiin 107 sivua.

5.3 Aineiston analyysi

Tämä tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä. Aineiston ja teorian suhde on abduktiivinen, jolloin teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen tulosten syntyä tutkimuskysymysten muotoilun kautta (Hirsjärvi ym., 2016, 207). Laadullisella sisällön analyysillä saatiin tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117). Sisällönanalyysissa kuvattiin dokumenttien sisältöä sanallisesti ja se on tässä kontekstissa perusteltua, sillä sanallisella kuvauksella voitiin luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 121–122).

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni laadullisen sisällönanalyysin perinteisten vaiheiden mukaisesti, joita olivat aineiston pilkkominen, joka sisälsi aineiston järjestämisen, koodaamisen, koodien yhdistämisen, vertaamisen ja erittelyn. Aineiston analyysi perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto jaoteltiin osiin, käsitteellistettiin ja viimeisenä koodattiin uudelleen selkeäksi kokonaisuudeksi, josta muodostuivat tutkimuksen tulokset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Seuraavissa taulukoissa on havainnollistettu esimerkein aineis-

ton analyysi toisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Ensimmäinen tutkimuskysymys analysoitiin samalla tavoin, mutta sitä ei selkeyden vuoksi käsitellä tässä esimerkissä. Seuraavassa taulukossa 1 on kuvattu analyysin eteneminen vaiheittain.

Taulukko 1. Analyysin eteneminen vaiheittain (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123)

Haastattelujen sisältöihin tutustuminen
Ilmausten etsiminen aineistosta ja niiden listaaminen
Ilmausten pelkistäminen
Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen
Yläluokkien yhdistäminen ja yhdistävän kattokäsitteen muodostaminen

Ensimmäisenä vaiheena oli haastattelujen sisältöihin tutustuminen. Tämän jälkeen luovuuteen liittyneet ilmaisut etsittiin aineistosta ja ne kerättiin taulukko muotoon selkeyden varmistamiseksi. Aineistosta jaoteltiin luovuuteen liittyvät vastaukset kategorioittain molempien tutkimuskysymysten alle sen perusteella, miten ne vastasivat kumpaakin tutkimuskysymykseen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että työtehtävien luovuutta tarkastelevan kysymyksen alle jaoteltiin vastauksia, jotka liittyivät työtehtävien luovuuteen, kun taas ryhmä- ja organisaatiotason luovuutta tutkivan kysymyksen alle jaoteltiin vastaavalla tavalla siihen liittyvät vastaukset.

Tutkimuskysymyksittäin jaoteltujen ilmaisujen löydyttyä ne pelkistettiin eli redusointiin. Redusoinnin tarkoituksena oli tehdä ilmaisuista tiiviitä ja selkeitä, jotta tarvittava informaatio tulisi selkeästi esille kuitenkin niin, että ilmaisujen sisältämä informaatio ei muutu pelkistämisen yhteydessä. Tämän jälkeen alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaisut taulukoitiin, jotta ne olisivat selkeitä käsitellä. Taulukossa 2 on esimerkki ilmaisujen redusoinnista.

Taulukko 2. Esimerkki redusoinnista

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetty ilmaus
<p>"Meillähän ei oo mitään "...” organisaatiokaavioita "...” mut ei niit piirretä minnekkää niinku suoranaisesti, mut "...” ei se mun mieletä poista sitä että "...” ihmisten pitää olla niinku tukena toisilleen ja "...” mennä aika diippiin keskusteluunki niinku siitä tilanteesta ja niinku muista." H3</p>	<p>Ihmisten pitää tuntea toisensa ja välillä keskustella syvällisesti</p>
<p>"Itte nään ainaki että se on täysin siitä kasvamisesta "...” sillon alkuun tosiaan tunsin melkein kaikki ja vielä jotenkin että oli jutelluki niitten kans "...” mutta nyt ei tunne lähellekään." H6</p>	<p>Yrityksen kasvun jälkeen ei tunne ihmisiä niin hyvin kuin ennen</p>
<p>"No sillon jos tehään ihmisten kans töitä niin kyl se on aika luovaa, koska jokainen ihminen on yksilö ja sä et voi kenenkään kohal tehdä sen perusteella miten sä oot tehny jonkun muun kanssa." H1</p>	<p>Ihmisten kanssa töiden tekeminen on luovaa, koska jokainen on yksilö ja kaikkien kohdalla tulee toimia yksilöllisesti</p>
<p>"Niin no siis toki aina toki aina helpottaa jos osaa osaa luovia erilaisten persoonien kanssa, mutta "...” kaikilla on se asenne kuitenkin omista persoonistaan huolimatta että tässä ollaan porukalla tekemässä vaikka on jotkut vastualueet." H5</p>	<p>Hyvä jos osaa toimia erilaisten persoonien kanssa, mutta kaikilla oltava asenne persoonistaan huolimatta</p>

Taulukossa 3 annettiin esimerkkejä siitä, kuinka aineiston pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin pelkistettyjen ilmausten mukaisesti. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuksia muiden pelkistettyjen ilmaisujen kanssa, jonka jälkeen samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin alaluokiksi. Taulukon 3 esimerkki koostui vain yksittäisistä pelkistetyistä ilmaisuista, jotka ovat luokiteltu alaluokkiin. Todellisuudessa alaluokkien alla olevia pelkistettyjä ilmaisuja oli useita, mutta esimerkissä oli selkeyden vuoksi vain yksittäiset ilmaisut.

Taulukko 3. Esimerkki klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
ihmisten pitää tuntea toisensa ja välillä keskustella syvällisesti	Ihmisten tunteminen
yrityksen kasvun jälkeen ei tunne ihmisiä niin hyvin kuin ennen	Ihmissuhteiden etäisyys
ihmisten kanssa töiden tekeminen on luovaa, koska jokainen on yksilö ja kaikkien kohdalla tulee toimia yksilöllisesti	Sosiaaliset taidot
hyvä jos osaa toimia erilaisten persoonien kanssa, mutta kaikilla oltava asenne persoonistaan huolimatta	Tahto toimia ihmisten kanssa

Alaluokkien muodostamisen jälkeen analyysi eteni abstrahointiin eli käsitteellistämiseen, jossa alaluokat yhdistettiin yläluokiksi, jotka taas koottiin pääluokiksi. Alaluokkia muodostui yhteensä kahdeksan kappaletta, jotka tiivistyivät neljään yläluokkaan, jotka taas tiivistyivät kahteen pääluokkaan. Seuraavassa taulukossa 4 on havainnollistettu luokkien muodostuminen ja sitä ohjannut sisältö.

Taulukko 4. Esimerkki abstrahoinnista

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Luovuuden mahdollistaminen ryhmässä	Ihmissuhteet ryhmässä	<i>Ihmisten tunteminen</i> <i>Ihmissuhteiden etäisyys</i>
	Ihmissuhde taidot	<i>Sosiaaliset taidot</i> <i>Tahto toimia ihmisten kanssa</i>
Organisaation toimintamallit luovuuden edistäjinä	Sitoutuminen	<i>Yhdessä tekeminen</i> <i>Menestyksen tavoittelu</i>
	Vapauden salliminen	<i>Organisaation toiminta</i> <i>Kommunikaatio</i>

Kuten taulukosta 5 tulee ilmi, aineiston analyysi jatkui seuraavaksi abstrahoinnilla, jossa yläluokat ja pääluokat käsiteltiin uudelleen ja niistä muodostettiin lopullinen yhdistävä luokka. Yhdistäväksi luokaksi muodostui pääluokkien perusteella tehdyt havainnot perustuen tutkimuskysymyksiin. Yhdistävä luokka vastasi näin ollen toiseen tutkimuskysymykseen.

Taulukko 5. Esimerkki abstrahoinnista muodostamalla pääluokista yhdistävä luokka

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka
Organisaation toimintamallit ja ryhmätason toiminnot luovuutta tukevana tekijöinä	Luovuuden mahdollistaminen ryhmässä	Ihmissuhteet ryhmässä Ihmissuhde taidot
	Organisaation toimintamallit luovuuden edistäjinä	Sitoutuminen Tavoitteellisuutta edistävät toimintamallit

5.4 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen tutkimusluvut olivat peräisin HeRMO-hankkeen alkuperäisestä tutkimushankkeesta, jonka tutkijat olivat sitoutuneet rekisterinpitäjiksi. Hankeen alussa tutkijat hankkivat tutkimusluvut Jyväskylän yliopiston tutkimuslupien mukaisesti. Tutkimuksen osallistujat olivat osallistuneet tutkimukseen tietoisina siitä ja heitä on informoitu tutkimuksen eettisistä ratkaisuista, ja heillä oli ollut milloin vain oikeus keskeyttää tutkimus.

Tutkimushankkeen raportoinnissa ja siten myös tässä tutkielmassa oli sitouduttu säilyttämään tutkittavien ja tutkimuspaikan pseudonymiteetti, joten raportoinnissa ei tule ilmi tutkittavien henkilöllisyyttä tai tutkittavaa organisaatiota. Aineistoa käyttävät tutkijat olivat sitoutuneet tietojen luottamukselliseen käyttämiseen, joten ulkopuoliset eivät saa tietää aineistosta muutoin kuin tulokset lopullisista tutkimusraporteista. Aineisto säilytetään vain asianosaisilla tutkijoilla, jotka olivat sitoutuneet aineiston asianmukaiseen hallintaan. Aineistojen käyttö ja säilyttäminen olivat määritelty ja kirjattu siten, että kaikki asianosaiset ovat hyväksyneet aineistonhallintamenetelmät ennen tutkimuksen aloittamista, kuten esimerkiksi Kuulan (2015) teoksessa ohjeistetaan. Tutkijat säilyttivät aineistoa salasanoilla suojatuissa kohteissa, joihin ulkopuolisilla ei ollut mahdollista päästä. Tutkimuksen valmistuttua aineisto tuhottiin, joten se poistui kokonaan tutkimuksen tekijöiden saatavilta.

