



Turun yliopisto
University of Turku

YKSILÖN LUOVUUDEN TUKEMINEN ORGANISATORISESSA KONTEKSTISSA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Leena Kinnunen 503743

Ohjaajat:

KTM Päivikki Kuoppakangas

Professori, Tomi J. Kallio

25.08.2014

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus aihepiiriin	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja teoriatausta.....	10
2	METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia ja lähtökohdat	12
2.2	Laadullinen tutkimus.....	13
2.3	Teorian merkitys	14
2.4	Teemahaastattelu	15
2.5	Tapaustutkimus	16
2.6	Kohdeyrityksen konteksti.....	19
2.6.1	Puutuoteala toimialana.....	19
2.6.2	Kohdeyrityksen esittely	20
2.7	Aineiston keruu ja analysointi.....	21
2.8	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	23
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	26
3.1	Komponenttiteoria.....	26
3.1.1	Yksilölliset komponentit.....	27
3.1.2	Organisatoriset komponentit ja luovuutta tukeva johtaminen	30
3.1.3	Kritiikkiä komponenttiteorialle.....	34
3.2	Group Affiliation Model (GAM)	34
3.2.1	Brainstorming	36
3.2.2	Tiimien rakentaminen	38
3.2.3	Luovuutta tukeva johtaminen	39
3.2.4	GAM mallin yhteenveto	41
3.3	Muita näkemyksiä yksilön luovuuden tukemiseen	42
3.4	Kritiikkiä luovuuskeskusteluun.....	47
3.5	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen malli.....	49
4	YKSILÖN LUOVUUDEN TUKEMINEN ORGANISAATIOSSA	51
4.1	Kohdeyrityksen historia, nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät.....	51
4.2	Osaaminen kohdeyrityksessä	53
4.2.1	Koulutus ja työkokemus	53
4.2.2	Osaamisen kehittäminen	55
4.2.3	Työssä esiintyvät ongelmat.....	57

4.2.4	Säännöt ja ohjeistukset.....	59
4.2.5	Henkilöstön osaaminen ja rekrytointi	62
4.2.6	Yhteenveto osaamisen komponentista.....	63
4.3	Luova ajattelukyky.....	64
4.3.1	Työ- ja ongelmanratkaisutavat.....	65
4.3.2	Työn vapaus.....	68
4.3.3	Oman työn arviointi ja kohdeyrityksen arvot	70
4.3.4	Yhteenveto luovan ajattelukyvyn komponentista.....	72
4.4	Motivaatio	73
4.4.1	Työtyytyväisyys.....	73
4.4.2	Palaute ja palkitseminen	75
4.4.3	Yhteenveto motivaation komponentista	78
4.5	Työryhmät.....	79
4.5.1	Työryhmien käyttö ja ideointi.....	79
4.5.2	Virheisiin suhtautuminen	80
4.5.3	Työryhmien rakennus kohdeorganisaatiossa	81
4.5.4	Yhteenveto työryhmien komponentista	82
4.6	Organisaation ja johdon tuki	82
4.6.1	Organisaation tuki ja johtamiskulttuuri	83
4.6.2	Ideoiden luonti ja arviointi.....	84
4.6.3	Suhtautuminen riskienottoon, muutokseen ja yksilöllisyyteen.....	86
4.6.4	Resurssit ja turvallisuuden tunne	88
4.6.5	Työn haastavuus, päämäärät ja odotukset.....	89
4.6.6	Yhteenveto organisaation ja johdon tuesta	91
5	LOPUKSI	93
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	93
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	101
	LÄHTEET.....	102
	LIITE 1 TYÖNTEKIJÖIDEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	108
	LIITE 2 JOHDON TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	110
	LIITE 3 HAASTATTELUT	112

KUVIOT

Kuvio 1	Yksilön luovuuden kolme komponenttia.....	27
Kuvio 2	Yksilön luovuus ja työympäristön vaikutus luovuuteen.	30
Kuvio 3	Yksilöllisyyden tarve vs ryhmään kuuluvuus.....	35
Kuvio 4	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen malli	49
Kuvio 5	Osaaminen kohdeyrityksessä.....	95
Kuvio 6	Luova ajattelukyky kohdeorganisaatiossa.....	97
Kuvio 7	Motivaatio kohdeyrityksessä.....	98
Kuvio 8	Työryhmän ominaisuudet kohdeyrityksessä	99
Kuvio 9	Organisaation ja johdon tuki kohdeorganisaatiossa	100

