

Kollektiivinen luovuus hajautuneessa tiimissä

Miina Väisänen

Aikuiskasvatustieteen

pro gradu -tutkielma

Syksy 2015

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Väisänen, Miina. 2015. Kollektiivinen luovuus hajautuneessa tiimissä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 82 sivua.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä yksilöllisten, ryhmään sekä sidosryhmiin liittyvien tekijöiden kautta. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten edellä mainitut tekijät ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Tutkimusaihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä työelämän muutoksen ja uusien, verkostomaisempien organisaatiokenttien myötä organisaatioiden hajautuneisuudesta on tullut arkipäivää. Työtä tehdään yhä enemmän tiimeissä. Tutkimuksen kannalta oli kiinnostavaa tarkastella, mitkä eri tekijät vaikuttavat hajautuneesti työskentelevän tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Luovuuden ja innovatiivisuuden tutkiminen on merkittävää, sillä vain luovat ja innovatiiviset organisaatiot kykenevät uudistumaan, oppimaan ja selviytymään muutoksesta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimukseen osallistui kaksi autenttista hajautuneesti työskentelevää tiimiä eri organisaatioista. Aineistonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksen aineisto koostuu yhdeksästä nauhoitetusta ja litteroidusta yksilöhaastattelusta. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelua käyttäen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kollektiivinen luovuus on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat sekä yksilöön liittyvät tekijät että ryhmäprosessit sekä tiimin ulkopuoliset vuorovaikutussuhteet eli verkostot ja sidosryhmät. Yksilön kohdalla tarkasteltiin työhön liittyvää motivaatiota. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä olivat työn merkityksellisyys, tavoitteet, oppiminen ja autonomisuus. Ryhmään liittyvistä tekijöistä tarkasteltiin palautetta, uusiin ideoihin suhtautumista sekä tiedon jakamista tiimissä. Haasteita liittyi tiedon jakamiseen sekä rakentavan palautteen antamiseen. Sidoryhmien kohdalla ilmeni, että niillä on vaikutusta kollektiiviseen luovuuteen tiimissä. Sidoryhmiltä saadaan palautetta ja uusia näkökulmia. Niiden avulla myös tiimin asiantuntijuus kehittyy.

Tutkimus antoi tärkeää tietoa siitä, miten kollektiivinen luovuus ilmenee hajautuneessa tiimissä sekä siitä, mitä haasteita kollektiiviseen luovuuteen liittyy hajautuneesti työskentelevän tiimin työssä. Tutkimus toi lisää tietoa siitä, miten tiimien ja ryhmien luovuutta ja innovatiivisuutta voi kehittää organisaatioissa. Tuloksia voidaan soveltaa yksilöiden ja ryhmien luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämisessä sekä koko organisaation luovuutta tukevan kulttuurin rakentamisessa.

Avainsanat: kollektiivinen luovuus, innovatiivisuus, tiimi, hajautunut tiimi, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, tiedon jakaminen, sidoryhmät

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN MUUTOS JA UUDET ORGANISAATORAKENTEET	9
2.1 Sidosryhmät ja verkostot	9
2.2 Hajautunut tiimi.....	11
2.3 Viestintäteknologia ja teknologiavälitteinen yhteistyö	14
3 KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS	18
3.1 Mitä luovuus on?.....	18
3.2 Ympäristön vaikutus luovuuteen.....	21
3.3 Kollektiivinen luovuus ja luova yhteistoiminta	25
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
5.1 Tutkittavat ja tutkittavat tiimit.....	31
5.2 Teemahaastattelu ja aineistonkeruu.....	35
5.3 Aineiston analyysi.....	37
6.1 Työssä motivoivat tavoitteet ja osaamisen kehittyminen	44
6.1.1 Työn tavoite ja merkityksellisyys.....	44
6.1.2 Oppiminen ja osaamisen kehittyminen	45
6.2 Tiedon jakaminen haasteena hajautuneessa tiimissä.....	47
6.2.1 Tiimin palautekulttuuri	48
6.2.2 Uusiin ideoihin suhtautuminen	51
6.2.3 Tiedon jakaminen	53
6.3 Sidosryhmiltä palautetta ja uusia näkökulmia	57
6.4 Yhteenveto tuloksista	60
7 POHDINTA	63

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	63
7.1.1 Yksilölliset tekijät.....	64
7.1.2 Ryhmään liittyvät tekijät	65
7.1.3 Sidosryhmiin ja verkostoihin liittyvät tekijät	68
7.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	70
7.3 Jatkotutkimusaiheet.....	73
LÄHTEET	76
LIITTEET.....	81

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Muutos vaatii uutta ajattelua työpaikoilla ja organisaatioissa. Uudenlainen ajattelu puolestaan vaatii herkkyyttä aistia muutoksen suunnan ja kykyä oppia yhdessä. Yhdessä oppimisen edellytyksenä puolestaan on kyky rakentaa uutta tietoa erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa asiantuntijuuksista koostuvissa kokoonpanoissa. Organisaatiot tarvitsevat yksilöitä ja ryhmiä, jotka pystyvät ajattelemaan luovasti, kehittämään uusia ideoita sekä tuomaan niitä käytäntöön haastaen samalla vanhat tavat toimia. Tämän tutkimuksen keskeinen ilmiö on ryhmän toiminnassa ilmenevä luovuus ja innovatiivisuus.

Luovuutta on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla muun muassa organisaatiotutkimuksen, johtamisen, kasvatustieteiden, psykologian ja sosiaalipsykologian alalla. Luovuus työelämän ja organisaatioiden kontekstissa on tärkeä ja ajan-kohtainen aihe, sillä organisaation luovuus määrittää lopulta sen, kykeneekö se uudistumaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Amabilen (1988) mukaan luovuus ja innovatiivisuus ovat elinehtoja organisaation menestymiselle. Niiden mukaan määrittäytyy myös se, pystyykö organisaatio reagoimaan muutokseen ja muokkaamaan liiketoimintaympäristöään (Kaplan, Brooks-Shesler, King & Zaccaro 2009, 230).

Luovuuden yksiselitteinen määrittely on haastavaa, sillä sille löytyy useita määritelmiä kontekstista ja näkökulmasta riippuen. Tässä tutkimuksessa luovuudella tarkoitetaan kykyä ajatella uudella tavalla sekä kykyä luoda uutuusarvoisia ja hyödyllisiä ideoita. Luovuus ja innovatiivisuus nähdään tässä tutkimuksessa synonyymeina. Luovuuden tutkimus on siirtynyt yksilöllisestä persoonallisuuden piirteitä analysoivasta tutkimuksesta yhä vahvemmin kollektiiviseen luovuuden tutkimukseen, jossa tarkastelun kohteena on ryhmän luovuus. Kollektiivisen luovuuden kohdalla pyrkimyksenä on ymmärtää sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ryhmän luovuuteen ja mistä tekijöistä ja edelly-

tyksistä ryhmän luovuus syntyy. Rietzschelin, De Dreun ja Nijstadin (2009) mukaan luovuutta tulisikin tarkastella moniulotteisena käyttäytymisen ketjuna, mihin kollektiivinen luovuus tarjoaa yhdenlaisen vastauksen. Kollektiivinen luovuus voidaan nähdä myös luovana yhteistoimintana ja yhteistoiminnallisenä oppimisena. Luovan toiminnan prosesseja tulisikin Collinin ja Billettin (2010) mukaan käsitellä ennen kaikkea oppimisena ja prosessina, jossa aiemmin koetua tai opittua sovelletaan uusissa ympäristöissä ja yhteyksissä. Luovuus on tällöin yhteydessä myös uusien käytänteiden kehittämiseen ja muutokseen.

Luovuuden seuraus useissa yhteyksissä uusien innovaatioiden luominen. Synnyttääkseen uusia innovaatioita, organisaatiot nojaavat yhä vahvemmin tiimeihin (Kaplan ym. 2009). Tiimillä tarkoitetaan yleisesti ryhmää, joka työskentelee toisistaan riippuvaisesti yhteisen päämäärän eteen (Sivunen 2007). Tiimien käyttö organisaatioissa on yhä yleisempää tietotyöhön siirtymisen sekä uusien, joustavampien organisaatiomuotojen myötä. Yksilöllisen ideoinnin sijaan tiimeissä nousee dialogissa parhaimmillaan esiin sellaisia ideoita, joita yksittäiset yksilöt eivät olisi ilman tiimiä keksineet. Tiimi on tällöin enemmän kuin osiensa summa ja siten luovempi kuin sen jäsenet yksittäisinä toimijoina.

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvailemaan kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Hajautuneella tiimillä tarkoitetaan eri paikkakunnilla ja eri toimipisteissä työskentelevää joukkoa ihmisiä, jotka kommunikoivat keskenään pääasiassa viestintäteknologian välityksellä (Ruohotie 2015). Hajautuneissa tiimeissä vuorovaikutus tapahtuu pääosin teknologiavälitteisesti, jolloin sen haasteeksi nousee tiimin jäsenten välinen vuorovaikutuksen laatu ja määrä sekä sen vaikutukset tiimin jäsenten väliseen keskinäiseen yhteistyöhön ja ryhmäprosesseihin. Vaikka hajautunutta työtä on tutkittu runsaasti ja tutkitaan edelleen, on kyseessä siinä määrin yleistynyt työn tekemisen muoto, ettei aihetta voi sivuuttaa organisaatioiden ja tiimien tutkimuksessa. Lisäksi on tärkeää huomata, että huippuunsa kehittynyt viestintäteknologia ei välttämättä ole vastaus tehokkaiseen ja toimivaan yhteistyöhön. Yksilöiden asenteet viestintäteknologiaa kohtaan voivat vaihdella paljonkin, kuten myös taidot käyttää eri välineitä.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää sitä, mitkä tekijät yksilössä, ryhmässä sekä verkostoissa ja sidosryhmissä ovat yhteydessä kollektiiviseen luovuuteen hajautuneessa tiimissä. Tutkimukseen osallistui kaksi hajautuneesti työskentelevää tiimiä. Pyrkimyksenä oli tarkastella yksittäisten tiimin jäsenten käsityksiä ja kokemuksia tiiminsä toimintakulttuurista ja käytänteistä sekä heidän henkilökohtaisesta työmotivaatiostaan. Aineistosta nousi esiin sekä luovuutta rajoittavia että luovuutta edistäviä tekijöitä, joiden voidaan nähdä vaikuttavan heikentävästi tai vahvistavasti kollektiiviseen luovuuteen hajautuneessa tiimissä.

Tutkimusintressi nousi työelämän muutoksen myötä syntyneistä uusista työn muodoista ja niihin liittyvistä haasteista. Kollektiivisen luovuuden kohdalla kiinnostus nousi siitä kysymyksestä, mitkä tekijät tekevät toisista tiimeistä luovempia kuin toiset. Tutkimuksen alkuvaiheessa kiinnostukseni kohdistui erityisesti ryhmän ilmapiiriin ja sen vaikutuksiin luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Myöhemmin kiinnostus laajeni myös yksilön työhön liittyvään motivaatioon sekä sidosryhmien ja verkostojen vaikutuksiin tiimin luovuuteen, sillä tutkimusaineisto tarjosi tähän aineksia. Hajautunut tiimi oli kollektiivisen luovuuden näkökulmasta melko haastava konteksti, joten halusin selvittää, mistä aineksista hajautuneen tiimin luovuus syntyy.

Tutkielman seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen konteksti, jossa pyritään kuvaamaan ja määrittelemään tutkimuksen kontekstin kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten sidosryhmät ja verkostot sekä hajautunut tiimi ja teknologiavälitteinen yhteistyö hajautuneessa työssä. Kolmannessa luvussa käsitellään luovuutta ilmiönä ja luovuutta koskevia tutkimussuuntauksia sekä tarkastellaan kollektiivisen luovuuden käsitettä. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoite ja esitellään tutkimuskysymykset. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja, kuten tutkimusmenetelmällisiä valintoja, tutkimuksen kohdetta, aineistonkeruuta ja aineiston analyysia kuvataan puolestaan luvussa viisi. Luvussa kuusi avataan tutkimuksen tuloksia. Tutkielma päättyy lukuun seitsemän, jossa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet sekä arvioidaan ja puntaroidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 TYÖN MUUTOS JA UUDET ORGANISAATIORA- KENTEET

Työelämä ja työn muodot ovat merkittävässä murroksessa. Perinteisestä teollisuudenajan työnteosta on siirrytty tietopohjaiseen asiantuntijatyöhön. Muutosten myötä työn organisointitavat ja rakenteet ovat kokeneet merkittäviäkin muutoksia (Aira 2012), joista yhtenä esimerkkinä ovat lisääntynyt tiimiperustainen ja projektiluontoinen työ sekä määräaikaisten työsuhteiden. Niihin liittyy myös tietointensiivisen asiantuntijatyön yleistyminen sekä digitalisoituminen ja sen tuomat muutokset työn tekemiseen ja organisaatioiden rakenteisiin (Aira 2012). Organisaatorakenteet ovat muuttuneet perinteisistä byrokraattisista ja hierarkkisista kohti hajautuneempia ja verkostomaisempia organisaatioita (Agres, Edberg & Igbaria 1998), joissa tavoitteena on madaltaa hierarkiaa ja siirtää päätösvaltaa työntekijöille, jotka tietotyössä nähdään oman työnsä haasteiden pätevimpinä asiantuntijoina. Tietoa tuottavissa ja uutta tietoa luovissa organisaatioissa hierarkkisuus ei enää toimi samalla tavalla kuin perinteisissä, teollisuudenalalla ja niiden kulttuuriin ja työtapoihin nojaavissa organisaatioissa. (Sivunen 2007.) Tässä luvussa työn muutosta valotetaan uusien organisaatorakenteiden ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen sekä hajautuneen tiimityön näkökulmasta. Keskiössä ovat verkostot ja sidosryhmät sekä hajautuneet tiimit.

2.1 Sidosryhmät ja verkostot

Organisaatioissa eletään jatkuvassa ulkoisessa ja sisäisessä muutoksessa. Muuttuvan liiketoimintaympäristön hahmottaminen vaatii sidosryhmien (*stakeholder*) ja verkostojen (*social network*) merkityksen ymmärtämistä organisaation toiminnan kannalta ja kyvyn hyödyntää niitä liiketoiminnassa (Freeman 1984). Sidos-

ryhmiä ovat kaikki ne ympäristön tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä. Sidosryhmiä voivat olla yksilöt, ryhmät tai organisaatiot. Niihin voidaan lukea esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, kumppanit, omistajat ja sijoittajat. Sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaan ja menestykseen. (Hatch 2006.) Freemanin (1984) mukaan ne organisaatiot, jotka huomioivat sidosryhmänsä ja niiden tarpeet, menestyvät paremmin kuin ne, jotka jättävät sidosryhmät osittain tai lähes kokonaan huomioimatta. Organisaatioissa on siis syytä tunnistaa sidosryhmät ja huomioida ja hyödyntää niitä, sillä organisaatio toimii sidosryhmien hyväksi ja samalla niiden ehdoilla (Hatch 2006).

Kiinnostus verkostonäkökulmaan on yleistynyt useilla tieteenaloilla. Tässä tutkimuksessa yhtenä tarkastelukohteena on verkostojen rooli hajautuneen tiimin työskentelyssä. Verkostoille löytyy useita erilaisia määritelmiä tieteenalasta riippuen. Verkostot muodostuvat eri toimijoista ja niiden välisistä suhteista (Wasserman & Faust 1994, viitattu lähteessä Katz, Lazer, Arrow & Contractor 2005). Verkostot voivat olla yksilö-yksilö-, yksilö-ryhmä- tai ryhmä-ryhmä-akselilla olevia vuorovaikutussuhteita (Katz ym. 2005, 278). Kauppatieteissä verkostoiksi ymmärretään joukko yrityksiä, joiden välillä vallitsee keskimääräistä vahvempi side, mutta samalla löyhempi kuin saman emoyhtiön alla toimivien sisaryhtiöiden välillä (Vesalainen 2002, viitattu lähteessä Aira 2012). Yleisellä tasolla verkosto on määritelty koordinoituksi toiminnan muodoksi, joka perustuu luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja vapaaehtoisuuteen (Kuitunen & Haila 2007, viitattu lähteessä Aira 2012). Joidenkin verkostotutkijoiden mielestä ihmisen käyttäytymistä ohjaavat motivaatioita, viettejä, asenteita ja pyrkimyksiäkin vahvemmin ne sosiaaliset verkostot, joihin he kuuluvat (Katz ym. 2005, 282). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksilöiden eli tiimin jäsenten tiimin ulkopuolisia verkostoja. Ne voivat olla muita yksilöitä tai ryhmiä, joihin tiimin jäsenet esimerkiksi kuuluvat.

Hajautuneen tiimin toimintaa leimaa jo maantieteellisen etäisyyden vuoksi usein vahva vuorovaikutus sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Tiimi saattaa työskennellä hajautuneesti sen takia, että pystyy olemaan lähellä asiakkaitaan

eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa tai maanosissa (Ruohomäki 2015, 86). Vaikka verkostot ja sidosryhmät alkuperäisiltä määritelmiltään hieman eroavat toisistaan, ymmärretään ne tässä tutkimuksessa lähes synonyymeinä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta verkostot ja sidosryhmät ymmärretään tiimin ulkopuolisina, joko oman organisaation sisällä tai sen ulkopuolella olevina toimijoina eli yksittäisten tiimin jäsenten organisaation sisällä tai organisaatorajat ylittävinä vuorovaikutussuhteina, jotka ovat sidoksissa työn tekemiseen ja joiden oletetaan jollain tapaa vaikuttavan tiimin jäsenten ja sitä kautta tiimin asiantuntijuuteen, osaamiseen ja luovuuteen. Kiinnostus tässä tutkimuksessa kohdistuu erityisesti siihen, miten sidosryhmät ja verkostot ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä.

2.2 Hajautunut tiimi

Tiimien käyttö on noussut yhä keskeisemmäksi tavaksi organisoida työtä ja vastuita organisaatioissa. Myös projektiluontoisen työn lisääntyminen on osittaan sidoksissa tiimiperustaiseen työhön. Tiimien muodostaminen organisaatioissa on nähty muun muassa keinona madaltaa hierarkiaa ja lisätä synergiaetuja organisaatiossa. (Sivunen 2007, 23.) Tiimi määritellään useasti ryhmäksi, jolla on tunnistettava tavoite ja tietty suoriutumisen kohde. Katzenbachin ja Smithin (1998) määritelmän mukaan (Virolainen 2010) tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät ja ponnistelevat yhteisen tavoitteen eteen, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen toimintamalliin sekä pitävät toisiaan yhteisvastuullisina suorituksistaan.

Organisaatiot ovat entistä pirstaleisempia ja työntekijöiden hajautuneisuus maantieteellisesti on jo arkipäivää. Samalla työ tehdään yhä useammin tiimeissä ja ryhmissä, jotka työskentelevät teknologiavälitteisesti (Ruohotie 2015). Asiantuntijatyö tapahtuu yhä vahvemmin tiimeissä ja verkostoissa kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Se edellyttää vahvaa kykyä toimia vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden kanssa (Parviainen 2006, 10).

Hajautetun organisaation perusyksikkö on tyypillisesti hajautunut ryhmä tai tiimi (*virtual team; computer-mediated team; distributed team; dispersed team*). Hajautunut tiimi on myös tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena. Hajautuneella tai hajautetulla tiimillä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka työskentelevät saman päämäärän eteen toisistaan riippuvaisesti eri lokaatioissa pääasiassa viestintäteknologian avulla kommunikoiden (Lipnack & Stamps 2000). Hajautunutta tiimiä kutsutaan usein myös virtuaalitiimiksi (Virolainen 2010). Virtuaaliseksi tiimin tekee se, että viestintä tapahtuu pääasiassa sähköistä viestintäteknologiaa, kuten sähköpostia, puhelinta, videopuhelulaitteita tai pikaviestimiä käyttäen (Aira 2012). Virtuaalitiimi ei ole sidottu fyysiseen toimipaikkaan, vaan töitä voidaan periaatteessa tehdä mistä tahansa käsin (Virolainen 2010). Tässä tutkimuksessa hajautettu tiimi ja virtuaalitiimi ymmärretään synonyymeinä ja niitä molempia käytetään kuvaamaan hajautuneesti työskentelevää tiimiä.

Virtuaalitiimin käsite ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Virtuaalitiimejä voivat olla esimerkiksi virtuaalinen tuotekehitystiimi tai oppimisyhteisö, joka työskentelee samalla virtuaalisella oppimisalustalla. Tuotekehitystiimin jäsenet ovat tyypillisesti vahvasti toisistaan riippuvaisia ja jaetussa vastuussa projektistaan. He ovat usein tiiviissä yhteydessä toisiinsa sähköpostin tai yhteisöllisten verkkotyökalujen välityksellä. Tällöin jäsenten keskinäinen koordinaatio ja vuorovaikutus on usein vahvasti sidoksissa myös lopputulokseen ja lopputuotteen menestykseen. Oppimisyhteisöissä puolestaan jäsenet jakavat tietoa ja osaamista ja niihin osallistuminen on usein vapaaehtoista. Yhteisön jäsenet oppivat toisiltaan, mutta heidän välillään ei varsinaisesti vallitse keskinäistä riippuvuutta. (Cohen & Gibson 2003, 3.) Nämä kaksi virtuaalisen tiimin muotoa ovat siis lähtökohdiltaan hyvin erilaisia ja vaikuttavat siten jäsenten keskinäiseen yhteistyöhön merkittävästi. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden ja työelämän kontekstissa siitä, minkälaista yhteistyö ja vuorovaikutus hajautuneissa tiimeissä on. Tarkastelun kohteena olevat tiimit ovat nimenomaan tiimejä, jotka ovat tavoite- ja suorituskeskeisiä ja joissa vallitsee vahva tai melko vahva keskinäinen riippuvuus.

Kuten edellä mainittiin, voivat virtuaalisuuden aste ja virtuaalisen tiimin muoto vaihdella hyvinkin paljon (Zigurs 2003, viitattu lähteessä Virolainen 2010). Eroja voi myös olla hajautuneisuuden asteessa. Tällöin puhutaan esimerkiksi osittain virtuaalisesta tai hajautetusta tiimistä (DeScantis, Staudenmayer & Wing 2005, viitattu lähteessä Virolainen 2010). Virtuaalisuuden aste vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon työ edellyttää kasvokkaistapaamisia tai teknologiavälitteisen viestinnän käyttöä. Samanpaikkaisissa tiimeissä työ tapahtuu samassa huoneessa samanaikaisesti ja viestimiseen käytetään kasvokkaista viestintää.