Tämän tutkielman raportoinnissa sovellettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintamalleja. Tämän tutkimuksen tutkimus- ja arviointimenetelmät sekä toteutus ja tulokset olivat tulosten julkaisun yhteydessä avoimesti ja yksityiskohtaisesti raportoitu tieteellisen tiedon vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Kuula, 2015.)

6 TULOKSET

Tämä luku kuvaa tutkimuksen tuloksia. Luku on rakennettu kahdeksi alaluvuksi, joissa käsitellään tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäinen alaluku käsittelee esihenkilöiden näkemyksen kautta luovuutta organisaation eri työtehtävissä. Toisessa alaluvussa käsitellään luovuuden tukemista organisaation ta-
solla.

Tulokset käydään läpi esimerkkisitaatein, joiden avulla perustellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Sitaatit ovat merkitty tunnisteella H1-H9, jotta voidaan erotella eri tutkittavien haastatteluista lainatut sitaatit. Sitaatteja on yksinkertaistettu poistamalla niistä epäolennaisia kohtia, jotta ne olisivat selkeämpiä. Poistetut kohdat ovat merkitty tekstin sisälle seuraavanlaisesti "...".

6.1 Esihenkilöiden näkemyksiä luovuudesta eri työtehtävissä

Tässä alaluvussa tarkastellaan esihenkilöiden näkemyksiä organisaation sisäisten työtehtävien luovuudesta. Työtehtävien luovuus tarkoitti yksittäisissä työtehtävissä ilmenevää luovuutta, jonka pääsääntöisenä toteuttajana on työntekijä. Työtehtävien luovuutta käsiteltäessä pureuduttiin siihen, millaista luovuutta erilaisissa työtehtävissä voitiin ilmentää ja millaista luovuutta niissä vaadittiin, mitä luovuus yksittäiseltä työntekijältä vaati ja millaiset yksilölliset seikat edesauttoivat luovien ratkaisujen toteutumista. Analysoinnin tuloksena syntyi kaksi pääluokkaa 1) Luovuus työn ilmentymänä ja vaatimuksena ja 2) Yksilölliset ominaisuudet luovuuden edistäjinä. Seuraavassa taulukossa 6 kuvataan luovuuden ilmentyminen työtehtävissä. Taulukossa on pääluokat, yläluokat ja niiden alaluokat tulosten hahmottamisen helpottamiseksi. Nämä luokat koostuvat tekijöistä, joista luovuuden ilmentyminen työtehtävissä on rakentunut.

Taulukko 6. Luovuuden ilmentyminen työtehtävissä

Pääluokat	Yläluokat	Alaluokat
Luovuus työn ilmentymänä ja vaatimuksena	Vaatus tyotehtävien etenemisestä	<i>Vaatimukset ratkaisujen löytämiseksi</i> <i>Ongelmanratkaisu työtehtävissä</i>
	Osaamisperustainen ongelmanratkaisu	<i>Osaamisen hyödyntäminen</i> <i>Henkilökohtainen vastuu</i>
	Persoonallisuus	<i>Avoimuus</i> <i>Empatia kyky</i> <i>Yksilölliset ominaisuudet</i>
Yksilölliset ominaisuudet luovuuden edistäjinä	työssä oppiminen	<i>Kompromissien teko</i> <i>Työssä kehittyminen</i>

6.1.1 Luovuus työn ilmentymänä ja vaatimuksena

Tulokset kuvaavat luovuuden ilmentymistä työtehtävissä monin tavoin. Erityisesti luovuus ilmeni ongelman ratkaisuna ja osaamisen hyödyntämisenä ratkaisuja etsittäessä. Luovuus ilmentyi myös kyseisessä rakennusalan organisaatiossa uusissa tilanteissa ilmenevien erilaisten ongelmien ratkaisemisessa, toimialan ja henkilökohtaisten taitojen kehittämisessä ja sitä kautta eteenpäin pyrkimisenä, vastuun ottamisena omasta toiminnasta ja lopputuotteista sekä työntekijöiden henkilökohtaisina ominaisuuksina. Näin ollen luovuus kietoutui erityisesti päämäärien saavuttamisen ympärille, sillä oppiminen, ratkaisujen etsiminen, vastuun ottaminen itsestä ja työtehtävistä sekä luovuus yksilöiden ominaisuuksina olivat kaikki päämääriin tähtäävää toimintaa. Luovuus yksilöiden ominaisuuksina tähtäsi päämääriin, sillä siinä yksilö oli valmis antamaan oman panoksensa luovuuden muodossa toimiessaan tavoitteellisesti.

Luovuus edellä kuvattuina ilmentyminä osoittautui esihenkilöiden kertomuksissa oleelliseksi *työn vaatimukseksi*. Luovuuden ollessa osa työtehtävien vaatimuksia tarkoitti luovuus tällöin ratkaisukeskeisyyttä ja uusien toimintamallien kehittämistä erilaisissa tilanteissa. Ratkaisut perustuivat vahvasti luovuudelle,

sillä toimivat menetelmät olivat kehiteltävä tyhjistä tai joissakin tapauksissa ennestään käytetyn mallin avulla. Esihenkilöiden mukaan luovuus ilmeni mielikuvituksena sekä jatkuvana ongelmanratkaisuna, kuten seuraavista sitaateista tulee ilmi.

”Mun omassa työssä luovuus on sitä että lopputuotteella on merkitys, mut matka siihen on”...” jokaisen itse vaikutettavissa ja ja tietysti jotenkin normien rajoissa, mutta ”...” ideana se että et silleen niinku saa käyttää omaa mielikuvitusta kyllä ihan vapaasti jotta asiat asiat tehostuu.” H2

”Voisi tarkastella sitä sieltä ulkokehältä sitä asiaa ettei uppoudu niihin arjen murheisiin nekin pitää ratkoa, mut ja sen tuotannon niinku täytyy pyöriä jolloin meil pitää päästä niinku niistä tavallaan poikkeamista yli.” H7

Luovuuden koettiin olevan merkittävä osa työtehtäviä, sillä luovuutta tuli hyödyntää *ongelmanratkaisu tilanteissa*, joissa oli muutoin uhkana erilaisten työvaiheiden pysähtyminen ja siten työmaan viivästyminen. Tämän vuoksi luovuuden merkitys työtehtävissä muodostui myös kokonaisen organisaation toiminnan kannalta välttämättömäksi. Luovien ratkaisujen puuttuessa oli vaarana työtehtävien pysähtyminen ja siitä seuraavat aikataululliset ongelmat koko työmaan osalta. Täten luovien ratkaisujen merkitys oli vahva, jotta työtehtävät etenivät sovittujen aikataulujen mukaisesti. Seuraavasta sitaatista tulee ilmi, kuinka esihenkilö kertoi töiden liikkeessä pitämisen olevan osa työtehtäviin liittyvää luovaa toimenkuvaa.

”Ammatti on sellanen että se vaatii ”...” tietyn verran sitä luovuutta juuri sen takia että tietyl taval sun toimenkuva on pitää työt liikkeessä jolloin ”...” sä et voi ”...” jokaisen pienen asian kohdalla vaan aina pysäyttää kaikkia töitä ja niinku jäädä miettimään vaan se täytyy niinku löytyä niitä ratkasuita Siis tämmöstä ja sitte tavallaan ongelmienratkaisu-kyky niin sehän sitä on päivittäin.” H5

Luovuuden koetaan usein ilmentyvän korkea tasoisina toimintoina esimerkiksi ideointiprosessien yhteydessä, mutta kyseisen organisaation kohdalla esihenkilöiden kertomuksissa luovuus tuli ilmi tavallisissa arkisissa toiminnoissa, joissa eteen tuli uusia tilanteita. Näitä tilanteita olivat kyseisen rakennusalan organisaation kohdalla esimerkiksi erilaisten rakenteellisten osien kiinnittäminen toisiinsa, joiden kohdalla esiintyi jokin uusi toiminto. Uusien toimintojen esiintyminen oli yleistä silloin, kun työtehtävät eivät edenneet täysin suunnitellusti ja eri työvaiheet olivat saattaneet muuttua, jolloin työvaiheissa täytyi kehittää uusia

menetelmiä asioiden ratkaisemiseksi. Ongelmanratkaisutilanteissa luovuus ilmeni työntekijän kykynä luoda jokin uusi ratkaisu tilanteessa, jota ei voinut ennakoida ja ratkaisuvaihtoehtoa ei ollut valmiina olemassa. Seuraavista esihenkilöiden kertomuksista tulee ilmi, kuinka luovuus oli osa jokapäiväistä ongelmanratkaisua.