TAULUKOT

Taulukko 1	Punavuoren Puuhevonen Oy:n liiketoimintaa koskevat keskeiset tiedot vuosilta 2008–2012	20
------------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Yritysten kilpailuympäristössä tapahtuneet muutokset ja kilpailun kiristyminen ovat luoneet tarpeen organisaatioissa kehittää jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluja. Keskeiseksi on noussut se, miten organisaatiot ja organisaatioiden johtaminen voidaan rakentaa sellaiseksi, että ne tukevat uuden kehittämistä. Rajaniemi (2010, 13) esittää luovuuden ja innovatiivisuuden tulleen jäädäkseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Organisaatioiden onnistumista mitattaessa luovuudesta on tullut tämän päivän mantra. Huuhka (2010, 73) esittää luovuuden tekijänä, joka on muodostumassa työ- ja elinkeinoelämässä yhtä tärkeäksi kuin tuottavuus. Myös McLean (2009, 30–31) korostaa luovuuden tärkeyttä organisaatioiden menestyksen perustana ja pitää luovuutta kriittisenä tekijänä organisaatioiden kilpailuedun saavuttamisessa.

Walton (2010,7) esittää, että organisaatioiden tulee kehittää työympäristö, joka vaalii luovuutta, jotta tämä houkuttelee ja sitouttaa luovia ihmisiä työskentelemään organisaatiossa. Alun perin johtamisen tieteenalalla sanat johtaminen ja luovuus olivat harvoin käytettyjä samassa lauseessa. Johtaminen nähtiin taitona, joka perustuu järkeviin tieteellisiin sääntöihin, missä päätökset tehdään johtopäätöksenä perustuen tietoon, jossa toiset päätökset ovat ”oikeita” ja toiset ”väärä”. Luovuus nähtiin harvoja yksilöitä koskevana alana. Nämä yksilöt vaativat erikoiskäsittelyä ja työskentelivät erikoisilla, usein ennalta arvaamattomilla tavoilla. Tästä ajattelusta on siirrytty siihen, että jokaisella ihmisellä on luovuuteen vaadittavaa potentiaalia. Tällä havainnolla voidaan nähdä olevan merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden rakenteeseen ja päätöksentekoon. (Walton 2010, 1–3,7.)

Johtajuudella voidaan nähdä olevan suuri rooli innovatiivisen ilmapiirin ja kulttuurin luomisessa organisaatioissa. Johtajan on näytettävä esimerkkiä, jonka avulla on mahdollista luoda otollisempi ilmapiiri luovuudelle. Jatkuvan muutospaineen alla luovuutta ja innovatiivisuutta tarvitaan, jotta muutokset voidaan toteuttaa tehokkaasti inhimillisillä voimavaroilla loppuun polttamatta. (Rajaniemi 2010, 16.) Sydänmaalakka (2009) esittää johtamisen viitekehyksen muuttuneen verkostoyrityksiin ja niiden johtamiseen. Luovuus ja uudistuminen ovat entistä tärkeämpiä tekijöitä nykyhetken jatkuvassa muutoksessa. Painopiste johtamistyössä on nykyisin enemmänkin mahdollistajan kuin perinteisen johtajan roolissa. Tämä tarkoittaa, että työskentely on vapaampaa, ja ihmisiä valtuutetaan entistä enemmän. Luovuuden mahdollistamiseksi riittävä vapauden tunne on tärkeää. (Sydänmaalakka 2009, 144–148, 159.)

Luovilla toimialoilla yrittäjyys voidaan nähdä sekoituksena onnistumisia ja epäonnistumisia. Kasvavat luovien alojen yritykset asettavat myös haasteita johtamiselle. Luovien prosessien johtamistaitojen kerrotaan olevan jatkuvasti koetuksella. (Kauppa- ja teol-

lisuusministeriö 2007, 1) Keskeiseksi kysymykseksi siis nousee, millainen johtaminen tukee yksilön luovuuden esiin nousemista organisatorisessa kontekstissa.