Ryhmät voivat toimia hajautuneesti, jotta voisivat hyödyntää asiakkaita, markkinoita ja yhteistyöverkostoja ja -kumppaneita mahdollisimman laajasti ja tehokkaasti. Tähän voi olla syynä lyhyt välimatka asiakkaiden luo tai paikallisen kulttuurin tunteminen. Mitä kauempana ryhmän jäsenet ovat toisistaan, sitä tärkeämmässä roolissa teknologiavälineet ovat viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta. (Ruohomäki 2015.) Hajautettuja ryhmiä voivat olla esimerkiksi eri paikkakunnille tai eri maihin sijoittuneet asiantuntijaryhmät sekä asiakkaan toimeksiantoja toteuttavat asiakaspalvelu- ja projektiryhmät. Virolaisen (2010) mukaan tutkijat eivät ole asettaneet tarkkoja rajoja työntekijöiden väliselle etäisyydelle, vaan puhuvat ainoastaan maantieteellisestä eripaikkaisuudesta. Tässä tutkimuksessa keskeinen virtuaalisuuden kriteeri on vähintään yhden tiimin jäsenen työskenteleminen toisella paikkakunnalla kuin muut tiimin jäsenet. Toinen kriteeri on tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tiimin jäsenet toimivat itsenäisesti omilla paikkakunnillaan, tulee heidän olla yhteydessä toisiinsa ja tehdä yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Virolainen 2010).

Hajautuneille tiimeille tyypillistä (Hinds & Weisbands 2003):

1. maantieteellinen etäisyys
2. eri kontekstit
3. viestintäteknologian käyttö

Virtuaalisen tiimin jäsenyys perustuu usein tietyn alan asiantuntijuuteen tai erityisosaamiseen. Tiimin jäsenten potentiaali ja osaaminen voi olla jopa melko

tuntematonta muille tiimin jäsenille. Virtuaalinen tiimi on usein luonteeltaan projektimainen ja sen yhteinen taival suhteellisen lyhyt. Projektin päättymisen jälkeen tiimit usein hajoavat ja tiimin jäsenet liittyvät muihin tiimeihin, joissa on eri ihmiset kuin edellisessä tiimissä. (Virolainen 2010.)

2.3 Viestintäteknologia ja teknologiavälitteinen yhteistyö

Tässä tutkimuksessa tutkitaan hajautuneesti toimivia tiimejä, joiden jäsenet työskentelevät hajautuneesti tai osittain hajautuneesti eri paikkakunnilla ja eri organisaatioissa hyödyntäen viestintäteknologiaa keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Kehittynyt viestintäteknologia on luonut organisaatioille runsaasti uusia mahdollisuuksia luoda ja hallita hajautuneita tiimejä (Kirkman 2004, 175). Anu Sivunen (2007, 29) nojaa Scottin (1999a) määritelmään uudesta viestintäteknologiasta elektronisena tai digitaalisena viestintäteknologiana, joka tarjoaa mahdollisuuden rikkaampaan vuorovaikutuksellisuuteen ja kontrolliin kuin joukkoviestimet. Vuorovaikutuksellisuudella Sivunen (2007) viittaa siihen, että viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla on samanlaiset ja tasavertaiset mahdollisuudet viestiä välineen avulla toisilleen, toisin kuin joukkoviestimien, kuten radion tai television kautta tapahtuvassa viestinnässä, jossa viesti on perinteisesti ollut yksisuuntaista. Aiemmin viestintäteknologian rooli organisaatioissa on ennemminkin ollut suorituksen tai tehokkuuden parantaminen. Viestintäteknologiassa on kuitenkin tapahtunut merkittävä muutos sen suhteen, että sitä on nykyään tarjolla myös ryhmätyöskentelyä varten. (Sivunen 2007.)

Teknologiavälitteisellä yhteistyöllä (*computer-mediated collaboration; virtual collaboration*) tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa yhteistyötä, joka toteutetaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen keinoin (Aira 2012, 23). Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan nähdä vuorovaikutuksena, joka tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä viestintäteknologiaa hyödyntäen (Herring 1996, viitattu lähteessä Aira 2012). Työpaikkojen niin sanottuja virallisia viestintävälineitä ovat esimerkiksi sähköposti, intranet ja videoneuvottelulaitteisto.

Epävirallisia viestintäkanavia puolestaan ovat esimerkiksi pikaviestimet (esim. Skype) tai yhteisölliset verkkotyökalut, kuten Facebook. (Aira 2012, 23.)

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä yhteistyön kanavia ja välineitä hajautuneet tiimit käyttävät vuorovaikutuksessa ja tiedon jakamisessa sekä siitä, miten ne vaikuttavat tiimien sisäisiin yhteistyöprosesseihin. Hajautuneen työn kysymykset ja haasteet ovat monessa organisaatiossa hyvin ajankohtainen aihe, jota on mielekästä tutkia tässä ajassa.

Mikä on kasvokkaisen viestinnän rooli hajautuneessa työssä? Voiko kasvokkaista viestintää korvata virtuaalisilla työkaluilla? 1990-luvun lopulla monet tutkimukset osoittivat, että virtuaaliset tiimit ovat vähemmän tehokkaita kuin kasvokkain samassa lokaatiossa toimivat tiimit. Haasteita liittyi etenkin tiedon jakamiseen tiimin sisällä. (Warkentin, Sayeed & Hightower 1999.) Teknologia on kuitenkin kehittynyt huimasti 2000-luvulla, yhtenä esimerkkinä sosiaalisen median kanavat sekä älypuhelimet. Hajautuneiden tiimien työskentelyolosuhteet ovat siis kehittyneemmät kuin koskaan. Aivomme ovat kuitenkin vanhat ja kasvokkaista vuorovaikutusta on vaikeaa tai lähes mahdotonta korvata täysin. Mikä on kasvokkaisen vuorovaikutuksen rooli hajautuneen tiimin toiminnassa? Mitä sellaista kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus voi tuoda tiimille, mikä ei virtuaalisissa kohtaamisissa ole mahdollista?

Useissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu suhteiden kehittymistä hajautuneissa ryhmissä, on tuotu esiin, että vähäisempi sosiaalisen tiedon jakaminen virtuaalitiimeissä on yhteydessä heikompiin ja vähemmän kehittyneisiin interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin. Myös tiimin jäsenten välinen luottamus on tutkimusten mukaan samasta syystä heikompaa kuin päivittäisessä kasvokkaisessa kanssakäymisessä olevien kesken. Toisin sanoen, kyseisten tutkimusten mukaan luottamuksen aste virtuaalitiimeissä on heikompaa juuri kasvokkaisen viestinnän vähäisyyden takia. (Wilson, Straus & McEvily 2006.) Wilson ym. (2006) valottavat kuitenkin tutkimuksessaan, että luottamuksen rakentaminen kasvokkain toimivan tiimin tasolle on täysin mahdollista, jos tiimin jäsenet siihen sitoutuvat.

Kirkman, Rosen, Tesluk ja Gibson (2004) tuovat esille kasvokkaisen viestinnän roolin virtuaalitiimin työskentelyssä ja voimaantumisprosessissa. Voimaantumista on tutkittu usein yksilötasolla, mutta tiimin voimaantumisesta puhuttaessa viitataan tehtävämotivaation kasvuun, joka on seurausta tiimin jäsenten kollektiivisesta, positiivisesta tehtäviinsä kohdistuneesta arvioinnista. Tiimit ja yksilöt kokevat voimaantumista neljällä tasolla. Niitä ovat usko tiimin *tehokkuuteen*, omien tehtävien ja työn *merkityksellisyys*, *autonomia* eli kokemus siitä, että voi vaikuttaa ja tehdä päätöksiä sekä neljäntenä *vaikuttavuus* eli tiimin jäsenten kokemus siitä heidän työllään ja hyötyä organisaatiolleen. (Kirkman & Rosen 1997, viitattu lähteessä Kirkman ym. 2004.)

Kirkmanin ym. (2004) mukaan tiimin voimaantuminen on yhteydessä kahteen tärkeään tekijään hajautuneen tiimin työssä. Niitä ovat prosessien kehittyminen (*process improvement*) ja asiakastyytyväisyys (*customer satisfaction*). Koska virtuaaliset tiimit ovat usein asiantuntija- ja tietotyöhön keskittyneitä tiimejä, jotka ratkovat asiakkaiden ongelmia tai kehittävät uusia tuotteita on prosessien kehittyminen näissä tiimeissä ensiarvoisen tärkeää. Prosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä palautteen hakemista, virheistä keskustelemista ja uusien asioiden ja toimintatapojen kokeilemistä. (Edmonson, Bohmer & Pisano 2001, viitattu lähteessä Kirkman ym. 2004.)

Hajautuneissa tiimeissä, kuten tämänkin tutkimuksen tiimeissä, on usein jäseniä, jotka työskentelevät samalla paikkakunnalla ja samassa toimistossa tai toimitiloissa (Aira 2012, 97). Vuorovaikutuksen määrä tällaisissa tiimeissä jakautuu luonnollisesti epätasaisesti, sillä kasvokkaisen vuorovaikutuksen määrä paikallisten tiimin jäsenten kesken on helpompaa ja tiheämpää, kuin muilla paikkakunnilla työskentelevien kollegoiden kanssa. Paikalliset kollegat myös pitävät todennäköisesti useammin yhteisiä lounas- tai kahvihetkiä, mikä puolestaan lisää vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen määrää heidän kesken. Tällaisissa tiimeissä on tärkeää, että työhön liittyvissä kysymyksissä tietoa ja tukea on mahdollista saada nopeasti (Aira 2012, 100), mikä puolestaan vaatii hajau-

tuneesti toimivilta tiimin jäseniltä vahvaa virtuaalista läsnäoloa ja aktiivista tiedon jakamista.

3 KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS

Tässä luvussa tarkastellaan luovuutta ja erityisesti kollektiivista luovuutta. Tavoitteena on pyrkiä määrittelemään luovuuden käsite ja tuomaan esiin siihen liittyviä tutkimussuuntauksia ja teoreettisia jäsennyksiä. Tämän jälkeen aihetta käsitellään ensin yksilön luovuuteen vaikuttavien tekijöiden kautta, jonka jälkeen valotetaan luovuutta kollektiivisesta näkökulmasta tuoden esiin ryhmän luovuuteen vaikuttavia tekijöitä erityisesti yhteistoiminnan näkökulmasta.

3.1 Mitä luovuus on?

Luovuus on hyvin moniselitteinen ilmiö, jota on määritelty eri aikoina ja eri tutkimusperinteissä eri tavoin. Einstein on kuvannut luovuuden ytimeksi kykyä nähdä asiat uusin silmin (Ziebro & Northcraft 2009, 136). Organisaatiotutkimuksen alalla luovuus määritellään usein usean idean yhteensulautumana, josta syntyy yksi uusi ja hyödyllinen idea. Luovuutta voidaan tarkastella prosessina tai lopputuloksena. Kun puhutaan lopputuotteesta, voidaan luovuutta tarkastella usean eri ominaisuuden kautta, kuten ideoiden määrän, vaikuttavuuden, joustavuuden, uutuusarvon ja käytettävyyden kautta. Prosessina luovuus voidaan nähdä eriävänä ja yhtenevänä ajattelutapana. (Gino, Toforova, Miron-Spektor & Argote 2009.)

Luovuuden yhteydessä on relevanttia puhua innovatiivisuudesta ja innovaatioiden synnyttämisestä. Innovaatio on käsitteenä haastava (Siltala 2010). Innovaatiolla viitataan yleiskielessä uutuuteen (Heiskanen 2010). Moisio ym. (2009) määrittelevät innovaation hyödyllisenä ja uutena asiana. Perinteisesti innovaatioista on puhuttu tuotteina tai keksintöinä, mutta yhä enemmän innovaatioista puhutaan myös muun muassa palveluista, johtamisesta, tuotantoprosesseista, liiketoimintamalleista ja toimintatavoista innovoinnin kohteena (Moisio ym. 2009). Heiskasen (2010) mukaan kaikkien innovaatioiden lähtökohtana on luovuus silloin, kun luovuudella tarkoitetaan totutuista ajattelukaavoista irrottau-

tumista. Luovuus on siis innovatiivisen prosessin ensimmäinen vaihe ja sillä viitataan erityisesti ideoiden tuottamiseen (Kaplan, Brooks-Shesler, King & Zaccaro 2009). Tässä tutkimuksessa luovuus nähdään synonyymina innovatiivisuudelle, sillä tutkimuksen keskiössä olevat tiimit pyrkivät lopulta luomaan esimerkiksi uusia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja.

Innovaatioita koskevassa keskustelussa ja tutkimuksessa puhutaan yhä enemmän vuorovaikutteisesta ja yhteistoiminnallisesta oppimisesta sekä siitä, millaisissa oloissa tarvittavan tiedon välittäminen, uuden tiedon luominen ja oppiminen tapahtuisivat parhaalla mahdollisella tavalla (Heiskanen 2010; Siltala 2010). Oppimisen ja luovuuden suhdetta on alettu viime vuosina tutkimaan siksi, että molemmissa sosiaalinen ja yhteisöllinen prosessi ovat merkittävässä roolissa (Collin & Billett 2010).

Collinin ja Billettin (2010) mukaan luovan toiminnan prosesseja tulisikin ennen kaikkea tutkia oppimisena. Oppiminen puolestaan on luovaa toimintaa. Heidän mukaansa on tärkeää, että luovuuden käsitettä käytettäisiin muuallakin kuin vain esimerkiksi luovan taiteellisen toiminnan tai niihin nojaavien ammattien yhteydessä. Luovuutta tulisi käsitellä perustavanlaatuisena inhimillisenä prosessina, joka tulee esiin silloin, kun opimme jotain uutta tai sovellamme aiemmin kokemaamme tai oppimaamme uusissa ympäristöissä (Collin & Billett 2010). Luovuus sisältyy tällöin myös uusien käytänteiden kehittämiseen ja muutokseen. Muutoksessa tärkeää on myös sellainen oppiminen, jossa yksilö uudelleen käsitteellistää asioita ja sisäistää uusia arvoja (Collin & Billett 2010).

Luovuustutkimuksen linjoja

Luovuutta on perinteisesti tutkittu yksilöllisenä ilmiönä (Eteläpelto 2008) analysoimalla luovien yksilöiden ominaisuuksia, kuten persoonallisuuden piirteitä ja kognitiivisia prosesseja. Luovuustutkimus sai alkunsa psykologiassa (DeZutter & Sawyer 2010), mikä osittain selittää sen alunperin hyvin yksilöllistä lähestymistapaa. Perinteisessä psykologisessa näkökulmassa luovuutta on tarkasteltu hyvin länsimaisesta ja yksilökeskeisestä näkökulmasta, jossa luovuus on näh-

ty ihmisen pysyvänä ominaisuutena ja lahjakkuutena (Lonka, Hakkarainen, Paavola & Wirtanen 2006).

Varhainen luovuustutkimus keskittyi analysoimaan erittäin luovien yksilöiden ominaisuuksia, kuten persoonallisuutta ja älykkyyttä. Yksilöllisessä lähestymistavassa on keskitytty tarkastelemaan yksilön mentaalaisia prosesseja, jotka johtavat luovuuteen. Tätä lähestymistapaa kutsutaan reduktionistiseksi, sillä se pyrkii selittämään ryhmäilmiön yksittäisten ryhmän jäsenten kautta. (DeZutter & Sawyer 2010.)

Luovuutta on alettu kuitenkin yhä laajemmin tarkastelemaan kollektiivisesta ja yhteistoiminnallisesta näkökulmasta (Eteläpelto 2008). Yksilöllisten kykyjen ja ominaisuuksien tutkimisen lisäksi luovuustutkimus on keskittynyt ryhmä- ja organisaatiokontekstin vaikutuksiin yksilön luovuuteen. Yksilön ominaisuuksia analysoiva luovuustutkimus ei usein ota huomioon relationaalisia, vuorovaikutukseen perustuvia ryhmäprosesseja, joissa uusia ideoita kehitetään kollektiivisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ryhmän jäsenten kesken (Muel-ler & Cronin 2009). Sosiaalisen kontekstin rooli on merkittävä luovan idean syntymisen kannalta, sillä vuorovaikutus ja viestintä muiden kanssa antaa mahdollisuuden nähdä maailman "uusin silmin". Sen vuoksi onkin aiheellista tarkastella muun muassa ryhmädynamiikan vaikutuksia luovuuteen (Ziebro & Northcraft 2009, 136).

Luovien ideoiden kehittymistä selittävät teoriat korostavat usein sosiaalisten tekijöiden merkitystä luovassa prosessissa (Amabile 1983; Woodman, Sawyer & Griffin 1993, viitattu lähteessä Ziebro & Norcraft 2009). Kollektiivisen tason luovuutta, toimintaa ja vuorovaikutuksen roolia luovuuden lähtökohtana on tutkittu melko vähän (Hargadon & Bechky 2006, 485). Tiedämme suhteellisen vähän siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön luovuuden sijasta *ryhmän* luovuuteen.

Sosiokulttuurisessa viitekehyksessä luovuus on nähty kulttuurisen uuden tuottamisen lisäksi arjen käytännöissä ja tilanteissa ilmenevänä toimintana, jossa

pyritään löytämään uusia ja entistä parempia ratkaisuja arjen käytännön ongelmiin. Jos miellämme luovuuden pelkästään yksilön ominaisuudeksi, olemme vaarassa sivuuttaa ihmisen kasvuun, kehitykseen ja luovaan työhön liittyvät kulttuuriset ja sosiaaliset prosessit (Lonka ym. 2006). Sosiokulttuurisesta näkökulmasta luova toiminta on aina sosiaalista eikä ole sidoksissa yksinomaan yksilön älykkyyteen tai aivokapasiteettiin. Csikszentmihalyin mukaan luovuutta ei voi selittää ilman kulttuurista ja sosiaalista ulottuvuutta (Lonka ym. 2006). Seuraavassa luvussa tarkastellaan ympäristön ja kontekstin vaikutuksia yksilön luovuuteen. Luvussa esitellään erilaisia teoreettisia jäsennyksiä, joiden kautta teemaa voidaan tarkastella.

3.2 Ympäristön vaikutus luovuuteen

Yksilöllinen ja kollektiivinen lähestymistapa pysyivät erillään aina 1980-luvulle asti, jolloin luovuuden tutkimuksessa kiinnostuttiin siitä, miten sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat yksilön luovuuteen (DeZutter & Sawyer 2010). 2000-luvun luovuustutkimuksessa on alettu näkemään yhteyksiä näiden kahden välillä, jolloin työympäristöön ja yksilöpsykologisiin tekijöihin liittyviä komponentteja on alettu yhdistelemään (Pirola-Merlo & Mann 2004).

Merkittävä yksilön, ryhmän ja organisaation luovuutta selittävä teoria, jossa kontekstiin ja yksilön sisäisiin prosesseihin liittyvät tekijät yhdistyvät, on Amabilen 1980-luvulla kehittämä luovuuden komponenttiteoria (*componential model of organizational innovation*) (Pirola-Merlo & Mann 2004). Amabilen (1996) mallin mukaan luovuuteen vaikuttavat yksilötasolla kolme merkittävää tekijää: *tehtävään liittyvät taidot (ammattitaito)*, *luovuustaidot* sekä *motivaatio*. Luovuustaidoilla viitataan kognitiivisiin ominaisuuksiin, kuten työskentelytapaan (etsitäänkö uusia helpompia tapoja tehdä töitä vai turvaudutaanko vanhoihin tuttuihin rutiineihin) ja ongelmanratkaisuun (etsitäänkö uusia ratkaisuja vai luotetaanko totuttuihin tapoihin). Tehtävään liittyvillä taidoilla viitataan siihen, että luovuus kohdistuu aina jollekin tietylle tehtävä- tai toiminta-alueelle. Yksilön on hyvin vaikea keksiä uusia ratkaisuja tai ideoita asiasta, jota hän ei tunne lain-

kaan. Käytännössä tällä tarkoitetaan ammattitaitoa. (Moisio, Lempiälä & Haukula 2009.)

Amabilen (1996) mallin kolmas osatekijä on motivaatio. Motivaatio määrittää sen, mitä yksilö lopulta tekee. Huippuluoviin ratkaisuihin kykenevä yksilö ei ole hyödyllinen organisaatiolleen, jos hän ei halua käyttää kykyjään yhteisönsä hyväksi (Moisio ym. 2009). Motivaation voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoisesta tekijästä, kuten rahasta syntyvää motivaatiota. Sisäisellä motivaatiolla puolestaan viitataan yksilön aidosta kiinnostuksesta ja innostuksesta kumpuavaan käyttäytymiseen. Yksi luovuustutkimuksen saralla merkittävimpiä tutkijoita Robert J. Sternberg (1988) puhuu sisäisestä motivaatiosta yhtenä luovuuden tärkeimmistä edellytyksistä ja lähtökohdista. Sisäinen motivaatio viittaa siihen, kun yksilö toimii oman kiinnostuksensa pohjalta ja saa toiminnastaan sisäistä tyydytystä. Ulkoinen motivaatio on puolestaan ulkoisten tekijöiden, kuten esimerkiksi rahan tai ympäristön asettamien odotusten mukaan toimimista (Sternberg 1988). Kun yksilöä ohjaa sisäinen motivaatio, hän on sitoutuneempi ja energisempi ja haluaa viedä ideoitaan sinnikkäämmin eteenpäin (Moisio ym. 2009.) Luovuuden komponenttiteorian mukaan yksilöä yksi voimakkaimmin sisäisesti motivoivista tekijöistä on tunne siitä, että työskentelee jonkin tärkeän asian eteen, johon myös itse uskoo (Amabile 1988).

Toinen malli, joka kuvaa yksilön ja ympäristön linkkiä luovuuteen vaikuttajina on Fordin (1996) teoria nimeltään *Theory of Creative Individual Action*. Kuten Amabilen teoriassa, Fordin malli esittelee kolme yksilötason tekijää, jotka vaikuttavat luovuuteen: merkitysten luominen, motivaatio sekä kyvykkyys. Nämä kolme tekijää ovat vuorovaikutuksessa ympäristön ja kontekstin kautta ja vaikuttavat siihen, suuntaako yksilö toimintansa luovaan vai tuttuun totuttuun suuntaan. (Pirola-Merlo & Mann 2004.)

Kolmas luovuuteen liittyvä teoria on Westin (1990) työilmapiirimalli (*the four-factory of climate for innovation*). Ilmapiiri kuvastaa yksilön ja yhteisön välillä olevaa suhdetta. Westin teorian kautta voidaan tarkastella myös tiimin luovuut-

ta ja innovaatiokykyä. West esittelee neljä ilmapiiritekijää, jotka ovat yhteydessä tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen: 1) visio (*vision*), jolla tarkoitetaan yhteistä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin 2) turvallisuus (*participative safety*), jolla tarkoitetaan ideoiden ja ajatusten jakamista ja päätöksentekoon osallistumista ilman pelkoa pilkasta tai torjumisesta 3) tehtäväsuuntautuneisuus (*task-orientation*) sekä 4) uudistusmyönteisyys (*norms and support for innovation*). Näiden tekijöiden on todettu useissa empiirisissä tutkimuksissa vaikuttavan tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Pirola-Merlo & Mann 2004).