”Semmost suurinta luovuutta joutu käyttämään siinä että et miten sen apukarmin sai kiinnitettyä sinne seinärakenteeseen jälkikäteen et ”...” joutu vähän jotain miettimään.” H5

”Se on hyvin pitkälle juuri näin että se on jonkinlaista ongelmien ratkontaa.” H8

Osaamisen hyödyntämisen merkitys tuotiin esille, kun työntekijän tavoitteena oli pohtia uusia ratkaisuja. Osaamisella tarkoitettiin niitä taitoja, joita voitiin hyödyntää omassa luovuuden käytössä sekä tiedoilla, jotka koskivat luovien ratkaisuiden rajoja. Yksilöiden täytyi kyseenalaistaa oma tietämyksensä, jotta ymmärsi, ettei aikaisempi tieto ja näkemys asioista ollut välttämättä sopiva tapa ratkaista nykyistä ongelmaa. Alan asiantuntijoiden tuli osata käyttää osaamistaan erilaisissa tilanteissa, joissa uusia ratkaisuja tuli tehdä. Ratkaisujen löytämisen ollessa osa työtehtävien vaatimuksia oli osaaminen ja luovuus päällekkäiset toiminnot. Osaamisen merkitys luovuudelle oli luoda tietoa, jonka pohjalta luovat ratkaisut voitiin kehittää, sillä ilman tietoa uusien ratkaisujen kehittäminen oli lähes mahdotonta. Seuraavissa sitaateissa esihenkilöt kuvasivat näkemyksiään osaamisen merkityksestä luovaan ongelmanratkaisuun.

”Asiantuntijatyössä on nyt aina on tietyllä tavalla oleellista se että sinä pääset sitä asiantuntijuuttas käyttämään ”...” eri työmaat on erilaisia ja aina niinku uudenlaisia haasteita ja muita että ”...” sitä osaamista pitää selkeesti käyttää.” H2

”Riippuu et ”...” onko se enemmän tämmöstä ”...” palvelua ja sopimuksiin liittyvä vai onko se enemmän ”...” et jos siinä on niinku teknistä ratkaisua miettimässä niin sithän ”...” se on ehkä enemmän sitä asiantuntijuutta.” H8

Osaamisen korostaminen toimi myös vastakkaisessa tarkoituksessa, jossa työntekijän tuli nähdä milloin luovuuden ja vapauden rajat tulivat vastaan työtehtävissä. Kun kyse oli yksittäisen työntekijän tekemistä luovista ratkaisuista, tuli huomioida organisaation rajat, joissa ratkaisuja voi tehdä. Työntekijän oli luovista vaatimuksista huolimatta tiedostettava, millaisia asioita luovilla ratkaisuilla

haettiin ja mitä niillä tavoiteltiin, jotta ne pysyivät organisaation kanssa samassa linjassa ja edistivät organisaation toimintaa, kuten seuraavasta esihenkilön näkemyksestä tulee ilmi.

"Iso osa sitä omaa työnkuvaa on tunnistaa se et koska tulee se raja vastaan "... et sitte täytyy myös kyetä tunnistamaan et et okei nyt nyt mä en voi olla enää luova vaan nyt mä sanon et työt seis "... sit niinkun taas puhelin käteen ja soittoa suunnittelijoille tai jonnekin muualle ja sit lähetään "... selvittää sitä ratkasuu." H5

"Pääsääntöisesti tämmösissä on "... yhteinen tahto että hommat menis ok mut sit joskus tulee jossain suunnassa resurssit ja jossain suunnassa mitä halutaan maksaa niin tulee semmosiks reunaehdoiks." H8

Henkilökohtainen vastuu ilmeni työntekijöiden vastuun ottamisella toiminnastaan etenkin niistä toiminnoista, jotka kokivat itselleen tärkeiksi. Tämä mahdollisti suoritettavien työtehtävien vaihtumisen satunnaisesti ja täten muodostui organisaation sisälle luova tuho. Vastuun vaihtuminen eri henkilöiden välillä edesauttoi uusien näkökulmien huomioinnin siten, että uusi henkilö uudessa työtehtävässä toi tehtävän suorittamiseen uusia näkökulmia samalla, kun työntekijä oppi uudesta työtehtävästään. Tällaisessa menettelyssä saavutettiin aiemmin mainittu mahdollisuus katsoa asioita toisen näkökulmasta, jolloin uusien toimintamallien kehittäminen muuttui todennäköisemmäksi. Uusissa tehtävissä erilaisten tietojen ja näkemysten yhdistäminen sai luoville ratkaisuille tyypilliset ominaispiirteet, kun asiat yhdistettiin erilaisista tulokulmista. Seuraavasta sitaatista tulee ilmi, kuinka luovuus ja tehtävien vaihtuvuus olivat esihenkilön kertoman mukaan yhdessä kulkevia tekijöitä.

"Joku muu hoitaa sen jolle se on tärkeempää tai jotain et se on hyvin sellasta "... luovaa tuhoa ikään kuin." H3

6.1.2 Yksilölliset ominaisuudet luovuuden edistäjinä

Tulokset osoittivat, että erilaiset yksilölliset tekijät olivat luovuuden voimavara. Ne kattoivat ensinnäkin persoonallisuuden piirteet ja taidot, joihin lukeutuivat avoimuus, yksilöiden luovuus, empatia kyky ja kompromissien teko. Persoonallisuuden piirteet olivat osa ihmisen persoonallisuutta, jotka olivat kehittyneet

elämänkaaren aikana, kun taas taidot olivat opittuja ja jatkuvasti kehittyviä osaamiseen ja tietoon liittyviä tekijöitä.

Persoonallisuuden ominaisuuksista *avoimuus* uusille asioille esiintyi esihenkilöiden ilmauksissa, kun oli kyse työtehtävissä esiintyvistä luovuudesta. Esihenkilöiden näkemyksissä ilmeni luovien ratkaisujen esiintymistä erityisesti silloin, kun työntekijät kykenivät suhtautumaan avoimesti uusiin asioihin. Tällöin työntekijä kykeni unohtamaan aikaisemmin käytetyt toimintamallit ja pohtimaan uusia ratkaisuja uusissa tilanteissa. Esihenkilöiden näkemyksissä ilmeni luovuuden ilmentämisen tukevana tekijänä myös yksilöiden mahdollisuudet kokeilla uusia asioita ja uusista kokeiluista pitäminen. Heidän tapanaan oli tuoda luovuuttaan esiin hakeutumalla luovien tehtävien pariin. Esihenkilöiden kertomuksissa ilmeni käytännön esimerkkinä luovien henkilöiden kohdalla se, että he pitivät uusista asioista ja halusivat työskennellä sellaisissa tehtävissä. Tällaisten henkilöiden työskentelyssä vahvuutena ilmenivät ongelmien ratkaisu, jonka lisäksi he kokivat ratkaisujen kehittämisen miellyttävänä. Nämä tekijät sisältyivät avoimuuteen, koska niiden kautta yksilöt olivat valmiita suuntaamaan ajattelunsa uusien ratkaisujen kokeilemiseen sekä saivat siitä mielihyvää. Seuraavista esihenkilöiden kertomuksista tulee ilmi, kuinka muutos ja uusista tilanteista pitäminen olivat osa avoimuutta ja sitä kautta liittyivät luovuuteen.

”Tykkään aina uusist kohteist vaikka ne ois miten samanlaisia niin ”...” mua se ainakin motivoi.” H2

”Pystyn olemaan niinku semmoses muutostilanteessa ja ehkä siellä epämurkavuusalueella ”...” se halu ratkasta ”...” on niinku voimakas.” H7

Empatia kyky tuotiin esiin silloin, kun tarkoituksena oli nähdä asiat jonkun toisen näkökulmasta. Uusien näkökulmien hyödyntäminen luovien ratkaisujen löytämisessä oli lähes ehdotonta, sillä uusia ratkaisuja ei syntynyt, mikäli erilaisia näkökulmia ei hyödynnetty. Esihenkilöiden kertomuksissa uudet näkökulmat tulivat juuri toisen ihmisen aseman ja tämän ajattelutavan ymmärtämisestä. Uudet näkökulmat eivät olleet vain erilaisten asioiden tiedostamista vaan perustuivat empatiakyvyille eli todelliseen kykyyn katsoa asioita eri lähtökohdista. Se, miten eri toimijoiden näkökulmat voitiin sisäistää, oli osittain seurausta siitä, kuinka

työntekijät sitoutettiin organisaatioon ja työtehtäviin, jotta pystyvät näkemään eri toimintojen roolit ja merkitykset. Lisäksi empatian tunteminen mahdollisti muiden innostamisen ja johdattamisen oman innostuksen kautta kohti yhteistä menestyksen tavoittelua. Empatia näkyi tapana ymmärtää ihmisenä oleminen ja täten kyky huomioida ihmisten erilainen suhtautuminen asioihin, jolloin mahdollistui ymmärrys johtamisen ja innostamisen merkityksestä. Seuraavista esihenkilöiden näkemyksistä tuli ilmi empatian merkitys luovuudelle tyypillisten erilaisten näkökulmien huomioimiseen.

"Luovuus on myös sillä tavalla sit semmosta toimintaa et pitää osaa asettua millon kehenkin tilanteeseen et se on "... " menee sen oppimisen kans käsi käteen et et helpommal pääsee kun "... " ajattelee asioita vähän niinku jonkun toisen "... " silmin ja sijasta "... " on aika todennäköstä et "... " edes joku asia osuu "... " oikeeseen." H2

"Semmosta ihmisenä olemista ja siitähän tässä on "... " kysymys, miten sä johdat itseäs, omaa elämääs ja miten sä saat muut innostumaan "... " Sieltä ne tulee ne isot voimat näihin niinku kasvuyrityksiin ja muihin. " H3

Esihenkilöiden kertomuksissa tuotiin esille, että *yksilöllisillä ominaisuuksilla* oli merkittävä rooli luovien ratkaisujen kehittämisessä. Kertomuksissa esiintyi näkökulmia, joissa tuotiin esille joidenkin yksilöiden olevan luovempia kuin toisten. Yksilöllisiin ominaisuuksiin perustuva luovuus ilmeni siten, että osa ihmisistä oli luonnostaan avarakatseisempia, jonka johdosta uusien ideoiden hyödyntäminen oli luontevampaa näillä henkilöillä. Näkemyksien merkitys oli osa tapaa, jolla luoviin toimintoihin suhtauduttiin, sillä esimerkiksi epäonnistumisten pelkääminen esiintyi rajoittavana tekijänä luovissa toiminnoissa. Epäonnistumisten pelkääminen oli luovuuden kannalta erityisen rajoittava tekijä, sillä luovat ratkaisut vaativat erilaisia kokeiluja, jotka saattoivat epäonnistua melko usein. Epäonnistumisten välttely esti riskien ottamisen ja siten uusien ratkaisuiden kokeilemisen tai äärimmillään jopa harkitsemasta niitä. Seuraavista sitaateista ilmenee millä tavoin epäonnistumisten pelkääminen esti luovia toimintoja.

"Ei saa ajatella, että epäonnistuminen on kiellettyä "... " se mitä ei niinku saa tapahtua, et "... " me ollaan niinku nii hyviä et me ei voida epäonnistua. Se on "... " ihan karsee "... " ajatus. Se nöyryys jos loppuu ni se on "... " huonoo." "... " Se paine on niinku koko ajan olemassa siellä, mut et se pitää oikeesti lähteä siitä niinku ihmisten tekemisistä ja nöyryydestä "... " käsin." H3

"Osa ihmisist "... " on ihan niinku pienest lapsist asti tosi avoin ja avarakatseinen ja uskaltava tapa toimii ja sillon jos sä oot sen tyyppinen ihminen et sä teet silleen et sä et pelkää virheitä." H1

Työssä oppimisen yläluokkaan kuului *kompromissien teko*, joka liittyi luovuuden ilmentämiseen erilaisten vaihtoehtojen pohtimisen kautta ja ymmärryksenä, että ei ole ehdotonta oikeaa tai väärää vaihtoehtoa vaan totuus löytyi niiden välistä. Kyvyssä tehdä kompromisseja ilmeni kyky ajatella asioita useasta eri näkökulmasta ja löytää eri vaihtoehtojen hyvät ominaisuudet ja yhdistellä niitä sekä samalla huomioida ratkaisuisissa piilevät huonot puolet, jotka ilmenivät, kun tarkasteltiin asiaa eri näkökulmista. Seuraavasta esihenkilön näkemyksestä tulee ilmi, kuinka erilaisten vaihtoehtojen huomioiminen ja kompromissien teko oli osa luovaa toimintaa.

”Kukaan ei ole varmaan niinku täysin väärässä, joskaan ei myöskään ole sitten ihan täysin oikeessa että se totuus on jossain siellä kaikkien välissä ja sitä kautta se niinku vaatii luovuutta tai vähintään luovimista.” H4

Tämä päti myös eri työntekijöiden vahvuuksien huomioimisessa, sillä kyky nähdä erilaisen osaamisen merkitys vaihtoehtojen etsimisessä oli tärkeää. Erilainen osaaminen mahdollisti ratkaisujen vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelun eri yksilöiden ymmärryksen kautta. Yksilöiden osaamisen ollessa erilaista tuli todennäköisemmin huomioitua, jos jossakin ratkaisussa oli ongelmia tai päinvas-
taisessa tilanteessa oli helpompi yhdistellä eri toimintojen vahvuuksia toimiviksi luoviksi ratkaisuiksi. Seuraavassa sitaatissa oli esihenkilön näkemys erilaisen osaamisen ja vahvuuksien huomioinnin tärkeydestä ja sen merkityksestä luovuudelle.

”Kyl mä silleen niinkun koen olevani konsesushakuinen että ”...” pitäis pystyy kuuleen kaikkea ja mä ”...” esimerkiks täällä olen oppinut todella paljon arvostaan sitä että ihmisillä on, on niinkun erilaisia vahvuuksia, erilaista osaamista.” H4

Toinen *työssä oppimisen* alaluokista oli *työssä kehittyminen*, joka ilmeni kartutetun kokemuksen myötä saavutettuna ongelmanratkaisukyknä. Esihenkilöiden näkemyksissä oppiminen oli luovuuden kanssa yhteinen toiminto, joka kytkeytyi toisiinsa siten, että luovat toiminnot olivat samalla oppimista, kun taas oppiminen lisäsi työntekijän tietoisuutta erilaisista asioista ja uusista näkökulmista. Erilaisista kokeiluista saaduilla kokemuksilla ja niistä oppimalla voitiin löytää tulevaisuudessa työtehtävissä uusia ratkaisuja. Oppimisen roolia korostettiin luovien rat-

kaisujen mahdollistajana, sillä oppiminen oli esihenkilöiden näkemyksissä rohkeutta myöntää, ettei tiedä kaikkea ja oli tarvetta oppia uutta. Oppimisen tärkein anti luovuudelle oli kuitenkin siitä saatava uusi tieto. Seuraavista sitaateista tulee ilmi esihenkilöiden näkemykset oppimisen merkityksestä luovuudelle ja niiden päällekkäisyydestä.

”Jos on tosi terävä kaveri niin ei kaikkee tarvi edes oppii voi kokeilla kerran vaan ja sen tajuaa ennen ”...” se hetki tulee et sä tajuat et tää ois muuten pitäny tehdä tälleen sen ”...” voi oikeen ”...” luova kaveri niinku äkätä”...” siinä hetkessä.” H2

”Sitte on mahdollisuus päästä ”...” testaamaan, kokeilemaan ja oppii soveltaan et silloin se tavallaan voi niinku ruveta puhumaan et jotai on ihan oikeestikki opittu.” H4

”Osaa nähdä ne oleellisimmat asiat mikä liittyy myös siihen oppimiseen niin se on myös sitä luovuutta.” H2

Työssä kehittämisellä nähtiin olevan vahva rooli luovuuden hyödyntämiseksi työtehtävissä. Ongelmanratkaisukyky parani sitä mukaan, kun työntekijä kehittyi työssään työssäoppimisen kautta. Työssäoppimisen ja luovuuden välinen yhteys perustui siihen, että työntekijän kokemuksen avulla kyettiin hahmottamaan eri tilanteiden ratkaisuvaatimukset ja samalla hahmotettiin, millaisia luovia ratkaisuja oli mahdollista tehdä. Ongelmanratkaisu ja työssä kehittyminen olivat kertomuksissa näyttäytyneet työniloa lisäävinä tekijöinä, jotka toivat mahdollisuuksia kokea onnistumisia työssä, kuten seuraavasta sitaatista tulee ilmi.

”Päivät ei oo ikinä samanlaisia ja sitten ammattitaidon myötä kasvaa justiinsa se ongelmienratkaisemisen kyky ja sitte tavallaan niistä saa sitä hyvää fiilistä kun niitä pystyy ratkaseen.” H6

6.2 Esihenkilöiden käsityksiä luovuuden tukemisesta organisaatiossa

Tässä alaluvussa kuvataan esihenkilöiden näkemyksiä luovuutta tukevista tekijöistä ryhmä- ja organisaatiotasolla. Analysointi antoi tuloksiksi neljä yläluokkaa, jotka sisälsivät mainintoja ryhmässä toimimisesta ihmissuhteiden näkökulmasta sekä organisaatiotasolla ilmenevistä tekijöistä, kuten sitoutumisesta ja vapauden sallimisesta. Taulukko 7 kuvaa luovuutta tukevia tekijöitä ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Taulukko 7. Luovuutta tukevat tekijät ryhmä- ja organisaatiotasolla

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
	Ihmissuhteet ryhmässä	<i>Ihmisten tunteminen</i> <i>Ihmissuhteiden etäisyys</i>
Luovuuden mahdollistaminen ryhmässä	Ihmissuhdetaidot	<i>Sosiaaliset taidot</i> <i>Tahto toimia ihmisten kanssa</i>
Organisaation toimintamallit luovuuden edistäjinä	Sitoutuminen	<i>Yhdessä tekeminen</i> <i>Menestyksen tavoittelu</i>
	Vapauden salliminen	<i>Organisaation toiminta</i> <i>Kommunikaatio</i>

6.2.1 Luovuuden mahdollistaminen ryhmässä

Tulokset kuvaavat luovuuden mahdollistumista organisaatiotasolla *ryhmän ihmissuhteiden* kautta, jolla tarkoitettiin ihmisten tuntemista henkilökohtaisesti ja ihmissuhteiden etäisyyttä. *Ihmisten tunteminen* oli ryhmän ihmissuhteiden alaluokka, joka tuli mainituksi henkilökohtaisemmalla tasolla esihenkilöiden keskuudessa, kun tarkasteltiin organisaatiotasolla ilmenevää luovuutta. Esihenkilöiden näkemysten mukaan henkilökohtaiselle tasolle menevät ihmissuhteet edistivät luovuutta organisaatiossa, sillä näkemysten mukaan se paransi yhteistyökykyä ja luottamusta, kuten seuraavista esihenkilöiden näkemyksistä ilmenee.