Neljäs malli, jonka kautta yksilön ja yhteisön luovuutta voi tarkastella on unkarilaisen Csikszentmihalyin systeemisen luovuuden malli (Moisio ym. 2009). Csikszentmihalyi määrittelee luovuuden yksilöllisten ominaisuuksien sijaan sosiaalisena ilmiönä. Mallissa luovuus nähdään vuorovaikutteisena prosessina, joka tapahtuu yksilön, asiantuntijayhteisön ja alan välillä (Csikszentmihalyi 2014). Alalla viitataan tässä yhteydessä siihen tehtäväalueeseen, johon luovuus kohdistuu. Toiminta-alueita, joilla luovuus tapahtuu voivat olla esimerkiksi taiteet tai liiketoimintamalli. Eri aloihin liittyy omat säännöt, käytännöt ja kieli, joiden pohjalta yksilön tuotoksia arvioidaan luoviksi tai tavanomaisiksi (Moisio ym. 2009). Asiantuntijayhteisö puolestaan arvioi, valikoi ja kasvattaa yksilöiden ideoita yhteisönä. Yksilön tehtävä on siis uudistaa tätä systeemiä ja tuottaa siihen uusia ideoita. Näiden uusien ideoiden kohtalo määräytyy sen mukaan, miten asiantuntijayhteisö ottaa ne vastaan ja hyväksytäänkö ne osaksi alaa, jolla on jo vakiintuneet traditiot. (Moisio ym. 2009.) Nämä kolme elementtiä siis vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti ja ovat kaikki osa samaa luovaa prosessia (Csikszentmihalyi 2014).

TAULUKKO 1. Luovuutta jäsentäviä teorioita.

Teoreetikko	Mallin nimi	Näkemyks luovuudesta
-------------	-------------	----------------------

Amabile	Luovuuden komponenttiteoria	Yksilön luovuuteen vaikuttavat: 1) sisäinen motivaatio 2) luovan ajattelun taidot 3) asiantuntijuus
Ford	Yksilöllisen luovan toiminnan malli	Luovuuteen vaikuttavat: 1) merkitysten luominen 2) motivaatio 3) kyvykkyys → yhdessä ympäristön kanssa
West	Ilmapiirimalli	Ryhmän luovuuteen vaikuttavat: 1) visio 2) turvallisuus 3) tehtäväsuuntautuneisuus 4) uudistusmyönteisyys
Csikszentmihalyi	Systemisen luovuuden malli	- luovuus on sosiaalinen ilmiö - vuorovaikutteinen prosessi yksilön ja asiantuntijayhteisön välillä - yksilön ominaisuudet ja ympäristön merkitys vaikuttavat yhdessä Luovuuteen vaikuttavat: 1) yksilö 2) toimiala 3) toimintakenttä

Pirola-Merlon ja Mannin (2004) mukaan yksittäisen ryhmän jäsenen kontribuutiota ryhmän suoriutumisen kannalta on tutkittu melko vähän. Tämä johtuu osittain siitä, että edellä mainittujen suhteeseen vaikuttaa vahvasti ryhmän tehtävän luonne. Erilaiset ryhmät ja niiden tehtävät taas ovat vaikeasti yleistettävissä tai vertailtavissa keskenään. Ryhmien ja niiden jäsenten suoriutumista on

tutkittu kuitenkin esimerkiksi mittaamalla ja vertailemalla eri yksilöiden kykyä työskennellä yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Yksilöiden suoriutumislata ei kuitenkaan ole suoraan vahvistettua yhteyttä tiimin suoriutumiseen (Piro-la-Merlo & Mann 2004).

3.3 Kollektiivinen luovuus ja luova yhteistoiminta

Kaplanin ym. (2009) mukaan ryhmässä tapahtuva luovuuden prosessi eroaa monella tapaa yksilöllisestä luovuuden prosessista. Ryhmän tai tiimin luovuudesta voidaan puhua myös kollektiivisena luovuutena. Tutkimus- ja kehittämisprojektien taustalla on usein organisaation sisällä muodostettuja moniammatillisia tiimejä, joissa vaatimuksena on eri jäsenten panos ja asiantuntijuudet ja osaaminen eri aloilta ja alueilta. Näissä tiimeissä luovuus voi ilmetä kunkin tiimin jäsenen erillisessä panoksessa sekä silloin, kun tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin he jakavat, yhdistelevät, kritisoivat ja suodattavat ideoita keskenään. (Piro-la-Merlo & Mann 2004.) Tutkimus on osoittanut, että ryhmätason luovuuden ilmeneminen on yhteydessä monimuotoisuuteen, toiminnalliseen heterogeenisyyteen sekä psykologiseen turvallisuuden ryhmässä (Kaplan 2009, 235).

Edellisessä luvussa käsiteltiin ympäristön vaikutusta yksilön luovuuteen. Yksilöllisen luovuuden tutkijat eivät siis kiellä ympäristön merkitystä luovassa prosessissa. Osallistumisnäkökulma vie ajatuksen kuitenkin asteen pidemmälle. Siinä muut ihmiset eivät ole vain yksilölle hyödyllisiä kollegoita, vaan ihmisten välinen historia heijastuu heidän väliinsä ikään kuin sisäisenä dialogina. (Lonka, Hakkarainen, Paavola & Wirtanen 2006.)

Monilahjakkaan työryhmän kokoaminen on luovuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Amabilen (1998) mukaan työryhmien tulisi edustaa erilaisia näkökulmia ja taustoja. Erilaiset asiantuntijuudet ja luovan ajattelun taidot voivat yhdistyessään tuottaa uudenlaisia ja hyödyllisiä ideoita. Erilaisuus ei kuitenkaan ole itseisarvo, joka automaattisesti tuottaisi luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Työ-

ryhmän jäsenten tulisi jakaa sama innostus työryhmän tavoitetta kohtaan. Heidän tulisi myös olla halukkaita tukemaan toisiaan haastavien vaiheiden ja pettymysten yli sekä tunnistaa muiden ryhmän jäsenten tuoma asiantuntijuus ja hyöty ryhmälle. Näillä tekijöillä lisätään paitsi sisäistä motivaatiota, myös asiantuntijuutta ja luovan ajattelun taitoja. (Amabile 1998.)

Organisaatioissa toimivien luovien työryhmien kokoaminen vaatii johdolta syvällistä kykyä paitsi arvioida työntekijöidensä osaamista, myös heidän kykyään toimia yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden ryhmän jäsenten kanssa, ymmärtää heidän yhteistyökykyään, ongelmanratkaisutaitojaan sekä motivaatiotekijöitään. Tiimin muodostaminen, jossa sekä kemiat että erilaisuus ja tuen määrä ovat kohdillaan, on haastavaa, mutta maksaa itsensä monella tapaa takaisin. (Amabile 1998.) Usein johto tyrehdyttää luovuuden heti alkuunsa koaamalla liian homogeenisia tiimejä. Amabilen (1998) mukaan homogeeniset tiimit etsivät useasti ratkaisuja melko nopeasti ilman erimielisyyttä tai konflikteja. Niissä ei juuri tapahdu luovaa ajattelua tai uudenlaista ajattelua, vaan ajattelu pysyy jotakuinkin samana koko ajan (Amabile 1998).

Lonka ym. (2011) puhuvat kollektiivisen luovuuden kohdalla kehittelyyhteisöistä, jotka ovat yhteisöjä, joiden jäsenet tempautuvat täysillä mukaan toimintaan, jolloin syntyy niin sanottu kollektiivinen virtaus. Tällöin yhteisön tarjoamat ihanteelliset kokemukset saavat osallistujat motivoitumaan ja kehittämään yhteistoimintaansa entistä saumattommaksi. Ryhmävirtauksen tilassa kaikki toimii ja "virtaa kuin unelma".

Toimivaa yhteistoimintaa on kuvattu oppimisen kannalta hyvin samanlaiseksi kuin luovaa yhteistoimintaa. Sekä tuloksekkaassa yhteistoiminnassa että luovassa yhteistoiminnassa tuodaan esiin uusia ideoita kriittisessä ja monipuolisessa dialogissa. Onnistuneessa yhteistoiminnassa osallistujat rakentavat yhteistä käsitystä uudesta asiasta nojaten toistensa näkemyksiin. Prosessin seurauksena he saavuttavat yhteisen käsityksen, joka on uusi ja yhdessä luotu. (Eteläpelto 2008.)

John-Steiner (2000) on tutkinut yhdessä tiedettä tekeviä pariskuntien ja pienryhmien yhteistoimintaa. Hän tunnistaa erilaisia yhteistoiminnan tyyppisiä, joita ovat hajautettu, täydentävä, perhemalli ja integratiivinen malli. Hänen tutkimuksensa pariskunnilla komplementaarinen eri toisiaan täydentävä malli oli yleisin. Malli perustuu siihen, että osapuolet eivät ole samankaltaisia, vaan erilaisia muun muassa maailmankuvaltaan, perspektiiviltään, osaamiseltaan ja tiedoiltaan. Täydentävyys tarkoittaa sitä, että yksilö voi toteuttaa vain osan ihmillisestä potentiaalistaan, mutta yhteistoiminnassa yksilö voi laajentaa ja parantaa yksilöllisiä mahdollisuuksiaan. Täydentävyys voi tulla esiin temperamentin, motivaation tai emootioiden kohdalla sekä tiedoissa ja taidoissa. Menestymisen kannalta John-Steinerin (2004, 189) mukaan on olennaisinta yhteinen intohimo ja halu ratkaista jokin ongelma tai tehtävä.

Yhteisöllistä luovuutta tarkasteltaessa on myös relevanttia tarkastella luovuuden edellytyksiä ja resursseja sekä toisaalta luovuutta rajoittavia tekijöitä. Kollektiivista luovuutta voi tarkastella esimerkiksi ryhmäprosessien tai kontekstin kautta. Luovuuteen vaikuttavat yhtäläillä lapsuuden kokemukset, luokkailmapiiri, organisaatiokulttuuri ja kansallinen kulttuuri (Paulus & Nijstad 2003). Luovuutta voi lähestyä myös yksilön kautta perehtymällä sisäiseen motivaatioon ja tunteisiin, joihin voivat vaikuttaa esimerkiksi ulkoiset paineet ja palkkiot tai kontrolloiva ympäristö (Paulus & Nijstad 2003).

Eteläpelto (2008) tiivistää artikkelissaan usean tutkijan toteamuksen siitä, että sosiaalinen ja fyysinen ympäristö vaikuttavat luovuuteen merkittävästi. Esimerkiksi sellaiset tekijät kuin sosiaalinen ilmapiiri, luottamus, tuki sekä tiedolliset ja älylliset resurssit ovat näistä tärkeäksi havaittuja. Useiden luovuustutkijoiden mukaan turvallisuus ja luottamus ovat merkittäviä yhteistoiminnalliseen luovuuteen vaikuttavia seikkoja (Eteläpelto 2008). Luottamus on nähty edellytyksenä yhteistyölle, joka mahdollistaa todellisen jakamisen ja konfliktien avoimen käsittelyn. Tähän liittyy myös emotionaalinen tuki ja vastavuoroinen huolenpito muista tiimin tai ryhmän jäsenistä. Sosiokulttuurisesta näkökulmasta yhteisöllisen luovuuden syntyminen edellyttää sitä, että yhteisöissä syntyy

kollektiivinen lähikehityksen vyöhyke. Tällöin ryhmän tai yhteisön jäsenet toimivat resursseina toisilleen. Kun ryhmässä on tarpeeksi turvallisuutta ja luottamusta, voidaan ideoita jakaa ja vaikeita asioita ottaa käsittelyyn helpommin. (Eteläpelto 2008.)

Ryhmän luovuuden tiellä voi olla monia haasteita. Niitä voivat olla esimerkiksi sosiaalinen pelko, vapaamatkustaminen, työtehtäviin liittymätön käyttäytyminen tai kognitiivinen ylikuormittuminen (Kurtzberg & Amabile 2001). John-Steinerin mukaan (2000) mukaan kollektiivinen luovuus on prosessi, joka sisältää erilaisia vaiheita, joihin sisältyy paitsi innostusta, myös konflikteja. Konfliktit kuitenkin tukevat kollektiivisen luovuuden prosessia jännitteisen vuorovaikutuksen ja neuvotteluiden kautta, sillä liika eheys ja yksimielisyys voivat olla luovuudelle pikemminkin haitallinen ja rajaava tekijä. Riittävä erilaisuus on tekijä, joka synnyttää yhteisiin ponnistuksiin laadukkaamman tuloksen kuin liika samanlaisuus jäsenten kesken. Kollektiivisen luovuuden rakentaminen vaatii vuorovaikutusta sekä luottamuksen ja suhteiden rakentamista. (Lonka ym. 2006.) Hyvien suhteiden, laadukkaan dialogin ja luottamuksen rakentaminen vaativat usein aikaa ja vaivaa, mutta ovat samalla keskeisiä kollektiivisen luovuuden puhkeamisen edellytyksiä (Lonka ym. 2006).

Longan ym. (2006) mukaan luovuuden ymmärtäminen vaatii näkökulmaa, jossa yhdistyvät sekä yksilön erityispiirteet ja osaaminen että kulttuurisen tason tieto ja käytännöt. He kutsuvat tätä lähestymistapaa dialogiseksi. Dialogisessa näkökulmassa ei keskitytä pelkästään mielensisäisiin prosesseihin tai kulttuuriseen vuorovaikutukseen, vaan lisäksi myös siihen, miten ryhmät saadaan organisoitua niin, että yksilöiden osaaminen palvelee yhteisöä ja päinvastoin. Dialogisessa näkökulmassa huomio tulisi keskittää siihen, millaisena ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu yhteisesti kehitettävien kohteiden kautta. Dialoginen näkökulma palvelee myös tätä tutkimusta, jossa pyritään selvittämään sekä yksilöllisiä että ryhmäprosesseihin ja kulttuuriin viittaavia tekijöitä, jota vaikuttavat kollektiiviseen luovuuteen hajautuneessa kontekstissa.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja kuvata kollektiivista luovuutta ilmentäviä tekijöitä hajautuneessa tiimissä. Ilmiötä analysoidaan yksilön, ryhmän ja sidosryhmien näkökulmasta siten, että kuhunkin osa-alueeseen liittyviä kollektiivista luovuutta ilmentäviä tekijöitä on pyritty selvittämään haastatteluai-
neiston perusteella. Yksilöllä tarkoitetaan yksittäistä työntekijää tiimissä, ryhmällä tarkoitetaan tämän tutkimuksen kohteina olevia tiimejä. Sidosryhmillä puolestaan tarkoitetaan asiakkaita, kollegoita, yhteistyökumppaneita ja muita tiimejä tai työryhmiä, joihin työntekijät tässä tutkimuksessa mukana olevan tiiminsä lisäksi kuuluvat.

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien käsityksistä ja kokemuksista koskien omaa työtään ja oman tiiminsä toimintaa. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään eri tekijöiden vaikutuksia yksilöiden ja sitä kautta ryhmän luovuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan ryhmän vuorovaikutus- ja tiedonjakamisprosesseja sekä ryhmän jäsenten henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä työssä. Tämän lisäksi myös sidosryhmien kontribuutiota ryhmän toiminnalle pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

Mitkä

- a) yksilölliset tekijät
- b) ryhmään ja ryhmäprosesseihin liittyvät tekijät
- c) sidosryhmiin liittyvät tekijät

ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus pohjautuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan enemmänkin pyrkiä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja antamaan siitä jossain määrin teoreettisesti mielekäs tulkinta (Eskola & Suoranta 1999, 61). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Keskiössä ovat tutkittavien kokemukset ja käsitykset oman tiiminsä toiminnasta sekä omasta asiantuntijuudestaan.

5.1 Tutkittavat ja tutkittavat tiimit

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon määrittely tapahtuu sen perusteella, mikä määrä aineistoa riittää kuvaamaan tutkimuskohdetta. Tässä tutkimuksessa on kyseessä case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapauskohtaisessa analyysissä ei nojata tilastollisiin kriteereihin, vaan ennemminkin teoreettiseen kattavuuteen (Eskola & Suoranta 1999). Yleensä tapaustutkimus kohdistuu yhteen tapaukseen, mutta myös usean tapauksen tutkimukset ovat mahdollisia, kuten tässä tutkimuksessa, jossa tarkastelun kohteena on kaksi tiimiä eli kaksi tapausta. Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan tapaustutkimuksen kohde voi olla mahdollisimman tyypillinen, mutta myös jonkinlainen rajatapaus ja poikkeus. Laadullisen tapaustutkimuksen pohjalta ei ole tarkoitus tehdä tilastollisesti yleistettäviä johtopäätöksiä, jonka vuoksi on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. (Eskola & Suoranta 1999.)

Tutkimukseen osallistui mukana tutkittavia kahdesta eri tiimistä. Toinen tiimi on kokoonpanoltaan selkeämpi ja toinen tiimi puolestaan verkostomaisempi ja rajoiltaan häilyvämpi, sillä se on muodostettu eri organisaatioita edustavista henkilöistä, jotka kaikki tekevät tämän tiimin projektia sivutoimenaan. Valitsin

tiimit sen perusteella, että ne työskentelevät eri sektoreilla, toinen järjestösektorilla ja toinen yrityssektorilla. Tarkoituksena oli löytää kaksi erilaista tiimiä eli tapausta erilaisista konteksteista, joka mahdollistaisi kiinnostavan vertailuase-man tiimien välille. Ajatuksenani oli löytää tiimi niin sanotusta perinteisemmästä kontekstista, mitä järjestöpuoli tässä edustaa, sekä tulevaisuuden työttiimi, jota start up -tyyppinen tiimi puolestaan edustaa. Olen nimennyt tiimit tässä tutkimuksessa tiimi A:ksi ja tiimi B:ksi. Alla oleva taulukko havainnollistaa tiimeihin liittyviä taustatekijöitä, joiden voidaan ajatella olevan merkityksellisiä tutkimuksen kontekstin ja tulosten ymmärtämisen kannalta. Näitä tekijöitä ovat tiimin ikä, koko, toimintakenttä sekä tiimissä käytetyt kommunikointivälineet.

TAULUKKO 2. Tutkittavien tiimien taustatiedot.

	Tiimi A	Tiimi B
Tiimin ikä	6 kk	1 vuotta
Tiimin koko	5 henkilöä	5–7 henkilöä
Tiimin toimintakenttä	järjestösektori	yrityssektori
Tiimissä käytetyt kommunikointikanavat	sähköposti, puhelin, Go to meeting -työkalu, intranet	sähköposti, puhelin, videokonferenssityökalu, reaaliaikainen keskustelutyökalu

Tiimi A

Tiimi A koostuu viidestä jäsenestä, jotka kaikki osallistuivat tähän tutkimukseen ja haastatteluihin. Kyseessä on kansanterveysalan järjestössä toimivasta asiantuntijatiimistä, joka tekee töitä kolmivuotisen Raha-automaattiyhdistyksen rahoittaman kolmivuotisen hankkeen / projektin parissa. Tiimi on toiminut tällä kokoonpanolla kevästä 2015 lähtien. Kolme tiimin jäsenistä työskentelee samoissa toimistotiloissa Turussa ja kaksi samassa toimistossa Helsingissä. Mo-

lempien kaupunkien toimipisteissä työskentelee myös muiden järjestöjen ja sidosryhmien ihmisiä. Tähän tiimiin kuuluu projektisuunnittelija, tiedottaja, viestintäsuunnittelija, projektityöntekijä ja projektisihteeri.

Tiimissä on havaittavissa erilaisia asiantuntijuuksia ja ydinosamisalueita. Useiden ryhmän luovuutta selittävien teorioiden mukaan ryhmän diversiteetti eli se, että ryhmästä löytyy erilaisuutta esimerkiksi asiantuntijuuksien suhteen, on ryhmän luovuutta edistävä tekijä. Tässä tutkimuksessa tutkittavien tiimien jäseniä pyydettiin haastatteluissa kuvailemaan heidän omaa ydinosamistaan ja asiantuntijuuttaan. Seuraavassa on listattu tiimien jäsenten omin sanoin kuvailemat ydinosamisalueet. Asiantuntijuudet on numeroita tutkimushenkilöiden mukaan eli yksi kohta kuvaa yhtä tutkittavaa.

1. uusien näkökulmien tuominen väestön terveyden edistämiseen & kansanterveystieteen tutkimuksen soveltaminen käytäntöön
2. monipuolinen ja laaja viestinnän osaaminen: tiedottaminen, sidosryhmä- ja asiakaslehdet, sosiaalisen median viestintä, verkkoviestintä
3. mediasuhteiden ylläpito ja hyödyntäminen, journalistinen osaaminen, sisällön luominen, kirjoittaminen
4. visuaalinen osaaminen, kuvitukset, messu- ja tapahtumajärjestelyt, edustaminen
5. tekstien tuottaminen ja oikolukeminen, kieleen ja kielenhuoltoon liittyvät tehtävät

Tiimi B

Tiimi B on kahden partneriyrityksen muodostama työryhmä, joka luo uutta yritystä sähköisen työkalun ympärille. Tiimiin kuuluu vakituisina jäseninä viisi henkilöä, joista neljää on haastateltu tähän tutkimukseen. Tiimin jäsenistä kaksi on omistajayritysten pääomistajia, yksi toimii omistajayrityksen toimitusjohtajan tittelillä ja kaksi muuta työskentelevät ohjelmistoliiketoiminnan ja mainostoimistoliiketoiminnan asiantuntijoina. Kaikki tiimin jäsenet työskentelevät si-

vutoimisesti tämän projektin parissa eli siihen liittyvä työ tapahtuu jokaisen kohdalla pitkälti päätoimisen työajan ulkopuolella. Tiimin jäsenet ovat sijoittuneet maantieteellisesti eri kaupunkeihin; osa heistä on Jyväskylässä ja osa Helsingissä. Lisäksi osa tiimin tekee asiakas- ja konsultointityön vuoksi liikkuvaa työtä eri puolilla Suomea. Tiimin projekti on alkanut jo pari vuotta sitten, mutta varsinaisesti tiimi on toiminut yhdessä syksystä 2014 asti ja sen yhteinen matka päättyi kesällä 2015. Tiimin tavoitteena on luoda myytävä palvelu, joka kevenittää organisaatioissa tapahtuvia viestintä- ja vuorovaikutusprosesseja nopeammiksi ja ketterämmiksi esimerkiksi vähentämällä sähköpostin käyttöä viestintäkanavana.

Tiimin asiantuntijuudet/ydinosaamisalueet (haasteltavien itsensä kuvailemina):

1. ohjelmointi, tuotekehitys, start up -osaaminen, yrityksen perustaminen
2. myynti, markkinointi, käytettävyyden ja toiminnallisuuksien ymmärtäminen
3. liiketoiminnan kehittäminen, liikkeenjohdollinen osaaminen, talousosaaminen, strateginen osaaminen
4. konseptointi, liiketoimintakokonaisuuden ymmärtäminen strategiselta tasolta loppukäyttäjäkokemukseen

Lisäksi tiimiin kuuluu 2-3 muuta jäsentä, joista osa toimii ajoittain yhteistyössä tiimin kanssa, osa puolestaan tiiviimmin. Heitä ei kuitenkaan haastateltu tätä tutkimusta varten.

5.2 Teemahaastattelu ja aineistonkeruu

Koska tutkimusongelma ei ollut aineistonkeruun vaiheessa vielä tarkkaan rajattu ja määritelty, Koska tutkittava ilmiö oli moniulotteinen ja abstrakti, valitsin aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä se on aineistonkeruumenetelmänä melko joustava. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 208). Tällöin kysymykset ovat kaikille lähes samat, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan tutkittavat saavat vastata omin sanoin. Eskolan ja Suorannan (1999, 87) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja teemat on etukäteen määritelty. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Huomionarvoista teemahaastattelussa on se, että ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset ovat tutkimuksessa keskeisessä osassa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan on tutkijan päätettävissä, esitetäänkö haastateltaville kaikki suunnitellut kysymykset ja ovatko sanamuodot jokaisessa haastattelussa samat vaiko eivät. Yhdenmukaisuus siis vaihtelee teemahaastatteluilla toteutettavissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tässä tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden aikana tilanne muistutti välillä myös avointa haastattelua, missä kaikkien haastateltavien kanssa ei käyty läpi tismalleen samoja teema-alueita tai kysymyksiä, vaan joidenkin henkilöiden kohdalla tietyt aiheet painottuivat enemmän kuin toisten. Ennen aineistonkeruuta ja sen aikana tutkittava ilmiö oli jaettu asiantuntijuus, jonka mukaan myös haastattelurunko muodostettiin. Myös tutkittaville ilmoitettiin haastattelukutsuissa, että tutkimus käsittelee jaettua asiantuntijuutta hajautetun tiimin työssä. Haastattelurungon muodostin siten, että jaoin tutkimusaiheeni aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella eri ulottuvuuksiin, joiden pohjalta muodos-

tin haastattelurungon teemat. Näitä ulottuvuuksia ovat osaaminen, yhteistyö ja henkilösuhteet, tiimin asiantuntijuus ja teknologiavälitteinen viestintä ja vuorovaikutus. **Osaaminen** liittyy tässä sekä yksilön että tiimin yhteiseen osaamiseen ja sen tunnistamiseen. Pelkkä osaaminen itsessään ei riitä, vaan sitä on kyettävä jalostamaan yhteiseksi osaamiseksi sujuvan **yhteistyön ja vuorovaikutuksen** avulla. Tämän teeman alle menevät myös työpaikan sosiaaliset suhteet sekä luottamus ja sitoutuminen. Kolmas ulottuvuus on **tiimin asiantuntijuus**, sillä koin, että haastatteluteemoihin tulisi sisältyä jokin ulottuvuus, jossa tarkastellaan yksilön suhdetta tiimiin ja näkemyksiä tiimin toiminnasta, sillä tutkimuksen kohteena on tiimityö. Neljäs ulottuvuus eli **tiedon luomisen tilat** viittaa siihen, missä tiimi ja erityisesti hajautunut tiimi jakaa ja luo uutta tietoa. Sillä viitataan paitsi konkreettisiin työkaluihin ja viestintäkanaviin, myös vuorovaikutuksen määrään ja laatuun hajautuneessa tiimissä (ks. Liite 1).

Haastattelurunko palveli myös uutta tutkimusilmiötä eli kollektiivista luovuutta hyvin, sillä siitä oli löydettävissä uuden tutkimusilmiön kannalta tärkeitä teemoja, joita myös kollektiivista luovuutta koskeva tutkimuskirjallisuus tukee. Näitä teemoja olivat yksilön työhön liittyvä motivaatio, asiantuntijuus, ryhmässä ilmenevä palaute, uusiin ideoihin suhtautuminen sekä tiedon jakaminen. Kyseiset teemat nousevat esiin useissa luovuutta selittävässä malleissa ja teoreettisissa jäsenyksissä, joten niiden kautta oli mielekästä syventyä kollektiiviseen luovuuteen tutkittavissa tiimeissä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Valitsin yksilöhaastattelut ryhmähaastatteluiden sijaan, sillä halusin, että tutkittavat voivat puhua mahdollisimman avoimesti tiimiään koskevista asioista, ilman pelkoa tuoda esiin vaikeita asioita ja tiimiä koskevia ongelmakohtia. Toisena vaihtoehtona olisi ollut ryhmähaastattelu, joka olisi voinut tuoda erilaisia asioita esiin kuin yksilöhaastattelut. Hirsjärvi ym. (2012) sanovatkin, että ryhmähaastattelu on aineistonkeruun menetelmänä tehokas ja aikaasäästävä, sillä samalla saadaan tietoa useilta henkilöiltä yhtä aikaa. Ryhmällä voi olla sekä myönteinen että kielteinen vaikutus haastattelutilanteeseen. Ryhmä voi auttaa esimerkiksi väärinymmärrysten

korjaamisessa haastattelutilanteessa. Toisaalta, ryhmän läsnäolo voi estää kielteisten asioiden esiintulon etenkin jos ryhmässä on dominoivia henkilöitä tai selvittämättömiä konflikteja, jotka voivat määrittää keskustelun suunnan ja vaikuttaa haastateltavien avoimuuteen haastatteluiden aikana. (Hirsjärvi ym. 2012.) Yksilöhaastattelut olivat tämän tutkimuksen kannalta onnistunut valinta ja haastattelutilanteet olivat luontevia ja avoimia.

Haastatteluita tein yhteensä yhdeksän kappaletta, joista tiimi A:n jäseniä oli viisi henkilöä ja tiimi B:n jäseniä neljä henkilöä. Molemmat tiimit löytyivät henkilökohtaisten kontaktien kautta. Tiimi A:n kohdalla otin ensin yhteyttä tuttuuni, joka kysyi tiimiltään suostumusta osallistua tutkimukseeni. Sen jälkeen lähetin vielä sähköpostitse lisätietoja tutkimuksestani ja sovin jokaisen tiimin jäsenen kanssa erikseen tapaamisajankohdan ja -paikan. Tiimi B:stä tunsin kolme henkilöä, jonka lisäksi haastattelin yhtä minulle entuudestaan tuntematonta tiimin jäsentä kyseisestä tiimistä. Haastatteluaineisto kerättiin Helsingissä touko-kesäkuussa 2015. Osa haastatteluista tehtiin kasvotusten, osa sähköisten videokonferenssityökalujen avulla ja osa puhelimen välityksellä. Kasvokkaiset haastattelut toteutettiin tutkittavien työpaikoilla tai kahviloissa Helsingin keskustassa. Haastattelut kestivät noin 26 minuutista 47 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin eli aukikirjoitettiin sanatarkasti äänenpainoihin tai taukoihin sen tarkemmin paneutumatta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 62 sivua.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen tutkimusprosessi etenee yleensä siten, että tutkija kiinnittää huomionsa johonkin asiaan tai käsitteeseen ja perehtyy sitten aiheeseen teoreettisesti jäsentäen siihen liittyvät näkökohdat aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Sen jälkeen tutkija kerää aineistonsa esimerkiksi haastatteleamalla tai havainnoimalla tutkittavia henkilöitä tai kerää aineistonsa muulla laadullisen tutkimuksen menetelmällä ja perehtyy siihen, miten tutkittava ilmiö näyttäytyy tutkimusaineis-

tossa. (Metsämuuronen 2008.) Näin tapahtui myös tämän tutkimuksen kohdalla. Ennen haastatteluita perehdyin löyhästi tutkimuskirjaallisuuteen ja yritin hahmottaa tutkittavan ilmiön ja sen, miten sitä voisi lähteä tutkimaan. Tässä vaiheessa tutkittava ilmiö oli vielä jaettu asiantuntijuus.

Laadullinen sisällönanalyysi on yksi tapa analysoida laadullista aineistoa. Siinä tutkija luokittelee, tyypittelee tai teemoittelee tutkimusaineistoa ja pyrkii sitä kautta jäsentämään ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Metsämuuronen 2008, 50). Tässä tutkimuksessa analyysi pohjaa teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin. Teoriasidonnainen analyysi on ikään kuin aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan välimaastossa oleva analyysitapa. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiyksiköjen valitsemista ja analyysia. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta näkökulma ei ole teoriaa testaavaa vaan pikemminkin uusia näkökulmia ja ajatuksia avaavaa. Teoriasidonnainen analyysi pohjaa abduktiiviseen päättelyyn, jossa analyysin taustalla vaikuttaa jokin teoria tai teoreettinen viitekehys, mutta tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Teemahaastattelurungon teemat toimivat myös tässä tutkimuksessa analyysin pohjana. Haastattelurunkoa muodostettaessa ja aineistonkeruun aikana tutkittava ilmiö oli jaettu asiantuntijuus, joka analyysivaiheessa muuttui kollektiiviseksi luovuudeksi, sillä aineistoon tutustumisen jälkeen kyseinen ilmiö alkoi näyttäytyä relevantimmalta aiheelta tässä tutkimuksessa ja tällä aineistolla. Lisäksi luovuus ilmiönä tuntui lopulta innostavammalta, ajankohtaisemmalta ja selkeämmältä tutkimusaiheelta kuin jaettu asiantuntijuus. Valitsin haastatteluaineistosta analyysini pohjaksi ne teemat, jotka sopivat yhteen tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin jäsennyksiin kollektiivisesta luovuudesta. Osan haastattelurungon teemoista jätin siis analyysin ulkopuolelle.

Litteroidun haastatteluaineiston analyysi alkoi teemojen erottelemisellä sekä haastatteluaineiston pilkkomisella ja ryhmittelyllä. Analyysin ohjurina toimi

aluksi Amabilen luovuuden komponenttiteoria, josta johdin seuraavat teemat: motivaatio, palaute, uusiin ideoihin suhtautuminen sekä tiedon jakaminen. Lisäksi poimin aineistosta ”turhauttavia tekijöitä” eli haastateltavien vastauksia siihen, mikä työssä turhauttaa. Tutkimuskysymyksinä olivat tässä vaiheessa analyysia olivat seuraavat kysymykset:

- 1) Mitä kollektiivisen luovuuden resursseja hajautuneesta tiimistä löytyy?
- 2) Mitä kollektiivista luovuutta rajoittavia tekijöitä hajautuneesta tiimistä löytyy?

Käytännössä teemoittelu eteni niin, että poimin kutakin haastatteluteemaa kuvaavat aineistokatkkelmat samaan tiedostoon. Teemahaastattelun teemat helpottavat aineiston ryhmittelyä, sillä teemahaastattelun teemat muodostavat aina-kin alustavan jäsennyksen aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Kun olin saanut kaikkien teemojen alle ainakin alustavat tulokset kirjoitettua, oli kokonaisuus silti edelleen jollain tapaa hajanainen ja vaikeasti hahmotettava. Tutkimuskysymys kaipasi tarkennusta ja analyysi selkeämpää jäsennyttä. Lopulta analyysi jatkui niin, että muodostin uuden tutkimuskysymyksen ja jäsenin analyysitekstin uuden tutkimuskysymyksen mukaisesti. Uusi jäsennyys pohjautuu jakoon yksilö, ryhmä ja sidosryhmät. Uusi tutkimuskysymys on seuraava:

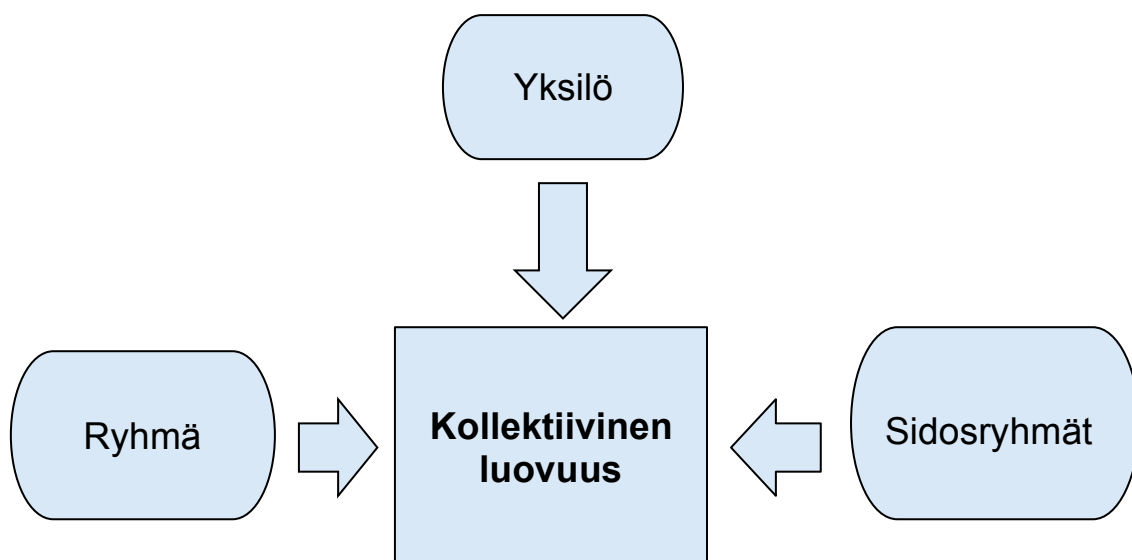
Mitkä tekijät

- a) yksilössä
- b) ryhmässä
- c) sidosryhmissä ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä?

Yksilölliset tekijät rakennettiin pitkälti aiemman motivaatio-teeman avulla, joka oli johdettu Amabilen luovuuden komponenttiteorian kautta, mutta josta myös muun muassa West, Ford ja Csikszentmihalyi puhuvat tärkeänä osana yksilöllistä ja sitä kautta koko ryhmän luovuutta. Tarkastelin yksilöllisten tekijöiden kohdalla sitä, mikä yksilöä motivoi työssä. Ryhmän kohdalla tarkastelin jo analyysin alkuvaiheessa valikoimiani teemoja liittyen ryhmän toimintaan ja ryhmäprosesseihin. Näitä teemoja olivat palautekulttuuri, uusiin ideoihin suhtau-

tuminen ja tiedon jakaminen. Näitä teemoja avataan tarkemmin tulosten raportoinnin yhteydessä.

Sidosryhmien ja verkostojen tarkastelu tuli mukaan vasta tässä vaiheessa analyysia, kun huomasin, että pelkkä tiimi on analyysi-yksikkönä liian suppea. Päätin ottaa sidosryhmät ja verkostot mukaan tarkasteluun, sillä haastatteluai-
neistossa oli useita kohtia, joissa tutkittavat puhuivat erilaisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden tai muiden kollegoiden merkityksestä työssään. Nämä puheenvuorot käsittelivät muun muassa sitä, miten asiakkailta saatu palaute vaikuttaa tiimin työskentelyyn sekä sitä, miten tiimin jäsenten osaaminen kehittyi verkostoissa, joissa he tiiminsä lisäksi työskentelivät. Ajatus perustui siihen, että tiimi ja sen yksittäiset jäsenet eivät elä tyhjiössä, vaan systeemissä, jossa monet tekijät myös oman lähiympäristön ulkopuolella vaikuttavat toisiinsa. Siksi on relevanttia tarkastella tiimin ulkopuolisia tekijöitä, jotka heijastuvat tiimissä ilmenevään kollektiiviseen luovuuteen. Aineiston analyysi jatkui siis käytännössä niin, että poimin kaikki sidosryhmiä koskevat ilmaisut yhteen ja haarukoin niistä mahdollisia luovuutta edistäviä resursseja, esimerkiksi asiakaspalautetta tai käyttäjäkokemuksia. Alla oleva kuvio havainnollistaa kolme ulottuvuutta, joiden kautta kollektiivista luovuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa.



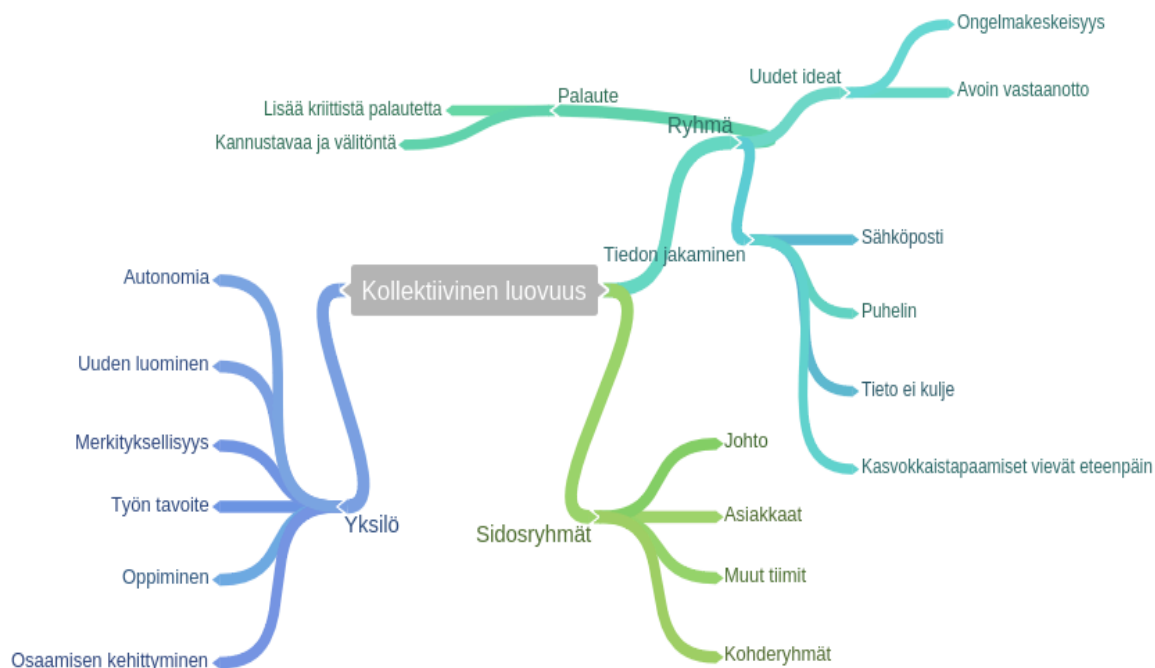
KUVIO 1. Aineiston analyysin pääulottuvuudet.

Toteutin laadullista sisällönanalyysia siten, että valitsin tutkimuskirjallisuudesta ja aineistosta tutkittavaan ilmiöön sopivat teemat ja tutkin niitä erikseen kunkin teeman suhteen mielekkäällä tavalla. Esimerkiksi tiedon jakamisen teeman analysoin siten, että poimin aineistosta kaikki tiedon jakamista koskevat ilmaukset ja pyrin löytämään niistä erilaisia elementtejä, joiden kautta pystyisin hahmottamaan sitä, minkälaisena tiedon jakaminen ilmenee tutkittavissa tiimeissä. Tarkemmin ottaen tiedon jakamisen osalta tarkastelin sitä, milloin ja missä kanavissa tiimeissä jaetaan tietoa. Tiedon jakamisen teema oli siitä kiinnostava, että löysin siihen liittyvää aineistomateriaalia myös muualta aineistosta. Haastatteluissa tutkittavilta kysyttiin, mikä heitä turhauttaa työssään. Vastauksista löytyi tiedon jakamisen teeman kannalta kiinnostavaa aineistomateriaalia, sillä turhauttavat tekijät liittyivät muun muassa tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen ja tiedonkulun ongelmat puolestaan haastavat kollektiivisen luovuuden, mikä on tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavaa. Suunnilleen näin etenin kaikkien teemojen kohdalla. Kunkin teeman kohdalla siis tarkastelin siitä esiin nousevia alateemoja sen mukaan, miten ne ilmenivät aineistossa.

Tulosluvussa esitettävissä aineistokatkelmassa on tietoisesti vältetty haastateltujen identifioimista heidän anonymiteettinsa säilyttämiseksi. Yksittäisten haastateltavien tunnistettavuus on pyritty häivyttämään tutkimuksesta, jottei tutkittaville aiheudu tutkimuksesta henkilökohtaista haittaa. Tulokset esitetään siten, että molempien tiimien tuloksia tarkastellaan yhdessä, ei toisiinsa vertaillen. Tämä päätös syntyi siitä, että tiimien välillä ei lopulta näyttänyt olevan niin merkittävää eroa, että niiden keskinäinen vertailu olisi ollut mielekästä. Sen sijaan tuloksissa tuodaan esiin yleisemmin aineiston pohjalta esiin tulleita tekijöitä, joiden nähdään olevan yhteydessä kollektiiviseen luovuuteen hajautuneessa tiimissä. Tiimien välisiä eroja valotetaan kuitenkin enemmän tulosten yhteenvedossa.

6 KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS ON MONITASOINEN ILMIÖ

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yksilöllisiä, ryhmään ja ryhmäprosesseihin sekä sidosryhmiin ja verkostoihin liittyviä kollektiivista luovuutta ilmentäviä tekijöitä hajautuneessa tiimissä. Raportoin tulokset aloittamalla yksilöön liittyvistä tekijöistä, joissa pääpainona ovat työhön liittyvät motivaatiotekijät. Tämän jälkeen valotan ryhmään ja ryhmäprosesseihin liittyviä kollektiivista luovuutta ilmentäviä tekijöitä, joiden pääpaino tässä tutkimuksessa on tiedon jakaminen. Tiedon jakamisen elementtejä tässä tutkimuksessa ovat palaute, uusiin ideoihin suhtautuminen sekä tiedon jakaminen ryhmässä. Kolmannessa tulososiossa analysoin verkostoihin ja sidosryhmiin liittyviä kollektiivista luovuutta edistäviä tekijöitä. Se tarkoittaa sidosryhmiltä saatua tietoa, ideoita ja asiantuntijuuden kehittymistä, minkä voi nähdä hyödyntävän tiimiä kehittämään innovatiivisemmaksi. Tiimien A ja B tulokset raportoidaan erikseen, jotta niiden väliset erot ja yhteneväisyydet ovat helpommin havaittavissa. Alla olevassa kuviossa pyrkimyksenä on havainnollistaa visuaalisesti tutkimuksen tulokset eri ulottuvuuksien kautta.