"Niin kauan kun mä itse tiedän niin mä uskon myös siihen että monet ketkä tuntee ja tietää mut niin ne myös pystyy sillon uskoon et asiat on tehty oikein "... et sun ei oo pakko tietää kaikesta kaikkee jos sä luotat niihin ihmisiin sun ympärillä ja tiedät että ne tekee oikeit valintoj.". H1

"Meillähän ei oo mitään niinku organisaatiokaavioita tai tämmösiä "... tai onhan ne "...", mut ei niitä piirretä minnekkää niinku suoranaisesti, mut et silti "... ei se mun mielestä poista sitä että, että "... ihmisten pitää olla "... tukena toisilleen ja, ja välillä "... mennä aika diippiin keskusteluunki "... siitä tilanteesta ja "... muista." H3

Ihmissuhteiden etäisyys tarkoittaa sitä, millainen etäisyys ihmisillä oli ja kuinka läheisiksi muut työntekijät koettiin. Ihmissuhteiden etäisyys tuli ilmi esihenkilöiden näkemyksissä etenkin silloin, kun tarkasteltiin yrityksen kasvua. Yrityksen kasvun vuoksi ihmiset olivat eriytyneet toisistaan, jolloin ihmiset eivät tunteneet

henkilökohtaisesti toisiaan niin hyvin kuin ennen. Tämä heikensi luovuudelle suotuista ympäristöä, sillä se heikensi ihmisten henkilökohtaista toistensa tuntemista ja kokemusta turvallisesta ilmapiiristä, vähensi kommunikaatiota ja erilaisten ihmisten välistä yhteistyötä. Seuraavasta sitaatista ilmenee esihenkilön näkemys ihmisten etääntymisestä toisistaan.

”Nään itte ”...” että se on täysin siitä kasvamisesta, koska nytki siis silloin alkuun tosiaan tunsin melkein kaikki ja vielä jotenkin että oli jutelluki niitten kans ”...”, mutta nyt ei tunne lähellekään.” H6

Ihmissuhdetaitojen alle lukeutuu sosiaaliset taidot, joka tarkoitti sitä, että työntekijät kykenivät tulemaan toimeen erilaisten persoonien kanssa ja osasivat kohdata heidät yksilöinä. Sosiaaliset taidot tukivat luovuutta mahdollistamalla erilaisten ihmisten huomioinnin ja kyvyn osata toimia heidän kanssaan siten, että yhteinen toiminta tuki molempien osapuolien työskentelyä, jonka kautta voitiin kehittää jotakin uutta. Erilaisten persoonien kanssa toimiminen tuki luovuutta edistämällä uusien näkökulmien huomioimisen ja loi sitä kautta paremmat edellytykset nähdä erilaisia toimintatapoja ja luoda uusia organisaatiota hyödyttäviä ratkaisuja. Sosiaaliset taidot toimivat välillisenä luovuutta tukevana tekijänä, joka mahdollisti onnistuneen yhteistyön ihmisten välillä. Onnistunut yhteistyö taas toimi suorasti luovuutta tukevana tekijänä, sillä se mahdollisti tiedon kulun ja näkökulmien vaihtamisen ihmisten välillä. Työskentely ihmisten kanssa oli itsessään esihenkilöiden näkemyksissä luovaa toimintaa, sillä jokaisen ihmisen kohdalla tuli toimia eri tavoin. Tämä luokiteltiin luovuuden lisäksi sosiaalisiin taitoihin, jossa ihmisten tuli ymmärtää vuorovaikutustyylien erilaisuus eri ihmisten kanssa kommunikoidessa. Sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustyylien merkitystä korostettiin myös tiimityöskentelyssä. Työntekijöiden tuli tulla toimeen toistensa kanssa ja hoitaa vaadittavat työtehtävät huolimatta siitä, millaisten persoonien kanssa työskentely tapahtui. Onnistunut tiimityöskentely taas palaa luovuutta mahdollistaviin tekijöihin, joita olivat ihmisten välinen tiedon kulku ja erilaisten näkökulmien huomiointi, joka perustui eri tilanteissa olevien ihmisten asemaan asettumiseen. Seuraavasta esihenkilön toteamuksesta tulee ilmi, kuinka

ihmisten kanssa toimiminen oli luovaa ja kuinka sosiaaliset taidot tulivat ilmi ihmisten välisen yhteistyön aikana.

"No silloin jos tehdään ihmisten kanssa töitä niin kyllä se on aika luovaa, koska jokainen ihminen on yksilö ja sä et voi kenenkään kohalta tehdä sen perusteella miten sä oot tehnyt jonkun muun kanssa." H1

Ihmisten kanssa työskentelyssä sosiaalisten taitojen merkitys oli erilaisten ihmisten huomioinnin lisäksi edistää luovuutta myönteisen ilmapiirin saavuttamisen kautta. Myönteinen ilmapiiri loi ryhmän jäsenille emotionaalisen turvallisuuden tunteen, jolloin itsensä toteuttaminen luovuuden muodossa oli todennäköisempää. Negatiivisen ilmapiirin koettiin esihenkilöiden keskuudessa heikentävän näitä luovuuden vaativia tekijöitä. Seuraavasta sitaatista ilmenee esihenkilön näkemys negatiivisen ilmapiirin heikentävästä suhteesta luovuuteen.

"Varmaan ne isoimmat esteet tulee niinku sieltä, et jos niinkun on "... " semmosta sanontaa käyttäilyä tai semmosta "...et jos se niinku on "... " sellasta, miksi kukaan toi taas meni kahville - tyyppistä, semmosta mitä "... " kukaan ei niinku sano ääneen "... " on niinku sellasta "mitähän toiki tos tekee, ei vaikuta kovin tehokkaalta". H3

Tahto toimia ihmisten kanssa tarkoitti esihenkilöiden näkemysten mukaan sitä, että työntekijät tavoittelivat toiminnallaan erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemistä huolimatta siitä, että ihmiset olivat erilaisia. Tahto toimia ihmisten kanssa ilmeni siten, että ihmiset panostavat toisten työntekijöiden kohtaamiseen ja tavoittelevat kohtaamisilla toimivaa yhteistyötä ja toisen ihmisen ajattelutavan ymmärtämistä. Tämä toimi luovuutta tukevana tekijänä, sillä se edisti yhteistyötä, jossa erilaiset näkemykset sekä toimintatavat kohtasivat ja, joiden kautta voitiin luoda jotakin uutta. Seuraavista sitaateista ilmenee, kuinka ihmisten kanssa toimiminen onnistuneesti oli yksi osa luovien toimintojen tukemista.

"Toki aina helpottaa jos osaa osaa luovia erilaisten persoonien kanssa, mutta niinku se että ehkä kaikilla on se asenne kuitenkin omista persoonistaan huolimatta että tässä ollaan porukalla tekemässä vaikka on jotkut vastualueet." H5

"Meil on se perustehtävä mitä meidän pitää tehdä ja sieltä se lähtee se tota hyvinvointi myös siihen ihmisille "... " et tehdään sitä työtä ja "... " kaikista ei tarvi tykätä mutta "... " pitää niinku toimia "... " läheiseksi yritän "... " päästä sillä tavalla "... " miten nyt sitte alaisen kanssa pystyy ja minkätyyppinen ihminen siis mut et sillä tavalla että otan niinku ihmisen ihmisenä ja kaikkine vajavaisuuksineen ja murheineen." H 3

6.2.2 Organisaation toimintamallit luovuuden edistäjänä

Sitoutumisen yläluokkaan kuului *yhdessä tekeminen*, joka lisäsi tutkittavien näkemysten mukaan yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä organisaation sisällä. Yhteisöllisyys esiintyi näkemyksissä tuen ja kannustuksen antamisena, jossa lopulta työ tehtiin yhdessä huolimatta erilaisista vastuualueista. Yhdessä tekemiseen liittyi vahvasti esihenkilöiden näkemyksissä flow'n käsite yhdessä luovuuden kanssa, sillä flow'n kautta syntyi esihenkilön näkemyksen mukaan uusia asioita luovasti. Flow'n käsitteeseen yhdistettiin myös ryhmätason flow, jossa kokonainen ryhmä saavutti kyseisen tilan ja näin ollen toimi ryhmänä tehokkaasti yhteisen päämäärän eteen. Seuraavissa sitaateissa ilmenee esihenkilöiden näkemykset flow-tilan ja luovuuden yhteydestä toisiinsa.

"Flow-käsitteestä "... " aika paljon että, että uskon että sielä "... " syntyy sit niinku juttuja luovasti et se "... " siihen sisältyy semmonen "... " positiivinen elementti. Et se on "... " mukavaa myös se flow "... " ja sit jos se on vielä ryhmäflow nii se on "... " hienoo." H3

"Tavallaan pelaaminen et miten siitä saadaan meidän poppoota parhaiten hyödyttävä palapeli aikaiseks." H8

Sitoutumiseen kuului myös organisaation toimintamallit, jotka sisälsivät luovuutta tukevia elementtejä, jotka perustuivat oman työn kautta annettavaan panostukseen kokonaisen toimialan puolesta sekä *organisaation menestyksen* ja kehityksen puolesta. Sitoutuessaan työntekijä oli valmis toimimaan enemmän kuin työtehtävä varsinaisesti vaati sekä ajatteli muuta kuin omaa etuaan, jolloin toimi suuremman yhteisön hyväksi, joka oli usein luovien toimintojen edellytys. Yrityksen menestyksen puolesta toimiminen esiintyi esihenkilöiden näkemyksissä pyrkimyksenä tehdä yrityksestä trendikäs, kehittyvä ja innovatiivinen, joka samalla heijastui koko rakennusalaan. Mikäli työntekijä sitoutui työhönsä, oli tämä todennäköisemmin tuottavampi ja oli valmis antamaan luovan panoksensa työtehtävään, sillä luova panos vaati kykyjen huipulla toimimista ja halua panostaa työtehtävään. Seuraavista sitaateista ilmenee esihenkilöiden näkemykset sitoutumisen merkityksestä luovuuden ilmenemiseksi organisaation tasolla.