KUVIO 1. Tulosten yhteenveto

6.1 Työssä motivoivat tavoitteet ja osaamisen kehittyminen

Tässä luvussa tarkastellaan yksilön henkilökohtaisia työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Analyysi kohdistuu yksittäisten tiimin jäsenten käsityksiin ja kokemuksiin asioista, jotka heitä motivoivat työssä. Haastatteluaineiston perusteella motivoivia tekijöitä työssä ovat työn tavoite ja päämäärä, oman osaamisen kehittyminen ja oppiminen sekä autonomia ja joustavuus.

6.1.1 Työn tavoite ja merkityksellisyys

Luovuuden komponenttiteorian mukaan yksilöä yksi voimakkaimmin sisäisesti motivoivista tekijöistä on tunne siitä, että työskentelee jonkin tärkeän asian eteen, johon myös itse uskoo (Amabile 1988). Merkityksellisyyden kokemus on

siis yhteydessä yksilön luovuuteen. Gongin ym. (2013, 2) mukaan myös yksilön oppimistavoitteet ovat useiden tutkimusten mukaan yhteydessä yksilön luovuuteen.

Haastatteluissa tutkittavilta kysyttiin, mikä heitä motivoi työssä. Työn tavoitteen ja merkityksellisyyden sanottiin olevan merkittävä motivaatiotekijä työssä. Merkityksellisyyttä kuvailtiin eri ilmaisuin, mutta viesti kaikkien takana näytti olevan sama: on tärkeää tehdä työtä, jolla on tarkoitus ja joka on yhteiskunnallisesti merkityksellistä. Haastatteluissa kuvailtiin, että on tärkeää nähdä, että *“omalla työllä on merkitystä ja että oma työ muuttaa asioita”*. Seuraava aineistokatkelmat kuvaavat merkityksellisyyden kokemusta työn tekemisen motivaatiotekijänä:

“Kyl se pohjimmainen motivaatio löytyy siitä tavallaan sen työn sisällöstä ja siitä, mihin sillä niinku loppuviimeks pyritään eli siit tavallaan tuntee tekevänsä niinku hyvää työtä semmosten asioiden eteen ja semmosiin päämääriin, minkä takana pystyy seisomaan sillee ihan täysillä et kyl se on semmonen tosi suuri niinku varmaan kaikilla, jotka järjestöpuolen jossain tehtävissä jossain järjestössä toimii niin varmaan se semmonen ideologinen niinkun ajatus siitä, että on tavallaan niinku rakentamas parempaa ja niinku auttamas ihmisiä”

“Yks tärkein juttu mulle on aina ollut että sillä työllä on jotain merkitystä eli se et me tehdään niinkun ihmisten hyväksi työtä eikä niinku myydä jotain tavaroita niin se on ihan hirveen tärkeä juttu”

Merkitykselliseksi asiaksi mainittiin myös järjestösektorin arvomaailma, jota kuvailtiin ilmaisuilla *“humaani”* ja *“pehmeiden arvojen puolesta”* työskentelyksi, verrattuna esimerkiksi yritysmaailmaan, josta tutkittavilla oli aiempaa kokemusta.

6.1.2 Oppiminen ja osaamisen kehittyminen

Tutkittavat kertoivat, että työssä motivoi myös oppiminen ja oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen, johon nykyinen työ heidän sanojensa mukaan tarjoaa mahdollisuuden. Monet kuvailivat järjestötyötä mielekkääksi sen moni-

puolisuuden ja vaihtelun takia; työssä pääsee käyttämään monia taitoja, kehittämään omaa ammatillista osaamista ja haastamaan itseään.

“tää on aika vaihtelevaa ja täs tulee koko ajan jotain uutta ja vapaa tekee kaikkii uusii juttui et sitä mä en oo ennen niin paljon tehny, se on tosi kiva et pääsee oppimaan uutta ja tekemään sellasta työtä mitä ei oo ennen tehny”

“on porukka saanu tehdä semmosii itseä kiinnostavia juttuja ja ikäänku mennä sen oman alueenki ulkopuolelle rönsyillä ja tehdä muitten kanssa ja oppii siitä”

Toisaalta työtehtävien laajuus järjestömaailmassa nähtiin myös haasteena, johon liittyy vaatimus tehdä sellaisiakin tehtäviä ja asioita, jotka eivät välttämättä kohtaa oman osaamisen kanssa.

“pitää osata monia asioita ja ikään kuin handlata semmosiakin asioita, joissa mä en oo niin hyöä-- se turhauttaa että tämmöses järjestömaailmassa kaikkien pitää oikeestaan tehdä vähän niinku kaikkee. Ja kaikkea ei voi yks ihminen osata niin hyvin”

Haastatteluissa tuotiin esiin myös omaan urakehitykseen ja henkilökohtaisiin intresseihin työuralla menestymiseen liittyviä tekijöitä sekä se, että nykyinen työpaikka ja työtehtävät avaavat todennäköisesti ovia muihin kiinnostaviin työtehtäviin tulevaisuudessa. Tärkeänä oppimisen paikkana nähtiin myös projektin koko elinkaaren näkeminen alusta loppuun asti ja sitä kautta oman projektiosaamisen kehittyminen.

Tiimeissä motivoituttiin uuden luomisesta. Tähänkin liittyi oppimisaspekti; tiimi rakentaa jotain uutta, jossa ikään kuin lähdetään nolasta liikkeelle ja nähdään koko prosessin eteneminen. Se tarjoaa mahdollisuuden oppia. Myös tuote, jonka ympärillä tiimi tekee töitä, koettiin motivoivaksi ja innostavaksi. Toisen tiimin jäsenet kuvailivat tuotettaan hyvin potentiaaliseksi ja liiketoimintanäkökulmasta hyväksi mahdollisuudeksi. Se innosti työskentelemään päätyön ohella kyseisen tuotteen eteen, sillä projekti oli sen jäsenille sivutoimi oman päivätyön lisänä.

*“Se, että ollaan rakentamassa jotain ihan uutta, aloittamassa alusta. Mä oon ol-
lu varsin monessa yrityksessä jo töissä vaikken nyt mikään ihan ikäloppu ole-
kaan, niin mä en oo kuitenkaan missään vaiheessa ollu mukana yrityksessä, joka
rakennetaan ikään kuin ihan nollasta lähetään liikkeelle. Mitä kaikkea siihen liit-
tyä, se on hyvää oppia itelle.”*

Innostavana ja motivoivana seikkana nähtiin myös start up -yrityksille tyypillinen nopeatempoisuus ja tahti, jolla asiat siinä kontekstissa etenevät. Myös mitattavat tavoitteet olivat innostava tekijä työssä sekä itsenäisyys, autonomia ja oma päätösvalta sen suhteen missä ja millä tavoin työtä tekee. Lisäksi työn laaja-alaisuus ja monipuolisuus sekä joustavuus ja organisaation matala hierarkia olivat työntöitä ylläpitäviä tekijöitä. Ne myös mahdollistivat oman työn tekemisen itse parhaaksi katsomalla tavalla ja loivat tunteen siitä, että omaa voisi jopa tehdä myös palkatta omalla vapaa-ajalla.

“miten asioita vois tehdä toisella tavalla niin se motivoi ja sitten toki yleensä niinkun työssä se, että ei ole sellanen kauheen hierarkinen organisaatio missä toimia et ei oo sellasta tiettyä kiinteitä pientä hiekkalaatikkoa jossa toimin vaan että toimin aika laaja-alaisesti ja monipuolisissa tehtävissä ja just se sellanen niinkun työn joustavuus et ahdistus tulisi jos pitäisi olla aina tietty kelloaikan tiettyssä paikassa”

“Mä oon siitä onnellisessa asemassa, että musta tuntuu että mä en tavallaan tee töitä. Koska mä teen samoja juttuja usein ku mä oon ollu töissä jossain firmassa mä teen samoja juttuja ilmaseks-- Että mulla on vähän semmonen olo, että niinku tai siis monta asiaa, mitä mä tekisin töissä ja mitä mä tekisin myös vapaa-ajalla ilmaseks et sekin on tavallaan sitä, mikä motivoi.”

6.2 Tiedon jakaminen haasteena hajautuneessa tiimissä

Tässä luvussa tarkastellaan ryhmään ja ryhmäprosesseihin liittyviä tekijöitä, jotka ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Taustajatuksena on, että avoin vuorovaikutus edistää tiimin luovuutta. Haastatteluaineistosta oli havaittavissa tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä elementtejä ja haasteita kollektiivisen luovuuden näkökulmasta, kuten se, että tieto ei aina kulje toimipaikkojen välillä. Ensimmäisenä tarkastellaan tiimien palautekäytänteitä ja -ilmapiiriä, jonka kautta pyritään avaamaan sitä, miten

ryhmässä annetaan ja otetaan vastaan palautetta, miten palautteeseen suhtaudutaan sekä sitä, missä tilanteissa sitä annetaan. Lisäksi luvussa tuodaan esiin palautekulttuuriin liittyviä haasteita, joita haastatteluaineiston perusteella tuli ilmi.

Luvussa analysoidaan myös sitä, miten tutkittavissa tiimeissä haastatteluaineiston perusteella suhtaudutaan uusiin ideoihin. Useat ryhmän luovuutta koskevat tutkimukset ja teoriat tuovat esiin sen, kuinka tärkeää luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta on se, miten uusiin ideoihin suhtaudutaan – kriittisesti vai avoimesti. Lopuksi avaan haastatteluaineiston perusteella saatua käsitystä ryhmien tiedon jakamisen paikoista ja kanavista sekä tiedon jakamiseen liittyvistä haasteista. Tiedon jakaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa erityisesti työhön liittyvän tiedon ja materiaalien jakamista sekä yhteydenpitoa muihin tiimin jäseniin. Pyrkimyksenä on myös avata sitä, minkälaisia keskusteluja missäkin kanavissa ja paikoissa käydään.

6.2.1 Tiimin palautekulttuuri

Amabilen luovuuden komponenttiteorian mukaan **palaute** on yksi kategoria, jolla organisaation luovuuteen voidaan vaikuttaa. Mallin mukaan luovissa organisaatioissa palkitseminen perustuu runsaaseen palautteeseen ja kannustukseen. (Amabile 1998.) Palautteen voi jakaa kriittiseen ja kannustavaan tai positiiviseen palautteeseen. Kriittisen palautteen kohdalla voidaan myös puhua rakentavasta palautteesta. Positiivinen eli kannustava palaute tarkoittaa toimintaa tukevaa ja vahvistavaa palautetta toiselle osapuolelle. Rakentava palaute tarkoittaa korjaavaa palautetta, jolla pyritään kehittämään tai arvioimaan toisen henkilön toimintaa tai tekemistä. Palautteen välittömyys on myös suositeltavaa ja yksilön kehittymisen kannalta hyödylliseksi nähtyä toimintaa. (Rytikangas 2011.) Palaute liittyy oleellisesti myös **uusiin ideoihin suhtautumiseen** ja niihin kannustamiseen. Skeptinen tai liian kriittinen suhtautuminen uusiin ideoihin heikentää tutkitusti luovuutta yksilöissä, ryhmissä ja koko organisaatiossa

(Amabile 1998). Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että palaute ja luovuus ovat yhteydessä toisiinsa. Palautteella on positiivinen vaikutus yksilön luovuuteen, sillä se rohkaisee uusien ideoiden synnyttämiseen ja tuottamiseen (Harrison & Rouse 2015).

Haastatteluissa tutkittavilta kysyttiin, miten tiimissä annetaan ja vastaanotetaan palautetta ja miten palaute näyttäytyy tiimin toiminnassa. Toisen tiimin sisällä käsitykset ryhmän palautekulttuurista olivat jossain määrin toisistaan eroavia. Palautetta jaettiin yleensä kasvokkain ja erityisesti koko ryhmän kesken kasvokkaisissa kuukausipalaverissa. Haastateltavat toivat esiin, että palaute on usein välitöntä ja kannustavaa – sellaista, jossa kehdutaan toisia hyvästä työsuorituksesta tai tavoitteisiin pääsemisestä. Haastatteluaineiston pohjalta nousi esiin, että palautteen suhteen ongelmallista oli se, että se ei johda konkreettisiin muutoksiin päätöksenteossa, vaan jää ikään kuin ilmaan leijumaan. Tällä kuitenkin viitattiin organisaatiotason päätöksiin, ei ryhmän sisäiseen toimintaan. Tutkittavat toivat myös esiin, että kriittisen palautteen suhteen ryhmässä olisi kehittämisen varaa. Tämä koski sekä kriittisen palautteen antamista että sen vastaanottamista. Kriittisellä palautteella tarkoitettiin sellaista palautetta, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa ja keskustella avoimesti uusista ideoista sekä yhteistyön haasteista tiimissä.

“me ollaan vähän huonoja sitten sellaista palautetta, joka ei ole ehkä niin myönteistä niin me ollaan ehkä vähän huonoja sitä jakamaan”

Toisessa tiimissä haasteena nousi esiin se, että kriittistä ja rakentavaa palautetta ei anneta riittävästi ja sen antamista pitäisikin haastateltavien mukaan ryhmässä kehittää, sillä erityisesti kriittisen palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa oli haasteita ja osaamisvajetta. Aineistosta oli havaittavissa ryhmän palautekulttuuriin liittyviä näkemyksiä. Tärkeänä pidettiin avointa ja turvallista ilmapiiriä, jossa pystytään myös positiivisella tavalla tuomaan esiin rakentavaa kritiikkiä, ajatuksella, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Aineistosta kävi ilmi myös turhautuminen ryhmän tämän hetkiseen keskustelu- ja palauteilmapiiriin. Ilmapiiri on myös yhteydessä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Westin

työilmapiirimallin mukaan ilmapiiri on yhteydessä tiimin innovatiivisuuteen. Yhtenä ilmapiiritekijänä Westin mallissa on ryhmän tehtäväsuuntautuneisuus, jonka kohdalla korostetaan muun muassa yksilön ja suorituksen arviointiprosesseja, palautetta ja yhteistyötä, selkeitä lopputulokseen liittyviä kriteereitä, vastakkaisten mielipiteiden tutkiskelua, rakentavaa kritiikkiä sekä tiimin sisäistä neuvonantoa sekä suorituksen laatuun panostamista. (Anderson & West 1998.)

*“Mun mielestä pitää olla sellanen avoin ilmapiiri missä pystyy vapaasti puhumaan ja etenkin omassa työssä just se luovuus ja se hyvä ilmapiiri on todella tärkeää mut silloin mun mielestä tulee myös keskiöön se että kysymys ei oo aina siitä että mitä sä sanot vaan miten sä sen sanot
 ---Ja näin me pystytään myös saamaan ja avaamaan niitä ongelmakohtia ja myös mahdollisesti löytämään jotain uusia hyviä kehityspaikkoja siinä näitten keskusteluiden kautta et ei se mun mielestä oo puhtaasti tiimityön kannalta hyvä, että ollaan yksimielisiä asioista. Siinä pitää olla myös sitä eriävää näkemystä ja sitä, joka kyseenalaistaa. Mut kysymys on myös siitä, et miten kyseenalaistetaan, ei kyseenalaisteta siten että lähetään lyttäämään muiden ideoita vaan pyritään kannustamaan ja tuomaan esiin että tässä pitäis kuitenkin vielä huomioida tää tai miten te ootte aatellu ratkaista tän.”*

Edellisessä aineistokatkelmassa haastateltava kuvaa ryhmän diversiteetin vaikutusta tiimin toimintaan. Hänen mukaansa liika yksimielisyys ei välttämättä ole aina hyvä asia, vaan eriävien näkemysten ja niistä rakentavasti ja avoimesti keskustelemisen kautta voidaan löytää uusia kehittäviä ideoita ja toimintamalleja. Ydin onkin siinä, miten eri näkökulmista ja mielipiteistä voidaan keskustella. Tässä asiassa toivottiinkin tiimityön kehittämistä parempaan suuntaan. Amabilen (1998) mukaan luovuuden kannalta tärkeiden monilahjakkaiden ryhmien muodostamisessa tulisi ottaa huomioon paitsi erilaiset asiantuntijuudet, myös ryhmän jäsenten kyky toimia yhteistyössä muiden ryhmän jäsenten kanssa. Amabilen (1998) mukaan tiimit, joissa kemiat ja tuen määrä sekä sopiva erilaisuus ovat kohdillaan, on avain onnistuneeseen työskentelyyn ja luovuuteen ryhmässä.

Toisen tiimin palautekulttuuria kuvailtiin eri tavoin. Tutkittavien mukaan palautteenanto on tiimissä suoraa ja jatkuvaa ja hyvin *“elävä prosessi”*. Haastatteluvien mukaan *“kaikilla on suora kytkentä toisiinsa”* ja palaute ilmenee aika luontaisesti tiimin toiminnassa ja työskentelyssä. Toisen tiimin palautekulttuuria kuvattiin muun muassa sellaiseksi, josta *“ei kannata oppikirjoja kirjoittaa”*. Tämä käy ilmi seuraavasta aineistokatkelmasta:

“Ei siis ihan hirveesti anneta palautetta vaikka toisten tekemästä työstä ja jos joku asia ei tunnu toimivan niin se toimii ehkä tällä hetkellä niin, että siitä kirjoitetaan sähköposti, joka on muuta asiaa, hyvin asiapitoinen niin sinne laitetaan sit loppuviitteks tämä asia ottaa kaaliin ja perustoimintatapa taitaa olla, että kukaan ei koskaan vastaa siihen mitään mut ehkä joissain tapauksissa joku on saattanut sitä vähän miettiäkin ja muuttaa toimintatapaansa. Mutta tän tiimin palautteenanto kanto vastaanotto ei oo ehkä mitään sellaista mistä kannattaa oppikirjoja kirjoittaa.”

Haastatteluaineiston perusteella tiimeissä kaivattiin enemmän *“suoraa, rakentavaa ja realistista”* palautetta, joka lisäksi tukee asetettuja tavoitteita. Toisaalta taas kokemus oli, että tiimissä on kuitenkin suhteellisen helppo antaa kriittistäkin palautetta. Toisessa tiimissä palautteeseen liittyvät haasteet nousivat selkeämmin esille kuin toisessa, jossa palauteilmapiiri vaikutti palautteen ajoittaisesta vähäisyydestä huolimatta avoimelta ja suoralta.

6.2.2 Uusiin ideoihin suhtautuminen

Ideoiden jakaminen on tärkeä osa ryhmän luovuutta (Paulus & Nijstad 2003). Tutkittavilta kysyttiin haastatteluissa siitä, miten heidän mielestään tiimissä suhtaudutaan uusiin ideoihin ja kehittämisehdotuksiin. Uusiin ideoihin suhtautuminen näyttäytyi vastauksissa ristiriitaisesti. Kuukausipalaverit nähtiin paikana, jossa päästään pallotelemaan ja kehittelemään ideoita, mikä sähköpostin tai virtuaalisten välineiden kautta oli haastatteluvien mukaan hankalampaa. Aineiston perusteella näyttäisi siis sitä, että kasvokkaisissa tapaamisissa kollektiivinen luovuus mahdollistuu uudella tavalla.

“kun tavataan nokakkain et mä ainakin koen et semmonen sähköpostin yli niinku just semmosten uusien ideoitten pallottelu ja niitten pohtiminen niin on kauheen hankalaa et niihin sit ku me istutaan meil on yleensä kuitenkin useempi tunti aikaa, niin kun istutaan alas ja sit lähetään jotain asiaa vähän sillee aivo-riihintyypisesti pallottelemaan niin mun mielestä semmoseen justiin ne”

Haastateltavat sanoivat, että ryhmässä suhtaudutaan uusiin ideoihin avoimesti ja positiivisesti. Tiimille on myös annettu tehtäväksi tehdä asioita uudella tavalla ja tuoda uusia ideoita ja toimintatapoja järjestökentälle. Tiimissä nousi esiin myös kritiikkiä ryhmän suhtautumista kohtaan. Haastatteluaineiston perusteella ryhmän jäsenten käsitykset innovatiivisuudesta sekä suhtautuminen uusiin ideoihin erosivat toisistaan. Uusiin ideoihin ei suhtauduta niin innostuneesti, kuin haastatteluiden perusteella toivottiin. Haastatteluissa nousi esiin myös ongelmakeskeisyyttä; uusien ideoiden kohdalla tartuttiin helposti potentiaaliin ongelmiin, joita ideat tai niiden toteuttaminen pitävät sisällään. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltava kuvailee suhtautumistaan uusiin ideoihin:

“mun mielestä varmaan suhtaudutaan tosi hyvin et mä oon itse asiassa varmaan se ihminen joka on aina on niinku keksimässä kaikki ne ongelmat kaikista ideoista ja niinku sillai vähän niinku ampumassa alas, mutta kyl niinku toisaalta mä arvostan sitä tosi paljon, että niit ideoit on ja sithän niitä on just kiva pyöritellä sillee että miettiin niit sekä mahdollisuuksia että ongelmia et mitä niitten toteuttamises voi tulla”

Toisessa tiimissä näkemykset uusiin ideoihin suhtautumisesta ryhmän sisällä olivat yhtenevämpiä toisessa. Haastateltavat sanoivat, että suhtautuminen uusiin ideoihin oli ryhmässä erittäin avointa ja kriittistä samaan aikaan. Seuraavissa haastattelukatkelmissa Tiimi B:n tutkittavat kuvaavat ryhmän suhtautumista uusiin ideoihin. Alemmassa sitaatissa haastateltava kuvaa sitä, että tiimissä suhtaudutaan uusiin ideoihin varsin avoimesti, mutta kaikki ideat suodatetaan yhteisen harkinnan kautta eteenpäin.

“Erittäin avoimesti, mutta mukavasti kriittisesti -- hyvin avoimesti kyllä keskustellaan ja voi uusia ideoitakin ehottaa. Aika tasapuolisesti niitä sitten myös arvostellaan ja reilusti”

“Hyvin avoimesti ja hyvin kriittisesti samaan aikaan. Että kaikki on tervetullutta mutta ne menee sellaisen yhteisen myllytyksen läpi ennen ku lähetään toteut-

tamaan ja tekemään että tulee se moninäkökulmaisuus siinä edustettua. Semmonen tunne, että ideat on tervetulleita, mutta kaikkia ideoita ei lähdetä suin päin toteuttamaan vaan yhteisen harkinnan kautta.”

Haastatteluissa nousi myös esiin se, kuinka hyvä porukka tässä projektissa on mukana. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että muiden mielipiteiden kuuntelu ja toisten tiimiläisten asiantuntijuuden arvostaminen toimivat tässä tiimissä poikkeuksellisen hyvin. Seuraavassa aineistopätkässä haastateltava kuvaa ajatuksiaan projektitiimistään:

“-- tässä tiimissä on semmoinen asia hyvin poikkeuksellista, -- miten halutaan kuulla kaikkien mielipiteet on jotenkin ollu täysin poikkeuksellista. Ollaan jotenkin alttiita sille, että kukaan ei yritä olla se henkilö, joka tietää tästä asiasta kaiken, vaan jokainen myöntää, että hallussa on osa tarvittavasta tiedosta ja asiantuntijuudesta ja vaan arvostamalla sitä toisen osaa siitä kokonasiantuntijuudesta se voi se asia mennä eteenpäin. Tää on näin niinkun pikarefleksiona yks hienoimpia juttuja, mitä mä oon tiimityössä kohdannut.”

6.2.3 Tiedon jakaminen

Toinen tutkittavista tiimeistä on hajautunut kahden eri kaupungin toimistoihin, joista toisessa työskentelee kaksi ja toisessa kolme tiimiläistä samassa toimistossa ja samoissa jaetuissa työhuoneissa. Tutkittavilta kysyttiin, miten ja missä kanavissa heidän tiimissään jaetaan tietoa ja ollaan yhteydessä muihin tiimin jäseniin. Toisessa tiimissä tiedon jakaminen ja kommunikointi eri lokaatioissa työskentelevien henkilöiden kesken tapahtuu pääosin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Haastateltavien mukaan sähköposti on käytetyin sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen kanava tiimin sisällä. Tiimillä on myös sisäisen intranetin ja pilvipalvelun kaltaisia viestintäkanavia, joissa kommunikaatio rajoittuu kuitenkin tutkittavien mukaan lähinnä materiaalien tallentamiseen ja poimimiseen. Sisäisestä intranetistä löytyy erilaisia dokumentteja, muistioita, asialistoja ja projektisuunnitelmia. Kyseinen kanava ei tutkittavien mukaan juurikaan palvele ryhmää tiedon jakamisen tai yhteistyön kannalta. Sitä kuvailtiin myös käytettävyydeltään jäykäksi ja hankalaksi. Haastateltavien mukaan sisäisistä intrakanavista löytyy mahdollisuus reaaliaikaiseen chat -keskusteluun,

mutta sitä ei tiimin sisällä käytetä. Osa tiimin jäsenistä käyttää sosiaalisen median välineitä, esimerkiksi Facebookia reaaliaikaiseen keskusteluun työhön liittyvistä asioista, mutta koko tiimin kesken reaaliaikaista viestintäkanavaa ei haastatteluaineistosta noussut esiin.

“-- edellämäinitsemät kanavat ei välttämättä palvele sitä tarkoitusta vaan enemmän se menee puhelin välityksellä soittamalla tai sähköpostitse mitä kautta me sitä tietoa kierrätetään ja kuljetetaan ja pallorellaan toistemme kanssa. Ja sit se lopputulos sit otetaan koko tiimin käsittelyyn sit seuraavassa palaverissa”

Toisella tiimeistä on joka kuukausi päivän kestävä kuukausipalaveri, jossa koko tiimi kohtaa toisensa kasvotusten samassa lokaatiossa. Kuukausipalaverit ovat paikkoja, jossa tiimi pääsee tutkittavien mukaan pallotelemaan uusia ideoita, asettamaan tavoitteita, seuraamaan niiden toteutumista sekä muuttamaan ja kehittämään toimintojaan. Tiimiläisten mukaan kasvokkaisissa tapaamisissa uusien ideoiden kehittäminen nousee kasvokkaisen vuorovaikutuksen ansiosta uudelle tasolle ja ryhmässä alkaa syntyä niin sanottua synergiaa.

“Ja nää on ihan hyviä paikkoja siinä että me pystytään varhaisessa vaiheessa myös tunnistamaan että joku toiminto ei oo välttämättä toimiva. Pystytään korjaamaan se ja muuttamaan sitä siihen suuntaan et päästään niihin tavoitteisiin ja poistamaan ylimääräisiä toimintoja ja tuomaan sinne mahdollisesti jotain uusia.”

“-- henkilökohtaiset tapaamiset on tosi hyviä ja niis rupee syntymään usein just niit ideoita et ittelleen ei ois yksin tullu mieleen mut sit ku toinen heittää jotain ja sit itte pääsee jatkamaan siihen jotain ja kolmas heittää siihen taas uuden jutun niin sit siitä rupeeki kasvamaan jotain ihan semmosta mitä kukaan ei sais yksinään aikaseks tai keksis.”

Samalla tiimillä on myös käytössään Go to Meeting -videopuhelutoiminto, jota tiimi ei kuitenkaan juuri käytä viestinnän ja kommunikoinnin välineenä. Väline on aktiivisemmin käytössä muualla organisaatiossa ja sidosryhmätiimeissä, mutta tässä tiimissä sen käyttö näyttäisi jäävän suhteellisen vähäiseksi kokousten ja tapaamisten suhteen. Seuraavassa aineistokatkelmassa haastateltava kuvaa kyseisen viestintävälineen funktiota tiimissä ja toteaa, että sen käyttö saataisi jopa vähentää matkustamista kaupungista toiseen.

“Niin on onhan meillä sitten mä unohdin mainita että meillähän on sitten tän isomman porukan kans me käytetään GTM:ä eli Go to meeting siis tällasta videopelusteemiä mutta se on ehkä harvemmin me ollaan puhuttu siitä, että sitä vois enemmän käyttää kun se kuitenkin helpottaa jonkun verran sitä, kun tää matkustaminen on matkustaminen vie aikalailla aikaa kuitenkin”

Kyseisessä tiimissä nousi esiin myös se, että kuukausittaisissa tiimipalavereissa ryhmän tulisi keskustella enemmän tiimityöstä ikään kuin metatasolla eli pohdittua ja reflektoida yhdessä sitä, minkälaista on toimiva yhteistyö tiimissä ja mitä käsityksiä ja toiveita kullakin sen suhteen on. Seuraavassa haastattelupätkässä haastateltava kuvaa sitä, miten tiimin tulisi keskustella enemmän itse tiimityöstä ja sen tavoitteista.

“Mutta se että ollaanko me otettu sitä tiimityön ja tiimin toimivuuden toimintaa niinkun käsittelyyn tiimipalavereissa niin se on aika olematonta. Et me ei olla välttämättä riittävästi avattu ryhmän sisällä sitä et mitä on oikeesti hyvä tiimityö, mitä kukin haluaa tiimityöltä, mitkä on omasta mielestään ne toimivan tiimityön keskeiset periaatteet ja just sit sitä että jos siel on erilaisii näkemyksiä et keskusteltais sit niistä et pystyttäis löytää se yhteinen myös visio siitä meidän toimintatavasta et miten me halutaan toimia, minkälainen tiimi me halutaan olla ja mä kokisin että se vois olla ihan tarpeen.”

Haastatteluaineiston perusteella tiimissä kuitenkin jaetaan yhteisillä junamatkoilla tietoa ja ajatuksia työhön liittyvistä “isommista linjoista” sekä niihin liittyvistä arvoista ja periaatteista. Haastatteluissa tuli esille myös tiedonkulkuun liittyviä haasteita ja ongelmakohtia, jotka tutkittavien mukaan olivat jossain määrin häiritseviä tekijöitä työnteon ja luottamuksen kannalta. Ryhmässä kuvailtiin tiedonkulun ongelmien heikentävän luottamusta ja samalla toivottiin, että sen suhteen asiat kehittyisivät parempaan suuntaan. Tämä liittyi osittain myös hajautuneisuuteen; samassa toimistossa työskentelevät pystyivät piipahamaan toisen huoneeseen tai kysymään kasvotusten työhön liittyvistä asioista.

“Ja ehkä se just johtuu se luottamus tulee siinä et ku välilä tuntuu että tieto ei kulje, sä saat kuulla jälkikäteen asioista niin kyllähän se automaattisesti kertoo ensinnäkin siitä että tiedonkulussa on ongelmia mut sit taas tällaset tiedonkulun ongelmat hirveen helposti alkaa nakertaa myös sitä luottamusta kun sitä tapahtuu useammin et tietenkin aina välillä jokainen meistä unohtaa että tää asia ois pitäny toimittaa tonne ja tää asia ois pitäny toimittaa tonne se on ihan inhi-

millistä. Mut jos tää on sellasta systemaattisesti tapahtuvaa toimintaa niin silloin sitä jo toivoo et ihminen oppis ja kehittyis esimerkiks siinä tiedon jakamisessa.”

Haastateltavat kuvailivat myös tietävänsä melko vähän siitä, mitä muut tiimiläiset tekevät tai mikä tehtävä heillä milloinkin on käsillä. Samalla kuitenkin pohdittiin sitä, onko edes tarpeen aina tietää, mitä kollegat tekevät tai minkä asioiden parissa he kulloinkin työskentelevät. Työn luonne on tutkittavien mukaan hyvin vaihtelevaa ja tilanteet saattavat muuttua nopeastikin. Samalla työn alla on *”ikuisuusprojekteja”*, jotka limittyvät uusien akuuttien tehtävien kanssa. Tämä herätti pohdintoja siitä, onko kollega toisella paikkakunnalla saanut idean, johon olisi muidenkin syytä tarttua samantien.

”joskus tuntuu et tietää loppujen lopuks aika vähän siitä, mitä ne muut niinku tekee et mitä muilla on meneillään et vaik tottakai nois palavereis käydään läpi ja näin mutta ja näin mut en mä oikein keksi et mikä ois sellanen niinku järkevä tapa niinkun tai et onkse tarpeen koko ajan tietää niin tarkkaan mitä muut tekee et kyl sen tiedän sit tarvittaes saa ja näin”

Niin sanottua hiljaista tietoa jaettiin paikallisten kollegoiden kanssa yhteisillä lounas- ja kahvihetkillä. Haastateltavat myös kuvailivat, että paikalliselta lähellä istuvalta kollegalta on helpompi kysyä vinkkejä kullakin hetkellä askarruttaviin asioihin. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että tästä tavasta pyritään pääsemään myös tietoisesti eroon, jottei muiden näkökulma olisi liian yksipuolista.

Toisen tiimin jäsenet työskentelevät kahdella eri paikkakunnalla ja kahdessa eri yrityksessä. Lisäksi heistä moni tekee liikkuvaa työtä, joten yhteydenpito on usein sähköistä ja puhelimitse tapahtuvaa. Tiimi käyttää useimmiten sähköpostia ja puhelinta kommunikoinnin välineenä. Ryhmästä löytyy myös pienempiä yksiköitä, joiden työ liittyy tiiviimmin yhteen kuin toisten. He ovat toistensa kanssa enemmän tekemisissä tiimin projektin tiimoilta kuin toiset. Kommunikointi tapahtuu tällöin yleensä puhelimen välityksellä tai samassa toimipisteessä eli lokaatiossa työskentelevien välillä kasvotusten.

Haastateltavien mukaan tiimi tapaa kasvokkaisissa palavereissa koko tiimin kesken noin kerran kahdessa kuukaudessa. Sähköpostin ja puhelimen lisäksi tiimi tapaa satunnaisesti Connect -videopuhelupalvelimessa sekä käyttää ohjelmistosovellusta, jonka ympärillä työskentelevät, hyväkseen myös keskinäisessä kommunikoinnissaan. Haastatteluissa tuli ilmi näkemys, että sähköposti ei ole paras media viestimiseen, mutta se on asettunut tiimin eniten käytetyksi viestintävälineeksi. Tiimillä ei yhden tutkittavan mukaan ole *“helppoa yhteistä mediaa”* eli intraa, joka puolestaan löytyy tiimiläisten päätoimisen työn kontekstista. Haastatteluissa tuli ilmi, että hajautuneisuus on yhteydessä tiedon jakamisen sujuvuuteen ja nopeuteen. Haastateltavien mukaan ongelmatilanteiden ratkominen sähköpostitse on hidasta ja ajoittain tehotonta, mikä on puolestaan lisännyt väärinkäsityksiä ja osaltaan hidastanut projektin etenemistä nopeammassa tahdissa.

“Musta tuntuu, että nyt kun miettii niin se on ehkä jossain tapauksessa hidastanut prosessia paljon, koska ongelmatilanteisiin ei olla reagoitu sillee niinku heti, vaan jos ongelmatilanteita lähdetään sähköpostilla ratkomaan, niin siinä menee hetki että joku vastaa kuuden tunnin päästä ja sit tulee viikonloppu ja sit tulee maanantai. Mut mä en oo ihan varma, että kun sitä projektia ei oo aina tehty täyspäiväisesti, mut kyl mä väitän että tässä projektissa vaikka ite oon tosi etätyön kannattalla mutta tässä projektissa se on hidastanut tän projektin päätökseensaamista, tosin kun ei oo verrokkia, toista projektia mutta tämmösten väärinkäsitysten määrä on kasvanut ja ongelmista puhuminen sähköpostin välityksellä on hitaampaa ja mahdollistaa väärän käsityksen kuin sitten jos oltais oltu kaikki aina joka viikko ainakin pari päivää samassa paikassa.”

6.3 Sidosryhmiltä palautetta ja uusia näkökulmia

Tässä luvussa tarkastellaan sidosryhmien ja verkostojen eli asiakkaiden, muiden tiimien ja kollegoiden, johdon ja yhteistyökumppaneiden roolia kollektiivisen luovuuden ilmentäjinä hajautuneessa tiimissä. Hajautuneessa tiimissä sidosryhmät nousevat erilaiseen rooliin, sillä tiimit ovat maantieteellisen etäisyyden ja liikkuvan työn vuoksi runsaasti tekemisissä verkostojen ja sidosryhmien kanssa. Pyrkimyksenä on kuvata ja ymmärtää sitä, miten sidosryhmät kontribuovat tiimin luovuuteen eli mitä sellaista ne tuovat yksilöille ja ryhmälle, joka edistää kollektiivista luovuutta. Tutkittavissa tiimeissä tärkeiksi sidosryhmiksi

nousivat esiin asiakkaat, yhteistyökumppanit, muut tiimit ja oma organisaatio sekä kohderyhmän edustajat ja tiimin ulkopuoliset asiantuntijat.

Asiakkaat olivat sidosryhmä, joka vaikutti tiimin työskentelyyn merkittävästi. Haastatteluissa korostui, että asiakkaan kuunteleminen ja huomioonottaminen on erityisen tärkeää, sillä tiimin kehittämä tuote on vahvasti asiakaslähtöinen. Haastatteluissa tulikin ilmi, että ilman asiakkaita koko projekti olisi turha. Asiakasorganisaatioiden toimintamallien ja työhön liittyvien päivittäisten prosessien ja haasteiden ymmärtäminen nähtiin olevan tärkeää tuotteen kehittämisen kannalta, sillä tuote liittyy työn tekemisen helpottamiseen organisaatioissa.

“Ja myös koko tän tiimin jatkumisen kannalta koko ajan on ollu ideana se, että jos asiakkaat ei tästä innostu niin ei me jatketa tätä hommaa. Kyllä hyvin vahvasti kuunnellaan asiakkaita ja otetaan ne huomioon, niille tätä ollaan rakentamassa.”

Tiimissä oltiin jatkuvassa, lähes päivittäisessä yhteydenpidossa asiakkaisiin, joilta saatiin tärkeää tuotteen toiminnallisuuksiin liittyvää palautetta. Tiimillä oli viikoittaisia keskusteluita testiasiakkaiden kanssa, joilta saatiin arvokasta palautetta siitä, mikä tuotteessa toimii ja mikä puolestaan vaatii korjaamista ja kehittämistä. Virheitä pyrittiin korjaamaan asiakkailta saadun palautteen myötä. Asiakastarpeen ymmärtäminen ja liiketoimintaymmärrys olivat myös tiimin ydinosaamista ja alue, josta koettiin ammattiympäryyttä sekä halua kehittyä ammatillisesti.

Asiakastyö oli lisäksi tekijä, jonka haastateltavat kokivat innostavaksi ja motivoivaksi asiaksi työssä. Myös asiakkaan ymmärrys oli tärkeä osa tiimissä olevaa asiantuntijuutta. Toisessa tiimissä merkittävää on myös se, että kaikki työskentelevät päätoimisessa työssään omassa organisaatiossaan, jonka rooli tuli esiin ikään kuin rivien välistä omaan työhön vaikuttajana. Haastatteluissa mainittiin sidosryhminä myös muut ulkopuoliset asiantuntijat, kuten lakimiehet, joilta saatiin ulkopuolista asiantuntijuutta yrityksen perustamiseen liittyviin kysymyksiin. Lisäksi tiimin ulkopuoliset kontaktit, joilta saatiin näkemystä tämän hetkiseen asiakkaiden haasteisiin ja näkökulmia tuotteen hyödyllisyyteen, oli-

vat oleellisia tuotteen kehittämisen kannalta. Kokonaisuudessaan haastatteluaineistosta kävi ilmi, että ohjelmistosovelluspalvelun kehittäminen on kompleksinen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät ja äänet tiimissä ja etenkin sen ulkopuolella.

Toisessa tiimissä asiakas määriteltiin pikemminkin kohderyhmäksi, jolle tehdään kohdennettua viestintää ja markkinointia. Kohderyhmän edustajia tiimin jäsenet kertoivat tapaavansa alan messuilla ja tapahtumissa, joissa asiakkaiden kanssa ollaan suoraan tekemisissä. Haastateltavat kertoivat, että viestintään pyritään saamaan lisää vuorovaikutteisuutta ja vastavuoroisuutta kohderyhmän kanssa, esimerkiksi teettämällä kyselyitä ja muotoilemalla niiden kautta viestejä kohderyhmälle. Haastatteluaineistosta nousi esiin myös se, että on tärkeää kohdata liiton jäseniä ja muita järjestöalan ihmisiä eri tapahtumissa ja vaihtaa heidän kanssa näkemyksiä, jottei unohdetaisi sitä, mitä kentällä todella tapahtuu.

“Joo just se että hanketyö se voi hirveen helposti välillä lukkiutuu sellaseen että asiantuntijat pyörittelee keskenään asiantuntijoiden näkemyksiä mut se et sä oikeesti oot sit tekemisissä ja vaihdat näkemyksiä ihmisten kanssa ketkä ymmärtää sen meidän tietyllä tavalla loppukäyttäjän eli asiakkaan näkökulmaa tässä tapauksessa sairastuneen näkökulmaa niin se on mun mielestä todella tärkeää et se kuitenkin se koko meidän ydintehtävä liitonkin tasolla menee siihen että me pyritään ennaltaehkäisemään ja ajamaan meidän jäsenten etua ja mun mielestä sen pitää aina olla läsnä siinä toiminnassa. Että ajaako tää meidän jäsenten etua.”

Yhdeksi merkittäväksi sidosryhmäksi nousivat myös muut tiimit, esimerkiksi viestintätiimit, joihin ryhmän jäsenet kuuluvat organisaatiossaan tai yhteistyöorganisaatioissa. Toinen tutkittavista tiimeistä tekee muun muassa viestinnän ja markkinoinnin saralla yhteistyötä kahden viestintä- ja markkinointitoimiston kanssa. Yhteistyö nousi aineiston perusteella tärkeäksi oppimisen paikaksi ja mahdollisuudeksi kehittää omaa asiantuntijuutta ja ammatillista osaamista. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa antoi haastateltavien mukaan uusia näkökulmia ja inspiraatiota työhön. Ulkopuolisten viestintätoimistojen lisäksi tiimissä kuuluttiin muun muassa kattojärjestön viestintätiimeihin, joissa työstiin laajempaa hankekokonaisuutta, mikä puolestaan nivoutuu tiimin ydintyö-

hön. Verkostoissa työskentely ja toimiminen nähtiin myös yhtenä työhön liittyvänä ydintaitona ja -sisältönä.

“No juurikin näitä ja sit sen lisäksi semmosta niinku verkostoissa toimimista ja ku meil on tosi paljon just tällasii eri niinku työryhmiä ja tiimejä et me ikään ku kuulutaan useeseen tiimiin samaan aikaan ja meil on vähän useempi esimieski yhtäaika ja se on sellasta niinku tavallaan verkostoissa ja eri tiimeissä toimimista ja tota sit sitä yhteistyötä niinku näitten kolmen organisaation välillä eli näitten liittojen --”

Toisaalta sidosorganisaatioilla nähtiin osittain olevan myös negatiivinen vaikutus tiimien työskentelyyn. Muun muassa päätöksenteon hitaus ja tavoitteiden sekä johtajuuden puute sidosorganisaatiossa aiheuttivat turhautumista ja hidastivat tiimin työskentelyä eli olivat suorassa vaikutuksessa esimerkiksi siihen, miten uudet ideat tai päätökset etenivät tiimissä.

6.4 Yhteenvedo tuloksista

Haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään erilaisia kollektiivista luovuutta ilmentäviä tekijöitä. Näitä tekijöitä analysoitiin yksilön, ryhmän ja sidosryhmien näkökulmasta, joiden mukaan myös analyysi tehtiin. Yksilöllisiä luovuutta ilmentäviä sekä luovuuden resursseina toimivia tekijöitä tarkasteltiin sen kautta, mikä haastateltavia motivoi työssä. Motivaatio ulottuvuutena johdettiin pääasiassa Amabilen (1996) luovuuden komponenttiteoriasta, mutta motivaatio esiintyy useissa muissakin yksilöllistä ja kollektiivista luovuutta selittävässä teorioissa merkittävänä yksilön ja koko organisaation luovuutta edistävänä tekijänä.

Aineistosta nousi esiin erilaisia työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Tutkittavat kokivat tärkeäksi asiaksi työn tavoitteen eli sen, mihin työssä pyritään. Työn merkityksellisyys ja kokemus työn yhteiskunnallisesti tärkeästä päämäärästä koettiin motivoivaksi asiaksi. Lisäksi oman osaamisen kehittyminen ja nykyisen työn hyödyt urakehityksen kannalta nähtiin tärkeinä motivaatiotekijöinä työssä. Toisessa tiimissä puolestaan motivoivia tekijöitä olivat mitattavat tavoitteet

ja uuden luominen sekä asiakastyö. Myös työn joustavuus ja autonomisuus, päätösvalta siitä, miten ja missä tekee työtä olivat haastateltavien mukaan motivoivia tekijöitä. Tämän lisäksi inspiroivaa oli usko ja innostus tuotetta kohtaan, jota tiimi yhdessä kehittää. Kummassakin tiimissä tärkeäksi koettiin oman ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen sekä uuden oppiminen.

Toinen ulottuvuus, jonka kautta kollektiivista luovuutta tarkasteltiin, oli ryhmään ja ryhmäprosesseihin liittyvät tekijät, jotka ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Tätä ulottuvuutta tarkasteltiin kolmen kategorian kautta, joita olivat **palauteilmapiiri**, **suhtautuminen uusiin ideoihin** sekä **tiedon jakaminen** ryhmässä.