"Suuntauspäivät joka ilmeisesti on hyvin vahvasti tähän mitä ollaan ja mitä tehdään ja mihin mennään tyyppinen tapahtuma niin se voi olla että sen jälkeen osaisi myöskin tai siis voi olla että tulee toisenlainen käsitys siitä sisäisestä viestinnästä tai sitte nykyinen

mielikuva vahvistuu tai jotain "...” semmosta yhteenkuuluvuutta yhteistä päämäärää.” H8”

”Ollut huomaavinani et se lisää sitä semmosta sitoutumista siihen asiaan kun tulee kuuluksi heti alkuun, tai annetaan tavallaan semmonen niinkun pieni tai tai hyvin muodollinenkin niinkun rooli et nyt saat ottaa vastuuta tästä näin.” H4

”Mä pyrin kaikella tekemisellä vaikuttamaan myös siihen että et tää yritys "...” pärjää.” H7

Vapauden sallimisen alaluokkaan kuului *organisaation toiminta*, jonka osalta esihenkilöiden näkemyksissä ilmeni toimintamallien vapaus, jolla pyrittiin mahdollisimman tehokkaaseen ihmisten toiminnan tukemiseen. Tavoitteena oli, ettei päätöksen tekoon kuluisi ylimääräistä aikaa niiden toimintojen osalta, jossa ylemmän tahon päätökset eivät olleet relevantteja. Luovat toiminnot vaativat vapautta ja siksi vapauksien salliminen oli ehtona luoville ratkaisuille. Työntekijöiden autonomian tukeminen oli osa luovien prosessien mahdollistamista, jossa työntekijät saivat kehitellä ratkaisuja, kun siihen tuli tarve. Vapaamuotoinen ratkaisujen kehittäminen ja organisaation sallima vapaus tuli käytännössä ilmi luovuutena ja asiakaskeskeisyytenä, jolloin organisaation rajat eivät olleet esteenä luoville ratkaisuille ja asiakkaiden toiveiden toteuttamiselle. Seuraavissa sitaateissa esihenkilöiden näkemykset organisaation sallimien vapauksien ilmenemisestä käytännössä.

”Mä luulen et tietyllä tavalla tullaan meneen ehkä niinku tiukempaan siinä että et et tähän joku selkeys siihen et mitkä asiat on sellasii mihin pitää saada jonkun X henkilön tai henkilöiden päätös ja sitte muuten ajetaan sitä siihen että vapaaseen päätöksentekomalliin ja siihen et ihmiset vaan oikeesti niinku ottais vaan ja tekis.” H1

”Prosessin pitää olla sellanen et se mahdollistaa sen asiakkaan esiin nostaman haasteen tai tarpeen niinku ratkaisemiseen ja selityksenä ei voi olla et ei ei pysty mihinkään muuhun ku meidän prosessiseen rajaan.” H4

Vapauden sallimista kuvasi myös *kommunikaatio*, jonka rooli esihenkilöiden näkemyksissä organisaatio tasolla ilmenevän luovuuden edistämisessä oli merkittävä. Kommunikaation avulla organisaation sisällä oli mahdollista selvittää erilaisten toimintojen toimivuutta ja sillä tavoin niihin vaikuttaminen oli mahdollista. Organisaatiossa oli runsaasti erilaisia toimintoja, joihin työntekijät vaikuttivat työssään ja useimmiten etsivät yhdessä sopivanlaista ratkaisua. Ratkaisujen pohtiminen yhdessä perustui tiedon kulkuun ja näkemysten vaihtamiseen ja sitä

kautta luovien toimintojen toteutumiseksi. Seuraavista sitaateista ilmenee kommunikaation rooli luovien toimintojen perustana.

”Tavallaan sen keskusteleminen läpi että miten tämä saataisiin toimimaan paremmin.” H8

”Jutellaan kun meil on joku poikkeustilanne.” H7

Tämän tyyppinen ongelmanratkaisuun perustuva työskentely tuli ilmi koko organisaation toimintaa koskevana ja siksi viestinnän merkitys koettiin tärkeäksi, kun haluttiin edistää yksilöiden tekemien luovien ratkaisujen toimivuutta. Viestinnän avulla voitiin selventää työntekijöille, millaisia asioita tavoiteltiin ja samalla luotiin yhteiset päämäärät, sille mitä toiminnalla koitettiin saavuttaa. Yhteisillä päämäärillä tavoiteltiin sitä, että kaikki toimivat samojen pelisääntöjen mukaisesti ja yksilöiden luovissa ratkaisuissa korostuivat samat piirteet, kuten seuraavasta esihenkilön kertomuksesta tulee ilmi.

”Varmasti kerrotaan avoimesti ja käydään sitä läpi et mitä ja miten mut se että tää on jotenkin ”...” semmoinen paikka et ei tääl ”...” ees haluis olla ”...” jos sulla ei oo niinku joku oikea agenda siin tekemises.” H1

Toimiva kommunikaatio ei ollut itsestään selvyyttä, sillä kommunikaatiossa esiintyi helposti sitä haittaavia tekijöitä. Esihenkilöiden näkemyksissä kommunikaation ongelmina ilmeni se, ettei tiedetty kenelle asioista pitäisi puhua. Toisenlaisen kommunikaatioon liittyvä haaste oli palautteen antaminen, sillä se saattoi jäädä antamatta kokonaan, jolloin kommunikaatio perustui enemmän kysymiseen ja asioiden selvittämiseen yleisellä tasolla. Näin ollen kommunikaatiossa ilmeni palautteen antamiseen liittyviä puutteita. Palautteen antaminen oli luovuuden osalta tärkeä toiminto, sillä se toi perspektiiviä ja laajuutta ajatteluun, joka oli luovuutta tukeva toiminto. Seuraavissa sitaateissa ilmenee esihenkilöiden näkemykset kommunikaatiossa ilmenneistä heikkouksista.

”Isol osal ilmenee tosi paljo aikaa niinku pohtien sitä että kenen kans mun nyt pitäis puhua ja mistä mun nyt pitäis ymmärtää ja muuta nii, kylhän se nyt vaatii niinku esimies työtä et jos kaikki on semmosta kaaosta koko ajan ni eihän siit tuu ”...” mitään.” H3

”Kysyminen ehkä ehkä tuota niin ei oo niinkään se ongelma, mutta ehkä palautteen antaminen on ongelma.” H6

Keinoja kommunikaation parantamiseen oli esihenkilöiden näkemyksissä esitetty. Kommunikaation laadun ylläpito esiintyi aineistossa ja se näyttäytyi esihenkilöiden haastatteluissa pyrkimyksenä huolehtia kaikkien mahdollisuuksista saada äänensä kuuluviin ja tuoda osaamisensa esille tilanteissa, joissa useampia työntekijöitä oli paikalla. Etenkin niissä tilanteissa, joissa yhteistyöllä tavoiteltiin tiedon ja osaamisen jakamista, tuli kaikkien osapuolten tieto ottaa huomioon. Huolehtimalla, että kaikki saivat äänensä kuuluviin riski hukata olennaista tietoa väheni ja tällöin jaetun tiedon määrä kasvoi. Tiedon jakamisen merkitys perustui erilaisten näkemysten ja uudenlaisten ajattelutapojen jakamiseen, jotta erilaisten ideoiden törmäyttäminen keskenään oli mahdollista ja näin ollen luovuus pääsi toteutumaan. Seuraavasta sitaatista ilmenee, kuinka erilaisen tietämyksen jakaminen oli turvattava yhteistyötä tehtäessä, jotta välttyttiin tiedon kulun esteiltä yhteistyön aikana.

"Millä sitä yhteistyötä saatais enempi, mutta jos sinne tulee liikaa porukkaa niin yleensä hiljaset on hiljaa vaikka niillä ois tietoa kuin paljon niin sen takia mun mielestä se ei voi olla kauheen iso porukka." H6