Tiimi A:ssa **palautteen** antaminen kohdistui pääasiassa hyviin työsuorituksiin ja onnistumisiin. Ryhmän palaute näyttäytyi välittömänä ja kannustavana. Kuukausittaiset kasvokkaispalaverit näyttäytyivät paikkana, jossa palautetta erityisesti annettiin. Tiimi A:ssa nousi kuitenkin esiin huoli siitä, että kriittistä palautetta ei osata tai uskalleta antaa tarpeeksi ryhmän sisällä. Lisäksi tiimi A:ssa tuotiin esiin myös yleisesti ryhmän keskusteluilmapiiri, jonka toivottiin muuttuvan avoimemmaksi ja sellaiseksi, jossa voidaan, kritisoida, argumentoida ja keskustella turvallisesti asioista ilman pelkoa kenenkään loukkaantumisesta. Tiimi B:ssä palautetta annettiin avoimesti ja kriittisesti. Haastateltavat sanoivat palautteen olevan jatkuvaa ja suoraa. Toisaalta palaute ei ollut mitenkään strukturoitua tai suunniteltua, vaan enemmänkin elävä prosessi, joka elää ryhmän vuorovaikutuksessa koko ajan.

Tiimi A:ssa **uusiin ideoihin** suhtauduttiin avoimesti ja positiivisesti. Toisaalta esiin tuli myös halua tarttua mahdollisiin ongelmiin, joita uusissa ideoissa mahdollisesti piilee. Ryhmän sisällä on haastatteluaineiston perusteella erilaisia käsityksiä innovatiivisuudesta, mikä osiltaan näytti vaikuttavan negatiivisesti intoon luoda uusia ideoita. Tiimi B:ssä uusiin ideoihin suhtauduttiin avoimesti

ja kriittisesti samaan aikaan. Uudet ideat otettiin avoimesti vastaan, mutta ne suodatettiin tiukan yhteisen harkinnan kautta ennen toteuttamista.

Kolmas ryhmäprosesseihin liittyvä ulottuvuus oli **tiedon jakaminen**, millä pyrittiin selvittämään sitä, missä kanavissa ja paikoissa tietoa ryhmän sisällä jaettiin. Tiimi A:ssa viestintä ja tiedon jakaminen tapahtui pääasiassa sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Kuukausipalavereissa tietoa, ideoita ja palautetta jaettiin kasvotusten. Hiljaista tietoa ja muuta työhön liittyvää tietoa päästiin jakamaan yhteisillä junamatkoilla sekä lounas- ja kahvihetkissä pääasiassa oman lokaation kollegoiden kanssa. Tiimillä on käytössään erilaisia digitaalisia viestintätyökaluja, mutta sähköposti oli siitä huolimatta edelleen pääasiallinen tiedon jakamisen kanava. Tiimi A:ssa koettiin ajoittain, että tieto ei kulje lokaatiosta toiseen. Tiimi B:ssä oli myös käytössä sähköposti ja puhelin sekä satunnaisesti myös videokonferenssityökalut. Tiimi kokoontui noin joka toinen kuukausi kasvokkain kohtauksiin, joissa pohdittiin yhteisesti projektin etenemistä. Sisäistä intranettiä ei tällä tiimillä ollut, vaan niitä käytettiin päätoimisen työn kontekstissa omissa "emo-organisaatioissa".

Sidosryhmiä ja verkostoja tarkasteltiin kolmantena ulottuvuutena, joka tiimin luovuuteen liittyy. Tästä oltiin kiinnostuneita siitä näkökulmasta, mitä tiimin jäsenten vuorovaikutus ja yhteistyö sidosryhmien kanssa tuo yksilöille ja sitä kautta tiimille. Haastatteluaineiston perusteella tiimit hyötyivät muiden tiimien ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisesta sekä järjestön jäsenten tapaamisesta alan tapahtumissa. Toisessa tiimissä puolestaan vaikutti erityisesti asiakkailta saatu palaute ohjelmistosovellustuotteen toimivuudesta. Yhteistyö sidosryhmien kanssa kehitti tiimin jäsenten osaamista ja auttoi pysymään ajan tasalla asiakkaiden ja kohderyhmien tarpeista.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yksilöllisiä, tiimin sisäisiä sekä sidosryhmiin ja verkostoihin liittyviä tekijöitä, jotka ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että hajautuneisuus luo omat haasteensa kollektiiviselle luovuudelle hajautuneessa tiimissä. Haasteet liittyvät erityisesti tiimin keskinäiseen yhteistyöhön. Tätä johtopäätöstä tukevat muun muassa ne tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen haasteet, joita tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille. Toisaalta tulokset puoltavat sitä, että yksittäisten tiimin jäsenten työhön liittyvä motivaatio edistää tiimin luovuutta myös hajautuneesti. Kyse on lopulta siitä panoksesta, mikä tiedon jakamiselle ja yhteistyön toimivuudelle annetaan. Tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että hajautuneen tiimin luovuutta edistää yhteistyö verkostojen ja sidosryhmien kanssa. Hajautuneen tiimin etuja onkin nimenomaan se, että ne ovat usein melko tai hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, joilta saadaan luovuuden kannalta tärkeitä elementtejä, kuten palautetta, uutta osaamista ja ideoita.

Tämän tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä on siis se, että ryhmän luovuus näyttäisi oleva moniulotteinen ilmiö, jossa yksilö, ryhmä ja niiden ulkopuolinen maailma ovat kaikki kytköksissä toisiinsa muodostaen kollektiivisen luovuuden kehikon, jossa useat asiat vaikuttavat tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tätä puoltavat useat luovuutta selittävät mallit ja teoriat. Seuraavissa alaluvuissa näitä kolmea ulottuvuutta ja niitä koskevia tuloksia pohditaan erikseen ensin yksilön, sitten ryhmän ja lopuksi sidosryhmien kautta.

7.1.1 Yksilölliset tekijät

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mikä yksilöitä eli yksittäisiä tiimin jäseniä motivoi työssä. Miksi yksilön työmotivaatiota on syytä tarkastella kollektiivisen luovuuden yhteydessä? Yksilöiden työhön liittyvä motivaatio nousee esiin merkittävänä yksilön ja sitä kautta ryhmän luovuuteen vaikuttavana tekijänä useissa luovuutta selittävissä teorioissa, kuten esimerkiksi Amabilen, Fordin ja Sternbergin luovuuden malleissa. Yksilöllisiä tekijöitä oli relevanttia tarkastella myös siitä syystä, että ryhmä muodostuu yksilöistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat siten toisiinsa ja siten myös ryhmän luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Amabilen (1996) mukaan sisäisesti motivoitunut yksilö on tuottavampi ja luovempi kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Sisäisesti motivoitunut yksilö kokee työssään nautintoa, tyydytystä, uteliaisuutta sekä pääsee ilmaisemaan ja haastamaan itseään. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä taas tekee työtään jonkin muun kuin sen sisällön, kuten esimerkiksi rahan tai aseman takia. (Amabile 1996.)

Tutkittavat motivoituivat työn merkityksellisyydestä ja tavoitteista. Tavoitteista esiin nousivat sekä työn "suurempi" päämäärä että pienemmät mitattavat tavoitteet, jotka synnyttävät tunnetta työn edistymisestä ja tuloksellisuudesta. Merkityksellisyydellä tarkoitettiin työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja hyötyä muille ihmisille, kuten asiakkaille ja kohderyhmille. Hackmanin ja Oldmanin (1976) mukaan työmotivaatiota lisäävät muun muassa tunne työn merkityksellisyydestä, sopivasta haastavuudesta, autonomiasta sekä palautteesta (Amabile 1996).

Tiimeissä motivoituttiin myös oppimisesta sekä oman asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisestä, jonka nykyinen työ mahdollisti. Vaikka oppimiseen liittyi haasteita ja venymistä, niin se koettiin kuitenkin lähtökohtaisesti palkitsevana asiana. Tutkittavat motivoituivat myös työn autonomisuudesta ja joustavuudesta eli esimerkiksi siitä että he saivat itse päättää missä ja milloin tekevät työtään. Autonomisuus onkin noussut useissa työmotivaatiota tarkastele-

vissa tutkimuksissa yhdeksi tärkeimmäksi yksilöä ja ryhmiä motivoivaksi seikaksi työssä. Myös Amabilen luovuuden komponenttiteoria tuo autonomian yhtenä luovuutta edistävänä tekijänä esille. Autonomialla tarkoitetaan tässä yhteydessä vapautta valita työn suoritustapa. Ajatuksena on, että työntekijä saa itse vaikuttaa prosessiin, jolla pääsee tavoitteisiinsa. Liian tarkat ohjeet siitä, millä strategialla tavoitteisiin tulisi päästä, voi helposti kaventaa yksilön luovuutta. (Amabile 1996.)

Tulosten perusteella näyttäisikin siltä, että hajautuneessa tiimissä yksilöiden henkilökohtainen motivaatio työhönsä on merkittävästi kollektiivista luovuutta edistävä seikka. Tässä tiimissä nousi esille useita, muun muassa Amabilen (1996) mukaan yksilön ja ryhmän luovuutta edistäviä tekijöitä, kuten työn tavoitteen merkitys, autonomisuus sekä halu oppia ja kehittyä työssä. Koska hajautuneessa tiimissä ollaan yhteistyön kannalta kasvokkain toimivaa tiimiä haastavammassa tilanteessa, voidaan olettaa, että yksilön työhön kokema motivaatio ja sisäinen palo ovat koko tiimin luovuutta edistäviä tekijöitä.

Kun yksilöiden tavoitteet yhdistyvät koko tiimin tavoitteeksi, ollaan luovuuden kannalta hedelmällisellä maaperällä. Gongin ym. (2013) mukaan tavoitteiden asettaminen ja niiden eteen ponnisteleminen muodostavat pohjan koko tiimin motivaatioprosessille. Vastaavasti tiimin jäsenet kommunikoivat toisilleen ja jakavat tietoa keskenään, kun he kokevat sen edistävän tiiminsä tavoitetta. Kun tiimi jakaa yhteisen tavoitteen kehittää osaamistaan, ovat he myös aktiivisempia etsimään tietoa muilta tiimin jäseniltä ja oppimaan toisiltaan. Tällöin he myös jakavat oman tietonsa muiden tiimin jäsenten kanssa, sillä he toimivat ikään kuin peilinä ja kaikupohjana uusille ideoille ja niiden testaamiselle. (Gong ym. 2013.) Seuraavaksi tarkastellaankin ryhmäprosesseihin liittyviä tekijöitä tiimin luovuuden näkökulmasta.

7.1.2 Ryhmään liittyvät tekijät

Yksilöllisten tekijöiden lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin ryhmään ja ryhmäprosesseihin liittyviä tekijöitä, jotka ilmentävät kollektiivista luovuutta hajautuneessa tiimissä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tiedon jakamisella ja sen yhdistelemisellä on positiivinen vaikutus muun muassa tuotekehitysprosessin etenemiseen, tiimin suoritukseen ja yrityksen innovatiivisuuteen (Wang 2010). Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin tiedon jakamiseen liittyviä haasteita, joita tutkimukseen osallistuneet hajautuneet tiimit arjessaan kohtasivat. Näitä olivat esimerkiksi tiedonkulun ongelmat sekä ajoittainen epätietoisuus siitä, minkä asian parissa eri paikkakunnilla työskentelevät kollegat kulloinkin työskentelivät. Tiedon jakamiseen liittyi myös jäykkyyttä viestintäkanavien ja -välineiden suhteen. Huolimatta virtuaalisen yhteistyön välineistön nopeasta kehityksestä, yleisin tiedon jakamisen ja viestinnän kanava tutkittavissa tiimeissä oli sähköposti. Toiseksi eniten tiimeissä kommunikoitiin puhelimen välityksellä. Reaaliaikaiset kevyemmät viestinnän kanavat eivät nousseet esille käytetyimpien viestintäkanavien kohdalla. Niiden käyttäminen voisi merkittävästi lisätä tiedon vaihtoa hajautuneessa työssä, sillä ne ovat kevyempiä ja nopeampia ja vähemmän kuormittavia viestintäkanavia esimerkiksi sähköpostiin verrattuna.

Kuten Airan (2012) tutkimus osoittaa, oli tämänkin tutkimuksen tiimeissä epätasaista tiedon jakamista. Tiimien jäsenet työskentelivät osittain samoissa toimipisteissä, joten vuorovaikutus ja tiedon vaihto jakautuivat epätasaisesti eri tiimin jäsenten välille. Hajautuneissa tiimeissä tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että myös toisella paikkakunnalla työskentelevä kollega pysyisi ajan tasalla ja saisi tarvittavan työhön liittyvän tiedon mahdollisimman nopeasti. Sama pätee myös vuorovaikutussuhteiden läheisyyden asteeseen hajautuneissa tiimeissä. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös ideoinnin ja luovuuden kannalta tärkeä ilmiö eli se, että kasvokkaistapaamisilla tiimi pystyi pallotelemaan ajatuksia vapaammin kuin virtuaalisesti sekä synnyttämään sellaisia ideoita, joita ei olisi välttämättä syntynyt ilman kasvokkaista kohtaamista.

Tiedon jakamisen tarkasteleminen yhtenä ryhmän luovuuden lähtökohtana oli tärkeää tutkimuksen aiheen kannalta. Gong ym. (2013) viittaavat aiempiin tutkimuksiin ja toteavat, että tiedon jakaminen on keskeinen ryhmäprosessi, joka on suoraan yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen ja erityisesti innovatiivisuuteen, sillä innovoiminen tarvitsee toimiakseen erilaisia resursseja. Säännöllinen ja laadukas tiedon, kokemusten, osaamisen ja ideoiden vaihtaminen ja niistä keskusteleminen on lähes elinehto tiimeille, jotka ratkovat jatkuvasti kompleksisia ongelmia työssään.

Tutkimuksessa nousi esiin myös hyvin ketterä tapa työskennellä hajautuneesti eri paikkakunnilla ja eri organisaatioissa, joka etenkin toisen tiimin kohdalla nousi esiin. Maantieteellisestä etäisyydestä ja aikataulullisista haasteista huolimatta tiimissä oltiin melko ketteriä. Yksi syy siihen voi olla, että sivutyönä tehty ”intohimoprojekti”, jossa tiimin jäsenet tekevät työtä oman työnsä ohella on tekijä, jolla työ saadaan sujuvaksi ja tuloksekkaaksi. Tähän liittyi myös prosessien yksinkertaisuus; tiimi oli yhteydessä vain välttämättömiin tiimin jäseniin kullakin hetkellä eikä niin sanottuja turhia palaveriä käytetty aikaa. Kasvokkaistapaamisia tiimillä oli koko tiimin kesken vain noin kerran kahdessa kuukaudessa. Kyseisessä tiimissä yhteistyötä näytti edistävän vahva sisäinen motivaatio, sitoutuminen ja tiimin jäsenten välinen keskinäinen luottamus toistensa asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Tiimi voi siis toimia tuloksekkaasti hyvinkin pirstaleisella rakenteella. Tätä näkökulmaa tukee esimerkiksi Kirkmanin ym. (2004) tutkimus, jonka mukaan useat kasvokkaistapaamiset eivät välttämättä takaa tiimin työn laatua, vaan että myös virtuaalitiimit voivat olla motivoituneita ja tehokkaita prosesseissaan ja kommunikaatiossaan.

Haastateltavat toivat esille erilaisia näkemyksiä tiiminsä palautekulttuurista. Vastaukset olivat kaksijakoisia; palaute näyttäytyi toisaalta välittömänä ja kannustavana, mutta kriittistä palautetta jäätettiin kaipaamaan enemmän. Kriittisen palautteenannon ongelmat näyttivät johtuvan ainakin kahdesta asiasta, joista toinen liittyi palauteosaamisen puutteeseen eli siihen, että kriittisen palautteen antamista ja vastaanottamista ei osata tehdä tarpeeksi rakentavasti ja kehittä-

västi. Toinen aspekti näytti liittyvän tiimin ilmapiiriin, josta oli havaittavissa puutteita tiimin keskinäisessä luottamuksessa. Vaikka erilaisuus ja konfliktit ovatkin monen luovuustutkijan mukaan luovuutta edistäviä tekijöitä, ovat luottamus ja turvallisuus vähintäänkin yhtä tärkeitä tekijöitä ryhmän luovuuden kannalta (Kaplan ym. 2009).

Kaplan ym. (2009) lähestyvät tiimin luovuutta ja innovatiivisuutta sopusoinnun ja harmonian näkökulmasta. Harmonialla ja sopusoinnulla tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimin jäsenten kykyä mukauttaa käyttäytymistään tiimin yhtenäisyyden tukemiseen (Kaplan ym. 2009). Tällä lähestymistavalla viitataan siihen, että etenkin ideoiden kehittelyvaiheessa sopusointu on oleellisen tärkeää. Tiimissä, jonka jäsenet kokevat häpeän tunteita tai pelkäävät torjutuksi tulemista, on vaikeampaa tuoda esiin uusia ideoita, mikä puolestaan on suorassa yhteydessä tiimin luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Myös Lonka ym. (2006) sanovat, että latistava ja kyyninen ilmapiiri ovat omiaan tyrehdyttämään luovuuden ryhmässä.

Ilmapiirin merkitys on siis kiistatonta ryhmän luovuuden prosessissa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voida vetää suoraa johtopäätöksiä tutkimukseen osallistuneiden tiimien ilmapiiristä, sillä tutkimuksessa tarkasteltiin myös monia muita ryhmään ja sen jäseniin liittyviä tekijöitä eikä ilmapiiriä tarkasteltu riittävän syvällisesti, jotta siitä voitaisiin vetää merkittäviä johtopäätöksiä. Merkittävää silti on, että etenkin toisessa tiimissä oli huomattavissa ristiriitaista puhetta tiimin ilmapiiristä, joka puoltaisi sitä, että tiimi voisi olla ryhmähenkeä ja luottamusta vahvistavan intervention tai valmennuksen tarpeessa. Sitä kautta myös tiimin kollektiivinen luovuus todennäköisesti kehittyisi.

7.1.3 Sidosryhmiin ja verkostoihin liittyvät tekijät

Kolmas ulottuvuus, jonka kautta hajautuneen tiimin luovuutta tarkasteltiin, olivat verkostot ja sidosryhmät. Niillä tarkoitetaan tiimin ulkopuolisia vuoro-

vaikutussuhteita, jotka ilmenevät joko oman organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Palosen (2003) mukaan tiimit, joilla on runsaasti ulkopuolisia suhteita, onnistuvat todennäköisemmin muita paremmin tavoitteissaan, sillä niillä on pääsy laajoihin tietolähteisiin, jotka puolestaan toimivat lisäresursseina tiimin työskentelyssä. Tämän voi myös nähdä edistävän kollektiivista luovuutta tiimissä. Etenkin hajautuneessa tiimissä verkostot ovat usein hyvinkin merkittävässä roolissa, sillä hajautuneen tiimin jäsenet saattavat työskennellä asiakkaan tai yhteistyökumppaneiden kanssa tai niiden läheisyydessä jopa päätoimisesti (Ruohomäki 2015).

Verkostot ja sidosryhmät osoittautuivat tässä tutkimuksessa merkittäviksi luovuuden resursseiksi. Niiden kautta tuli tiimiin luovuuden kannalta tärkeitä aineksia, kuten osaamisen kehittymistä ja palautetta. Etenkin toisessa tiimissä, jossa kehitettiin uutta ohjelmistosovellusta, tuotiin esiin asiakkaiden merkitys työn tekemisessä ja onnistuneen ohjelmistosovelluksen rakentamisessa. Asiakkaisiin liittyi monia tärkeitä seikkoja, joita haastatteluaineistosta nousi esiin. Asiakastarpeen ymmärtäminen nähtiin lähtökohtana koko projektille ja siitä koettiin myös ammattiyllpeyttä. Tuotekehitysprosessin aikana jatkuva yhteydenpito testiasiakkaisiin ja heiltä saatu palaute vaikutti konkreettisesti työprosesseihin ja näytti tulosten perusteella edistävän tiimin luovuutta, joka tässä tiimissä konkreettisesti valjastettiin asiakkaita palvelevaksi ohjelmistosovellustuotteeksi. Tiimeissä, joissa ratkaistaan asiakkaan ongelmia tai tuotetaan uusia palveluita, luova prosessi ilmenee tiimin jäsenten ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Innovaatiot eivät tällöin synny tiimin sisällä, vaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Hill, Brandeau, Truelove & Lineback 2013.) Tällöin tiimin jäsenten tulee siis pystyä luomaan toimivat yhteistyön ja vuorovaikutuksen kanavat myös asiakkaiden kanssa sekä oppimaan asiakkailta.

Muissa tiimeissä toimiminen auttoi kehittämään tiimin jäsenten asiantuntijuutta omassa työssään. Yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely auttoi näkemään oman työn sisällön uusin silmin ja tuomaan lisää substanssiosaamista tiimiin. Yksi keskeinen tulos tässä tutkimuksessa oli myös se, että sidosryhmillä voi olla

joskus jarruttava vaikutus tiimin luovuuteen. Haastateltavat toivat esiin sen, että päätöksenteon hitaus organisaation johtotasolla ja muissa tiimeissä hidastivat tiimin työskentelyä ja vaikuttivat siihen, miten uudet ideat etenivät tiimissä ja organisaatiossa.

7.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkijan tehtävä on Pietarisen (1999) mukaan luotettavan informaation tuottaminen todellisuudesta. Sarvaan (1999) mukaan tieteellisen tutkimuksen luotettavuus edellyttää, että tutkija noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä läpi tutkimuksen teon aina rahoituspäätöksestä tulosten raportointiin ja tieteellisiin julkaisuihin asti. Tutkijan etiikka tarkoittaa eettisiä periaatteita, normeja, sääntöjä ja hyveitä, joita tutkija sitoutuu noudattamaan ammattiaan harjoittaessaan (Pietarinen 1999). Pietarisen (1999) mukaan luotettavuus tarkoittaa sitä, että informaatio on perusteltu kriittisesti. Kriittisyys on pidettävä mielessä kaikissa tutkimuksen vaiheissa teorianmuodostuksesta ja menetelmien valinnasta aina tulosten analysointiin ja johtopäätöksiin asti.

Tutkijan rooli on laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin melko vahva, minkä vuoksi luotettavuutta arvioidaan erilaisin kriteerein kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuutta, jota tarkastellaan validiteetin (ollaanko mitattu sitä, mitä on pitänytkin mitata) ja reliabiliteettia (kuinka toistettavia tulokset ovat). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti tulkitaan eri tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2012, 232). Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin, vaan siinä pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tapaustutkimuksen kohdalla, jota tämäkin tutkimus edustaa, voidaan ajatella, että kaikki ihmistä ja kultuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, jolloin perinteinen luotettavuutta koskeva arviointi ei tule kysymykseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusraportin tarkkuus, johon tulisi kiinnittää huomiota kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2012, 232.) Tässä tutkimuksessa pyrin

kaikissa tutkimukseni vaiheissa perustelemaan valintani ja raportoimaan ja viestimään niistä riittävän selkeästi, jotta lukija ymmärtäisi tutkimuksen kulun mahdollisimman läpinäkyvästi ja aukottomasti. Laadullinen tutkimusprosessi on usein tutkimuksen edetessä elävää ja muuttuvaa ja siksi pyrin olemaan avoin ajatteluni ja valintojeni suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä ehdottomaan objektiivisuuteen, vaan subjektiivisuus ja tulkinnallisuus kuuluvat osittain myös laadullisen tutkimuksen luonteeseen.

Tutkittavien anonymiteetista tulee pitää huolta läpi tutkimuksen. On tärkeää, että tutkittavat ovat mukana täysin vapaaehtoisesti sekä ovat informoituja siitä, mihin tutkimukseen ovat osallistumassa ja miksi. Tässä tutkimuksessa kaikkia haastateltavia informoitiin sähköpostilla tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, että heidän anonymiteetistaan pidetään huolta läpi tutkimuksen. Tutkijan on huolehdittava, että tutkittavat eivät ole tunnistettavissa tutkimusaineistosta ja tutkimuksen tuloksista. Kaikki henkilö- ja tunnistetiedot on häivyttävä (Laajalahti 2014, 186). Tässä tutkimuksessa pyrin häivyttämään tutkittavien tunnistettavuuden, joka näkyi esimerkiksi siinä, etten merkinnyt henkilöitä tai tiimien tunnistetietoja aineistokatkelmien yhteyteen. Ryhmien tai tiimien haastattelemisessa on nimittäin se vaara, että tiimin omat jäsenet tunnistavat kollegansa, mistä puolestaan saattaa olla haittaa haastateltaville.

Haastattelurungon laatiminen tuntui aluksi haastavalta, sillä minun oli vaikea hahmottaa, miten tutkittava ilmiö, joka alunperin oli jaettu asiantuntijuus, tulisi parhaiten operationalisoida. Haastattelurungon laadittuani testasin sitä ennen varsinaisten tutkittavien haastattelemista, nähdäkseni, miten haastateltava tulkitsee ja reagoi kysymyksiini ja miten vastattavia ne ovat. Kuten aiemmin tutkimusraportissa mainitsin, osa haastatteluista tehtiin kasvotusten sekä osa maantieteellisen etäisyyden takia videopuheluiden ja osa puhelimen välityksellä. Eskolan ja Suorannan (1998, 92) mukaan haastateltaville on tarjottava mahdollisuus valita heille mieluinen paikka haastatteluiden pitämiseksi. Kasvokkaishaastatteluiden kohdalla näin tehtiinkin; haastateltavat saivat itse ehdottaa heille sopivaa haastattelupaikkaa. Haastatteluiden suhteen huomionarvoista on

se, että osa haastateltavista oli minulle entuudestaan tuttuja, minkä uskon vaikuttaneen positiivisella tavalla haastattelijan ja haastateltavan keskinäisen luottamuksen määrään ja sitä kautta haastateltavien avoimuuteen.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on elävä prosessi, jossa tutkija saattaa joutua hyvinkin erilaisiin keskusteluihin (Eskola & Suoranta 1998, 90). Haastatteluissa painottuivat ajoittain hieman eri kysymykset, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että joidenkin haastateltavien kohdalla jätin joitakin kysymyksiä kysymättä, ja toisilta haastateltavilta niitä taas kysyin. Toisaalta, koska tutkimuksessa haastateltiin kahden tiimin jäseniä, oli ymmärrettävää, että toistoa saattoi esiintyä etenkin tiimin toimintaa tai käytänteitä koskevissa kysymyksissä. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän, mikä vastasi pro gradu -tutkielman vaatimuksia tutkimuksen teon aikana. Aineiston riittävyteen liittyy tässä tutkimuksessa kuitenkin yksi seikka, jolla voi olla merkitystä tutkimuksen luotettavuuden suhteen: toisesta tiimistä haastateltiin kaikkia viittä jäsentä ja toisesta puolestaan neljää jäsentä, josta yksi varsinainen jäsen jäi haastattelematta.

Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä olisi voinut tässä tutkimuksessa hyödyntää monipuolisemmin, jotta tutkittavasta ilmiöstä olisi saatu laajempi kuva. Teemahaastattelut toivat esiin tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä, mutta esimerkiksi havainnoimalla tai etnografisella tutkimusotteella olisi saanut toisentyypistä, mahdollisesti objektiivisempaa tutkimusaineistoa haastatteluaineiston tueksi. Tutkijan rooli osallistuvassa havainnoinnissa on osallistua toimivana yksilönä luonnollisiin "kenttätilanteisiin" ja ottaa paikkansa tutkimassaan yhteisössä. Etnografisessa tutkimuksessa puolestaan tutkijan tavoitteena on elää tutkittavan yhteisön arjessa määrätyn ajan ja oppia yhteisön kulttuuri ja sen ajattelu- ja toimintatavat niin sanotusti sisältäpäin. Etnografisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan erilaisia toiminnallisia käytäntöjä ja ymmärtämään toimintaa kokonaisvaltaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 106.) Etenkin tässä tutkimuksessa etnografinen lähestymistapa olisi tuonut lisää perspektiiviä tiimien käytänteisiin ja niiden toimivuuteen.

Toinen näkökulma haastatteluaineiston laatuun on jo aiemmin tutkimusraportissa mainittu seikka, että haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ryhmähaastatteluiden sijaan. Tähän oli kuitenkin jo tutkimuksen alkuvaiheessa selkeä motiivi: yksilöhaastatteluiden avulla uskoin saavani esille erilaista, kenties avoimempaa ja rehellisempää kuvailua tiimien toimintakulttuurista. Ryhmähaastatteluilla on kuitenkin myös etunsa. Ryhmähaastatteluissa ryhmä saattaa stimuloida esiin mielipiteitä, jotka tulevat esille eri tavalla kuin yksilöhaastatteluissa (Eskola & Suoranta 1998, 97). Yksilöhaastatteluissa tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen saattaa myös nousta liian voimakkaaksi (Eskola & Suoranta 1998, 97), mikä vaatii haastattelijalta herkkyyttä ja taitoa sekä pitää lankoja käsissä että olla tarpeeksi joustava eikä liian ohjaava tai dominoiva. Itse pyrin luomaan haastattelutilanteista mahdollisimman mukavan tilanteen, jossa haastateltavalla oli mahdollisuus puhua avoimesti ajatuksiaan. Mielestäni onnistuin tässä kiitettävällä tavalla. Haastattelutilanteissa tunnelma oli miellyttävä ja keskustelu eteni luontevasti ja rennosti.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta merkittävää on myös huomioida se, että vaihdoin tutkittavaa ilmiötä haastatteluiden litteroimisen jälkeen. Alkuperäinen tutkimusaihe oli jaettu asiantuntijuus, joka vaihtui kollektiiviseen luovuuteen. Tällainen aiheenvaihto on mahdollista laadullisessa tutkimuksessa, mutta se edellyttää huolellista tutkimusta koskevien valintojen perustelemista. Siihen pyrin tutkimusraporttia laatiessani. Eettisesti aiheenvaihto on kuitenkin hieman kyseenalaista, sillä tutkittaville ilmoitettiin tutkimusaiheeksi jaettu asiantuntijuus. Uskon kuitenkin, että tutkittavat olisivat suostuneet mukaan tutkimukseen kollektiivisen luovuuden teemalla, sillä se on käsitteenä ja ilmiönä hyvin lähellä kollektiivista asiantuntijuutta.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Työn hajautuneisuus on nykyajalle hyvin tyypillinen ilmiö ja se vaatii tutkimusta eri näkökulmista tarkasteltuna. Verkostoituva työelämä on ajankohtainen

aihe, joka liittyy työn murrokseen sekä laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen, jossa vuorovaikutus digitalisoituu ja yhteistyö siirtyy yhä painokkaammin virtuaalisiin ympäristöihin. Tutkimusta aiheesta on tehty ja tehdään koko ajan, mutta aihetta on syytä tutkia myös jatkossa, jotta organisaatioiden, ryhmien ja yksilöiden työn tekemistä voidaan kehittää edelleen sujuvampaan ja mielekkäämpään, nykyajan tarpeita palvelevaan suuntaan. Sekä hajautuneisiin tiimeihin että kollektiiviseen luovuuteen liittyy monia näkökulmia ja aspekteja, joita olisi kiinnostavaa ja hyödyllistä tutkia lisää. Kuten tämä tutkimus monen muun tutkimuksen ohella osoittaa, hajautuneisuus ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus eivät ole esteen tuloksekkaalle ja uutta luovalle yhteistyölle.

Kaikki virtuaalitiimit eivät ole samanlaisia (Kirkman ym. 2004), joten tutkimusta voisi tehdä vertailevasti erilaisten tiimien ja sektoreiden välillä, kuten tässäkin tutkimuksessa alunperin oli tarkoitus. Tässä tutkimuksessa jätettiin myös tarkastelun ulkopuolelle vuorovaikutussuhteiden läheisyys virtuaalisissa tiimeissä ja sen vaikutuksen yhteistyöhön, oppimiseen ja työn tekemiseen. Hajautuneessa työssä vuorovaikutussuhteiden läheisyys ja luottamuksen määrä voi olla ratkaiseva tekijä yhteistyön onnistumiselle, oppimiselle ja innovatiivisuudelle tiimissä tai organisaatiossa, mutta niin voi olla moni muukin tekijä, kuten yhteistyövälineistö ja siihen liittyvät asenteet ja osaaminen. Hajautuneiden organisaatioiden sisäinen kehittäminen vaatii siis lisää tutkimusta siitä, miten hajautuneessa ympäristössä rakennetaan luottamusta ja oppimista tukevia edellytyksiä.

Kuten edellä mainitsin, tutkimusmenetelmien osalta tämänkaltaista tutkimusta olisi voinut ja voisi tulevaisuudessa monipuolistaa. Yksilöhaastatteluiden lisäksi ryhmähaastattelut tarjoaisivat mahdollisesti erilaista näkökulmaa aiheeseen. Niiden avulla myös ryhmälle itselleen paljastuisi muiden näkökannat, mikä voisi itsessään kehittää tiimin yhteistyötä. Lisäksi tästä tutkimuksesta jäi uupumaan etnografinen tutkimusote, jonka kautta olisin päässyt tarkastelemaan laajemmin ja tarkemmin tiimien toimintaa ja kulttuuria.

Luovuutta on syytä tarkastella myös jatkossa moniulotteisesta ja yhteistoiminnallisesta näkökulmasta, sillä uusien ideoiden luominen on siirtynyt yksilöiltä tiimeille. Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat tiimin sisällä ja sen ulkopuolella vaikuttavat kollektiiviseen luovuuteen ja mitä haasteita ryhmän luovuuteen liittyy etenkin hajautuneessa työssä. Tutkimustuloksia voidaan soveltaa muun muassa tiimien ja ryhmien luovuuden ja yhteistyön kehittämiseen esimerkiksi koulutusten avulla. Tuloksia voidaan lisäksi hyödyntää organisaatioiden luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin rakentamisessa.

Verkostonäkökulma oli oivallinen ja ajankohtainen valinta kollektiivisen luovuuden näkökulmasta tässä tutkimuksessa. Tiimi alkaa jo useissa tapauksissa olemaan liian suppea yksikkö tarkasteltavaksi organisaatioissa, jotka ovat yhä verkottuneempia ja pirstaleisempia. Jatkossa tarvitaan uudenlaista tutkimusta siitä, miten kollektiivinen luovuus ilmenee verkostoissa, joissa toimivat eri yritykset, kilpailijat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Organisaatiot eivät enää pärjää yksin, vaan ne tarvitsevat uudistuakseen eri suunnista tulevaa tietoa ja osaamista sekä entistä vahvempaa kykyä oppia. Tarvitsemme siis uudenlaista kykyä ymmärtää organisaatioissa ja verkostoissa tapahtuvaa oppimista ja tiedon luomista. Luova yhteistoiminta saa uuden merkityksen ja uudenlaiset mitasuhteet organisaatioissa, joiden rajat nitisevät liitoksissaan matkalla kohti verkottuneempaa maailmaa.

LÄHTEET

- Agres, C., Edberg, D. & Igarria, M. 1998. Transformation to Information Societies: Forces and Issues. *The Information Society: An International Journal* 14 (2), 71–82.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities*.
- Amabile, T. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* (10), 123–167.
- Amabile, T. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154–1184.
- Amabile, T. 1997. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40 (1), 39–58.
- Amabile, T. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Anderson, N. & West, M. 1998. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior* 19 (3), 235–258.
- Collin, K. & Billett, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa: Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H & Tynjälä P. (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Csikszentmihalyi, M. 2014. *The Systems Model of Creativity*. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi. E-book. Springer.
- DeZutter, S. & Sawyer, R. 2010. Jaettu luovuus. Teoksessa: Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä P. (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2009. Yhteisöllinen luovuus opettajaopiskelijoiden pitkäkestoisessa oppimisyhteisössä: tunneilmapiiri ja valtasuhteet luovuuden esteinä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 11 (3), 15–37.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A Stakeholder approach*. Boston: Pittman.

- Gino, F., Toforova, G., Miron-Spektor, E & Argote, L. 2009. When task and prior experience fosters team creativity. Teoksessa: Goncalo, A., Neale, M. & Mannix, E. (toim.) *Creativity in Groups. Research on Managing Groups and Teams*. Bingley, UK: Emerald Book Serials and Monographs.
- Goncalo, J., Neale, M. & Mannix, E. 2009. *Creativity in Groups. Research on Managing Groups and Teams*. Bingley. UK: Emerald Book Serials and Monographs.
- Gong, Y., Kim, T., Lee, D. & Zhu, J. 2013. A multilevel model of team goal orientation, information exchange and creativity. *Academy of Management Journal* (56), 827–851.
- Gibson, S. & Cohen, S. 2003. *In the Beginning. Introduction and Framework*. Teoksessa: Gibson, S. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams that Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Hargadon & Bechky. 2006. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organization Science* 17 (4), 484-500.
- Harrison, S. & Rouse E. 2015. An Inductive study of Feedback Interactions over the Course of Creative Projects. *Academy of Management Journal* 58, 375–404.
- Hatch, M. J. 2006. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E. & Lineback, K. 2013. *Collective Genius: The Art and Practice of Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hinds, P. & Weisbands, S. 2003. Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. Teoksessa: Gibson, S. & Cohen, S. (toim.) *Virtual Teams that Work. Creating conditions for Virtual Team Effectiveness*. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2012. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- John-Steiner, V. 2000. *Creative collaboration*. ISBN: 9780195307702. Luettu 9.11.2015.
- Kantola, M., Hautala, J. & Lind, K. 2006. Osaamisen verkostot organisaation resursseina. *Keuer* 1/2006. ISSN: 176-8283. Luettu 5.11.2015.

- Kaplan, S., Brooks-Shesler, L., King, E. & Zaccaro, S. 2009. Thinking inside the box: How conformity promotes creativity and innovation. Teoksessa: Paulus, A. & Nijstad, B. Group Creativity – Innovation Through Collaboration. USA: Oxford University Press.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. 2005. The network perspective on small groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (eds), Theories of small groups. Thousand Oaks: Sage, 277–312.
- Kim, S. & Lee, H. 2006. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. Public Administration Review 66 (3), 370–385.
- Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P. & Gibson, C. 2004. The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. Academy of Management Journal 47 (2), 175–192.
- Kurzberg, T. & Amabile, T. 2001. From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. Creativity Research Journal 3 (3–4), 385–394.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijan työssä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. Virtual teams: People working across boundaries with technology (2nd ed.). New York: Wiley.
- Loewen, P. & Loo, R. 2004: Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches. The Learning Organization 11 (3), 260–272.
- Lonka, K., Hakkarainen, K., Paavola, S. ja Wirtanen, S. 2006. Kollektiivinen luovuus – and all that jazz. Teoksessa: Husu, J. & Jyrhämä, R. (toim.) Suoraa puhetta opetuksesta – kollegiaalisesti opetuksesta ja kasvatuksesta. (s. 139–158). Juva: PS-kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Jyväskylä: Gummerus.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2009.
https://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf
Luettu 22.10.2015.
- Mueller, J. & Cronin, M. 2009. How relational processes support team creativity. Teoksessa: Paulus, A. & Nijstad, B. Group Creativity – Innovation Through Collaboration. USA: Oxford University Press.

- Palonen, T. 2003. Shared Knowledge and the Web of Relationships. Turun yliopiston julkaisuja B266. Painosalama: Turku.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press. ISBN: 951-44-6658-6. Luettu 21.9.2015.
- Paulus, A & Nijstad, B. 2003. Group Creativity – Common Themes and Future Directions. Teoksessa: Paulus, A. & Nijstad, B. Group Creativity – Innovation Through Collaboration. USA: Oxford University Press.
- Pietarinen, J. 1999. Tutkijan ammattietiikan perusta. Teoksessa: Lötjönen, S. (toim.) Tutkijan ammattietiikka. Opetusministeriö.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. 2004. The relationship between individual creativity and team creativity. Journal of Organizational Behavior 25, 235–257.
- Rietzschel, E., De Dreu, C. & Nijstad, B. 2009. What are we talking about when we talk about creativity? Group Creativity as a Multifaceted Multitaged Phenomenon. Teoksessa: Goncalo, A., Neale, M. & Mannix, E. (toim.) Creativity in Groups. Research on Managing Groups and Teams. Bingley, UK: Emerald Book Serials and Monographs.
- Ruohomäki, V. 2015. Hajautunut ja mobiili työ. Teoksessa: Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja. Helsinki: Edita.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Kauppakamari.
- Sarvas, M. 1999. Tutkimusvipppiä – Suomessako? Teoksessa: Lötjönen, S. (toim.) Tutkijan ammattietiikka. Opetusministeriö.
- Siltala, R. 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Van Ootmerssen, L., van Woerkum, C. & Aarts, N. 2015. When Interaction Flows: An Exploration of Collective Creative Processes on a Collaborative Governance Board. Group & Organization Management 40 (4), 500–528.

- Violainen, H. 2010. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Sarja A-8:2010. Turun kauppakorkeakoulu.
- Wang, Z. & Raymond, A. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20 (2), 115–131.
- Warkentin, M., Sayeed, L. & Hightower, R. 1999. Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams. An Exploratory Study on a Web-Based Conference System. Teoksessa: Kendall, K. (toim.) *Emerging Information Technology - Improving Decisions, Cooperation and Infrastructure*. US: SAGE Publications.
- Wilson, J., Straus, S. & McEvily, B. 2006. All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 99 (1), 16–33.
- Ziebro, M. & Northcraft, G. 2009. Connecting the dots: network development, information flow and creativity in groups. Teoksessa: Goncalo, A., Neale, M. & Mannix, E. (toim.) *Creativity in Groups. Research on Managing Groups and Teams*. Bingley, UK: Emerald Book Series and Monographs.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

Nimi:

Koulutus:

Tehtävä (tässä tiimissä):

1. Tiimin asiantuntijuus ja toimintatavat

Kuvaile tiimiäsi ja sen perustehtävää:

- Mitä teette, minkä projektin tiimoilta teette töitä?
- Miten kauan toimitte?
- Missä toimitte?
- Montako teitä on?
- Mikä on roolisi tiimissä?
- Tavoite?

2. Oma ammatillinen osaaminen : kerro osaamisestasi ja työtehtävistäsi

- Mikä on omaa ydinosaamistasi / asiantuntijuuttasi ?
- Minkälaista osaamista tarvitset eniten työssäsi?
- Mitä osaamista haluaisit mutta et pääse riittävästi työssäsi käyttämään?
- Mitä osaamista sinä tuot tähän tiimiin?
- Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi?
- Mistä motivoituit työssäsi?
- Mikä turhauttaa työssäsi?
- Kuvaile omia työtehtäviäsi
- Kuvaile tyypillistä työpäivääsi, mistä elementeistä työpäivä koostuu?

3. Yhteistyö ja toimintatavat

- Mitä eri rooleja/asiantuntijuuksia/osaamista tässä tiimissä on?
- Millä foorumeilla jaatte tietoa ja olette yhteydessä tiimisi kanssa?
- Miten jaatte hiljaista tietoa?
- Miten te luotte uutta tietoa?
- Miten tässä tiimissä annetaan palautetta?
- Kenen kanssa olet eniten työpäiväsi aikana tekemisissä (kollegat, tiimi, asiakkaat, oma lokaation ihmiset...)
- Miten hoidatte ongelma- ja ristiriitatilanteita?
- Onko teillä tämän tiimin kanssa jotain ryhmäytymiseen liittyvää toimintaa?

- Sitoutuminen tiimiin, miten kuvailisit?
- Mistä pitäisi keskustella enemmän?
- Miten tiimissäsi suhtaudutaan uusiin ideoihin / kehittämisehdotuksiin?
- Miten huomioitte asiakkaan / kohderyhmä?
- (Osaisitko kuvailla päätöksenteon prosessia tiimissänne?)
- Projektimaisuus: miten seuraatte projektia ja miten huolehditte tavoitteiden asettamisesta ja toteutumisesta?
- (Kuvaile tiimin toimintaa)
- Miten kehittäisit keskinäistä vuorovaikutustanne? / tiimin toimintaa?
- Millä perusteella tämä tiimi on muodostettu?
- Oma ammatillinen osaaminen ja muiden osaaminen → tietävätkö muut mitä osaat? tiedätkö mitä muut osaavat?
- Miten hajautuneisuus vaikuttaa tiiminne työhön?
- Mitä olet oppinut tässä tiimissä/projektissa?

4. Hajautuneisuus

- Mitä mieltä olet monipaikkaisuudesta työssä?
- Mitkä välineet koet tiedonjakamisen ja yhteistyön kannalta hyödyllisimmiksi?
- Minkälaisia haasteita tiedon jakamiseen ja luomiseen sisältyy?
- Miten koet teknologian käyttämisen?
- Miten monipaikkaisuus haastaa tiimin vuorovaikutusta ja yhteistyötä? Mikä on hyvää, mitä pitäisi kehittää?
- Miten tietoa jaetaan monipaikkaisessa tiimissä?
- Miten toimintaa haluttaisiin kehittää?
- Miten oma ja muiden osaaminen pääsee käyttöön ja tunnustetaan?
- Miten tiimihenkeä pidetään yllä?
- Miltä monipaikkaisuus tuntuu työssä?