Toimivasta kommunikaatiosta huolehtiminen edesauttoi luovuudelle olennaisen tiedon kulkua, joka oli yksi olennaisimmista tekijöistä luovuuden tukemiseksi. Kommunikaatio mahdollisti ryhmissä tehtävien töiden onnistumisen juuri tiedon kulun kautta ja sen avulla ihmiset saivat perspektiiviä ajatteluunsa, jonka avulla taas uusien näkökulmien hyödyntäminen ja törmäyttäminen mahdollistuivat ja näin ollen tukivat luovia toimintoja.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden näkemyksiä siitä, millä tavoin luovuus ilmentyy työtehtävissä ja millaisia näkemyksiä esihenkilöillä on luovuuden ilmentymisestä organisaatio tasolla.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tutkielman tulokset osoittivat, että luovuus näyttäytyi työtehtävissä osittain vaatimuksena työtehtävien liikkeessä pitämiseksi sekä uusien tilanteiden ratkaisemiseksi. Luovuus ilmeni työtehtävissä yksilöiden henkilökohtaisten piirteiden kautta ja tukemana, joita olivat persoonallisuuteen ja taitoihin liittyvät tekijät. Tämä tulos oli samankaltainen Ruoppilan (2015) esittämien väitteiden kanssa, sillä hänen mukaansa persoonallisuuden piirteistä erityisesti avoimuus sekä osaamisen merkityksen kautta tiedon laajuus ja syvyys olivat luovuudelle tärkeitä tekijöitä. Nämä tekijät ohjasivat yksilöiden ajattelua avoimeen suuntaan ja mahdollisti avoimen suhtautumisen uusiin asioihin. Itseohjautuvuus mahdollisti luovuudelle olennaisen toiminta- ja ajattelun vapauden, jossa sai toimia parhaaksi katsomallaan tavalla erilaisissa tilanteissa ja sitä kautta luoda uusia ratkaisuja asioille. Tämä tutkimuksen tulos osoitti samankaltaisuuden Weerheim, Van Rossum & Ten Have (2019) tutkimuksen kanssa, joka kuvasi itseohjautuvuuden merkitystä luovuudelle sen salliman vapauden kautta. Tämä lisäsi työn tehokkuutta ja luovuutta sen salliman itsenäisen toiminnan ja avoimen kommunikaation kautta. Tulosten mukaan työssä oppiminen oli esihenkilöiden näkemyksissä luovuuden kanssa yhteydessä, sillä luovien kokeiluiden kautta voitiin tekemisen kautta oppimalla löytää uusia ratkaisuja sekä toisinpäin, jolloin voitiin löytää tiedon kautta uusia luovia ratkaisuja. Tietoon liittyvät ratkaisut olivat yhteneväiset Prebilin & Drnovsekin (2017) tutkimuksen kanssa, kun taas työssä oppiminen luovuuden tukena oli tämä tutkimuksen kanssa yhteneväisesti käsiteltynä Aliaksen ym., (2018) tutkimuksessa työkierron kautta.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittivat, että luovuuden tukemiseen organisaation tasolla liittyivät ryhmässä toiminen ja ihmistuntemus sekä sitoutuminen ja tiedon kulku. Ryhmässä toimiminen ja ihmistuntemus tarkoittivat onnistunutta ryhmässä toimimista, joka sisälsi erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemisen, ihmisten tuntemisen ja ihmisten ominaisuuksien huomioimisen. Nämä mahdollistivat ihmisten kohtaamisen, jossa voitiin vaihtaa tietoa onnistuneesti ja näin ollen löytää uusia näkökulmia ratkaisujen kehittämiseen. Ihmistuntemukseen liittyvät tulokset olivat samankaltaiset Hon ja Luin (2016) tutkimuksen kanssa. Tulokset osoittivat sitoutuminen tarkoittavan työntekijän sitoutumista organisaatioon, jolloin tämä oli valmis antamaan työpanoksensa tavoitellen sillä organisaation menestystä. Sitoutunut työntekijä oli valmis työskentelemään organisaation menestyksen hyväksi. Tulos oli samassa linjassa Niemistön (1999) tutkimuksen kanssa. Tulosten mukaan tiedon kulku eli kommunikaatio oli luovuuden kannalta tärkeä tekijä, jonka rooli oli siirtää tietoa ihmisten välillä ja laajentaa näkökulmia, jotta uusien ratkaisujen kehittäminen tehostui. Tulokset olivat suorasti samankaltaisia Shallyen, Gilsonin ja Blumin (2009) tutkimuksen kanssa. Luovuus oli tämän tutkimuksen mukaan melko paljon kiinni tekijöistä, joihin yksilön ja ympäristön oli mahdollista vaikuttaa. Näin ollen voidaan todeta, että luovuus oli monien organisaatioiden ja yksittäisten työntekijöiden saavutettavissa vain oikeanlaisilla toimenpiteillä ja ajattelutapojen kehittämisellä oikeaan suuntaan.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkielman luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä oli useita ja niiden pohjittaminen on aiheellista. Tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vaikuttaneet tekijät ovat pääsääntöisesti tulosten muodostumisvaiheen koodaus prosessi ja siinä syntyneet päällekkäiset käsitteet. Kuten Rollerin (2019) tutkimuksessa todetaan, on käsitteiden muodostaminen ja koodaus yksi merkittävimpiä laadullisella sisällön analyysillä tehtyjen tutkimusten luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa käsitteiden päällekkäisyyden vuoksi tulokset saattavat olla osin

puutteellisia tai niiden yhteyksiä ei ole riittävästi huomioitu. Päällekkäisyys ilmeni käsitteissä erityisesti empatian, ihmistuntemuksen ja kommunikaation osalta, jotka käsittelevät melko vahvasti samoja asioita, mutta eri lähtökohdista. Ihmistuntemus perustuu kommunikaatioon ja empatiaan, empatia ihmistuntemukseen, kun taas kommunikaatiolla saadaan aikaiseksi ihmistuntemusta ja empatiaa. Käsitteiden vahvan päällekkäisyyden vuoksi tulokset olisivat voineet muodostua muillakin tavoin. Tämä heikentää tulosten luotettavuutta, sillä nykyiset tulokset ovat raportoitu vain yhdellä mahdollisista tavoista, kun muitakin mahdollisuuksia käsitteellistämistä olisi voitu huomioida tuloksia muodostettaessa.

Erityisesti käsitteiden päällekkäisyys muodostui ongelmaksi, kun päällekkäiset käsitteet olivat jakautuneet eri tutkimuskysymyksiä koskeviin tuloksiin. Tämä tulee huomioida tuloksien luotettavuudessa, sillä muulla tavoin luokitellut käsitteet olisivat muuttaneet tuloksia jonkin verran. Päällekkäisistä käsitteistä on syytä tehdä päätelmä, jossa todetaan luovuuden ilmentämiseen liittyvien tekijöiden olevan sidoksissa toisiinsa eikä niitä ole kannattavaa eritellä toisistaan riippumattomiksi. Luovuuden ilmentäminen on usean tekijän yhteinen summa, jonka tekijät toimivat yhdessä vaikuttaen samoihin asioihin eri lähtökohdista. Nämä tekijät olisivat kannattavaa kuvata itsenäisinä, mutta päällekkäisinä tekijöinä, jotta niiden toimintaperiaatteet ilmenisivät luotettavammin.

Tutkimusasetelmat ja menetelmät luovat omalta osaltaan rajoitteita tutkimuksen toteuttamiseen ja samalla muodostuneisiin tuloksiin. Tutkimusasetelma muodostaa rajoitteen tutkimalla esihenkilöiden näkemyksiä luovuuden ilmentymisestä, sillä tarkasteltavana ovat näkemykset eivät esimerkiksi työntekijöiden omat kokemukset. Ihmisten näkemyksissä on aina luotettavuuden suhteen rajoitteita, jotka perustuvat ihmisten omakohtaisiin tulkintoihin asioista, joten joku toinen henkilö voi tulkita saman asian toisella tavalla. Tässä tutkimuksessa on tutkittu vain kahdeksan esihenkilön näkemyksiä, joten rajoittavana tekijänä on otannan suppeus. Laadullisessa sisällön analyysissä on lisäksi mukana tutkijan omat tulkinnat, jotka saattavat tiedostamattomasti ohjalla aineiston tulkintaa,

käsitteiden koodausta ja siten tulosten muodostumista (Roller, 2019). Tässä tutkimuksessa tutkijan tulkinnot ovat ohjailleet käsitteiden syntyä ja niiden luokitte-
telua, joten on huomioitava, että joku toinen tutkija olisi saattanut saada samasta
aineistosta eri tavoin muodostettuja käsitteitä ja luokiteltuja tuloksia.

Tämä tutkimus on empiirinen, joka on yksi tieteenfilosofisista suuntauk-
sista, joka perustuu subjektiivisiin havaintoihin ja, jossa tietämyksemme asiasta
on jälkeenpäin riippuvainen havainnoijan kokemuksesta. Empirismen mukaan
järki ei anna riittävästi tietoa, vaan kokemus on ainoa tapa saada uutta tietoa.
(Markie, 2008.) Empiristiset tutkimukset ovat tutkijan havainnointien kautta syn-
tyneitä tai niissä on käsitelty tutkittavien havaintoja, jolloin ne perustuvat sub-
jektiivisiin kokemuksiin asioista, kuten HeRMO-hankkeessa. Empiristisen tie-
teenfilosofian luotettavuutta heikentää kokemusperäisen tiedon yleistäminen
koskemaan muita samankaltaisia ilmiöitä. Subjektiivisten kokemusten yleistämi-
sessä tulee aina olla varovainen, sillä kokemukset eivät ole samankaltaisia erilai-
sissa tutkittavissa kohteissa, vaikka tutkittavat kohteet koskettaisivat samankal-
taista ilmiötä. Empiristinen tutkimus soveltuu kuitenkin tähän tutkimukseen,
sillä tutkimuksen kohteena ovat esihenkilöasemassa työskentelevien näkemyk-
set, jolloin heidän kokemusmaailmansa tutkiminen on tutkimuksen tarkoitus.
On kuitenkin syytä huomioida, ettei näitä kokemuksia voida täysin yleistää kos-
kemaan vastaavanlaisia organisaatioita.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen anti kyseisellä aihealueella oli luoda ihmistuntemuksen ja sitoutu-
misen aspekti, kun tarkasteltiin luovuutta organisaatioiden tasolla. Tämän kal-
taisia tuloksia oli epäsuorasti havaittu esimerkiksi Weerheim ym., (2019) ja Tu
ym., (2019) tutkimuksissa, mutta näin selkeästi niitä ei ollut yhdistetty luovuu-
den ilmentämistä tukevaksi tekijäksi. Tulokset ovat yleistettävissä rakennusalalle
tyypillisissä työtehtävissä ilmenevään luovuuteen, mutta silloinkin jokaisen or-
ganisaation kohdalla tulee harkita yleistettävyyttä, sillä rakennusalalla toimi-
vissa organisaatioissa on eroja. Yksilö- ja ryhmätason luovuuden ilmentäminen

voidaan soveltaa sellaisiin organisaatioihin, joissa työskentelee saman verran työntekijöitä, kuin tämän tutkimuksen kohde organisaatioissa. Tämän kokoisia organisaatioita ovat keskisuuret tai sitä suuremmat organisaatiot, joten on todennäköistä, että samankokoisissa organisaatioissa toiminnot ovat melko samanlaisia. Yksilö- ja ryhmätason luovuus tarkastelee luovuutta näiden toimijoiden kautta, joten niistä saatuja tuloksia voidaan yleistää koskettamaan laajemmin yksilöiden ja ryhmien luovuutta. Joskin tulosten kohdalla tulee olla kriittinen, sillä ympäristön toiminta vaikuttaa yksilöiden ja ryhmien luovuuteen vahvasti, joten erilaisissa organisaatioissa yksilöiden ja ryhmien luovuus ilmenevät eri tavoin.

Tulevaisuudessa kyseisestä aiheesta olisi kannattavaa tutkia lisää luovien yksilöiden mahdollisuuksista saada aikaan luovuutta ympäröivässä yhteisössään. Tämä tutkielma huomio yksilöiden ja yhteisöjen merkityksen luovuuden ilmentämisessä, mutta millaiset mahdollisuudet luovalla yksilöllä on tukea luovuutta ympäröivässä yhteisössään, on vähemmän tutkittu aihe, joskin esimerkiksi Yuan ja Van Knippenberg (2020) ovat aiheesta tutkineet. Toinen mahdollinen jatkotutkimus voisi suuntautua eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa esiintyvään luovuuteen erityisesti siitä näkökulmasta, että millaisten toimintojen yhteydessä luovuutta esiintyy ja millä tavoin luovuus ilmenee.

Edellä mainituilla tutkimuksilla saatavia tietoja on mahdollista hyödyntää etenkin erilaisten kasvuun tähtäävien yritysten henkilöstötarpeiden suunnittelussa, kun on saatavilla tietoa siitä, millaista luovuutta kyseisissä yrityksissä tarvitaan ja millaiset työntekijät voivat vastata näihin tarpeisiin. Tietoa luovien yksilöiden mahdollisuuksista tukea luovuutta ympäristössään voi hyödyntää työelämässä etenkin luovuutta vaativissa yhteisöissä, joissa on tarkoitus tehdä ryhmätasolla sellaisia tehtäviä, kuten innovointia tai tuotekehittelyä.

Luovuutta koskettavia tietoja tarvitaan työelämässä, sillä luovuus ja innovointi, jossa kehitellään uusia tuotteita ja palveluja on globaalissa taloudessa olennaista, mikäli yritys tavoittelee markkina-aseman säilyttämistä tai kasvattamista. Tiedoilla luovuudesta voidaan parantaa sekä innovoinnin ja luovien ratkaisujen tekemisen tehokkuutta, mutta sillä on roolinsa myös luovuutta tuke-

vissa toiminnoissa. Tietoja voidaan käyttää muun muassa työntekijöiden rekrytoinneissa, organisaatio rakenteiden ja erilaisten prosessien suunnittelussa sekä johtamistoiminnoissa. Kun luovuudesta saatua tietoa on riittävästi, voidaan suunnitella edellä mainitut toiminnot sellaisiksi, että niiden avulla voidaan tukea luovien toimintojen onnistumista erilaisissa organisaatioissa.

LÄHTEET

- Adiguzel, Z. (2019). Relationships among leader effectiveness, learning orientation, effective communication, team creativity and service innovation in the service sector. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 131-148. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.20409/berj.2019.159>
- Alias, N. E., Othman, R., Hamid, L. A., Salwey, N. S., Romaiha, N. R., Samad, K. A. & Rozila N M. (2018). Managing job design: The roles of job rotation, job enlargement and job enrichment on job satisfaction. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12(1), 397-401.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, power and organization*. New York: Walter de Gruyter.
- Baer, M., Oldham, G. R. 2006. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963-970.
- Batey, M., Furnham, A. 2006. Creativity, intelligence, and personality: A Critical review of the scattered literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 132, 355-429.
- Berger, F., Ferguson, D. H. & Woods, R. H. (1989). Profiles in innovation: Companies and leaders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(2), 98.
- Bhattacharya, A. (2016). Reinterpreting innovation and innovation measurement - A theoretical framework for innovation in organisations. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 5(4), 47-55.
- Bouaziz, F. & Zouhour Smaoui Hachicha. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *The Journal of Management Development*, 37(7), 537-551. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Choi, S. B., Kim, K. & Kang, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social*

Behavior and Personality, 45(3), 377-386.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.2224/sbp.5805>

Cohen, L. & Manion, L. 1995. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Oy.

Collin, K., Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! : Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.

Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. 2017. Professional agency and creativity in information technology work. Teoksessa Goller, M. & Paloniemi, S. (toim.) *Agency at work*. (249-270). Springer International Publishing. DOI:[10.1007/978-3-319-60943-0_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60943-0_13)

Diefenbach, T. & By, R. T. (toim.). (2012). *Reinventing hierarchy and bureaucracy : From the bureau to network organizations* (1st ed). Bingley: Emerald. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1035087>

Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.

Dufour, L., Maoret, M. & Montani, F. (2020). Coupling high Self-Perceived creativity and successful newcomer adjustment in organizations: The role of supervisor trust and support for authentic Self-Expression. *The Journal of Management Studies*, 57(8), 1531-1555.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/joms.12547>

Gara, G. L. & La Porte, J. M. (2020). Processes of building trust in organizations: Internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5(3), 298-319.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/23753234.2020.1824581>

Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.

- Grudinschi, D. (2014). *Strategic management of value networks : How to create value in cross-sector collaboration and partnerships*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- HerMo -eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. (28.7.2021). Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/hermo-eettinen-henkilostojohtaminen-luovan-toiminnan-tukijana-kasvuyrityksissa>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hon, A. H. & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Ivcevic, Z., Mayer, J. D. 2006. Creative types and personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 26, 65-86.
- Kallio, T. J. & Kallio, K. (2011). Organisatorinen luovuus. *Lta*, 1(11), 33-64.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J. & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation - a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Koppa Jyu: Tapaustutkimus. (12.8.2021a). Haettu osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Koppa Jyu: Tieteenfilosofiset suuntaukset. (7.7.2021b). Haettu osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations: Quarterly journal. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 58(1), 28.

- Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka : Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Liu, X., Zhu, Z., Liu, Z. & Fu, C. (2020). The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity. *Management Decision*, 58(12), 2681-2703. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/MD-02-2019-0281>
- Malmelin, N. & Poutanen, P. (2017a). *Luovuuden idea : Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Markie, P. 2008. Rationalism vs. empiricism. The Stanford Encyclopedia Of Philosophy: Fall 2008 Edition.
- Meisel, S. I. & Fearon, D. S. (1999). The new leadership construct: What happens when a flat organization builds a tall tower? *Journal of Management Education*, 23(2), 180-189.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Metsäpelto, R., Feldt, T., Vierikko, E., Keltikangas-Järvinen, L., Rantanen, J., Mäkikangas, A., . . . (toim.). (2015). *Meitä on moneksi : Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/jyu/978-952-451-673-0>
- Morales, A. F. & Toledano, M. C. M. (2013). Developing creativity and innovation through collaborative projects. *Interdisciplinary Studies Journal*, 2(3), 70-82.
- Niemistö, R. 1999. Ryhmän luovuus ja kehitysheidot. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (toim.). (2003). *Group creativity : Innovation through collaboration*. New York: Oxford: Oxford University Press. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=4704051>
- Petermann, A., Schreyögg, G. & Fürstenau, D. (2019). Can hierarchy hold back the dynamics of self-reinforcing processes? A simulation study on path dependence in hierarchies. *Business Research*, 12(2), 637-669. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s40685-019-0083-9>

- Prebil, M. & Drnovsek, M. (2017). Exploring the interplay of an entrepreneur's thinking, knowledge, and firm-level innovation. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 19(1), 73-96,124. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.15458/85451.37>
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y. & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: The mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1009-1025. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.2147/PRBM.S204662>
- Roller, M. R. (2019). A quality approach to qualitative content analysis: Similarities and differences compared to other qualitative methods. *Forum : Qualitative Social Research*, 20(3), n/a doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.17169/fqs-20.3.3385>
- Rushmer, R. (2000). What will it mean to have a flatter team-based NHS structure? *British Journal of Nursing*, 9(21), 2242. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.12968/bjon.2000.9.21.12471>
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity : The science of human innovation* (2nd ed). New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition). Hoboken: Wiley.
- Singh, V. & Walwyn, D. R. (2017). Influence of personal epistemology on research design: Implications for research education. *Journal of Research Practice*, 13(2), n/a.
- Seppala, A., Vikman, A. & Karlund, J. (2000). Integrated management in team-working organizations. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society ...Annual Meeting*, 4, 331.
- Tievie oulu: Tietoperusta- pohja uuden oppimiselle. (7.7.2021). Haettu osoitteesta http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_5/tietoperusta.htm
- Thibodeaux, M. S. & Faden, S. K. (1994). Organizational design for self-managed teams. *Industrial Management & Data Systems*, 94(10), 20. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/02635579410073495>

- Tisher, L. (1993). A team-centered approach to organization charts. *The Journal for Quality and Participation*, 16(5), 90.
- Tu, Y., Lu, X., Jin Nam Choi & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity: *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Udall, N. (2014). *Riding the creative rollercoaster : How leaders evoke creativity, productivity and innovation*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä* (4. p.). Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen : Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Weerheim, W. Van Rossum, L. & Ten Have, W.D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113-128. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/LHS-11-2017-0066>
- Yuan, Y. & Van Knippenberg, D. (2020). From member creativity to team creativity? Team information elaboration as moderator of the additive and disjunctive models. *PLoS One*, 15(12), e0243289. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1371/journal.pone.0243289>