Kauppa- ja teollisuusministeriön (2007) luovien alojen vuoteen 2015 ulottuvassa kehittämissstrategiassa on nähty luovien alojen kehittämisen voivan vahvistaa koko maan kilpailukykyä. Andriopoulos ja Dawson (2009, 99) ennakoivat luovan talouden olevan kasvussa globaalisti. Kauppa- ja teollisuusministeriön (2007) luovien alojen kehittämissstrategiassa käsityöt, muotoilupalvelut sekä arkkitehtipalvelut on määritelty kuuluvan luovien alojen yrityksiin. Eri maissa on erilaisia määrittelyjä luoville aloille, ja yhtä yhtenäistä määritelmää ei toistaiseksi ole todettu olevan olemassa. Luovilla aloilla nähdään olevan paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tärkeänä pidetään olemassa olevien yritysten kehittämistä ja niiden liiketoimintaosaamisen vahvistamista. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 19 – 20, 23.) Tämän tutkimuksen kohdeyritys toimii mittatilaushuonekaluja valmistavalla alalla. Näin ollen yrityksen toiminta voidaan nähdä olevan käsityön ja muotoilun toimialoihin liitettävissä. Arkkitehtipalvelut nousevat esiin yrityksen sidosryhmien myötä.

Kohdeyrityksenä toimii Punavuoren Puuhevonen Oy, joka on helsinkiläinen puusepäntöyritys. Yritys tuottaa laadukkaita mittatilaushuonekaluja yritys- ja yksityisasiakkailla. Yritys on lanseerannut myös oman huonekalumalliston. Puutuotealan kehitys on ollut heikkoa viime vuosina. Kohdeyritys on perustettu kuitenkin jo vuonna 1995, ja ollut näin ollen toiminnassa lähes kaksikymmentä vuotta vaikeista taloudellisista suhdanteista huolimatta.

Suomen metsätalousmaasta on lähes 23 miljoonaa hehtaaria puuntuotannossa. Metsän hyödyntäminen jää vuotuista kasvua alhaisemmaksi. Tätä taustaa vasten on nähtävissä hyvät kasvumahdollisuudet puutuoteteollisuuden kehittymiselle. Airaksinen (2012) toteaa, että design-tuotteilla on saatavissa maailmanlaajuisista kiinnostusta suomalaisista muotoilua kohtaan. (Airaksinen 2012, 43.) Alan kasvumahdollisuudet on nähty olevan esimerkiksi designin ja muotoilun painotuksessa. (Huonekalujen valmistuksen toimialaraportti 2013.) Buckensteinin (2012) mukaan innovaatiotoiminnan murroksessa huomio kiinnittyy teknologioiden ja vakiintuneiden toimialojen sijaan uudenlaisiin tapoihin tuottaa arvoa. Designin työskentelytavat sopivat tähän ajattelutapaan hyvin, koska niiden tarkoituksena on nimenomaan uudenlaisen arvon luominen. (Buckenstein 2012, 218.) Puutuotealan heikentyneen tilanteen kannalta uusien toimintamallien, tuotekehityksen, luovuuden ja innovaatioiden esiintyminen yrityksissä voidaan nähdä tärkeänä toimialan tilanteen parantamiseksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettävän kohdeyrityksen ja toimialan valinta on aiheellinen ja ajankohtainen.

Kallio ja Kallio (2011) toteavat luovuuden tutkimuksen pitkistä yli puolivuosisataisesta historiasta huolimatta olevan suhteellisen kehittymätöntä organisaatioteemojen osalta. Vaikka luovuuteen liittyvää keskustelua on viime aikoina ollut julkisuudessa esillä, kuitenkin analyttisyys keskusteluun liittyen on ollut vähäistä. (Kallio & Kallio

2011, 34.) Myös Styhre ja Sundgren (2005, 32) toteavat, että empiirisillä menetelmillä organisatorista luovuutta on tutkittu vähän. Luovuuden esteitä ovat tutkineet esimerkiksi Rajaniemi (2010) Amabile (1998) ja Guerteen (1998). Kuitenkin organisaatiossa luovuutta heikentävät tekijät, ja luovuuden esteet ovat saaneet vähemmän huomiota tutkimuksissa. (Amabile 2007, Rajaniemi 2010, 25 mukaan.) Myös Pohjanpää (2012, 66) toteaa luovuuden esteitä tutkivassa aineistossa olevan puutteita. Nostamalla esiin myös luovuuden esteenä toimivia tekijöitä organisaatiossa, pystytään samalla organisaatiolle antamaan mahdollisuus muuttaa ja kehittää omia toimintamalleja paremmiksi (Rajaniemi 2010, 24). Amabile (1997, 52) esittää, että yksilön luovuus yhdistyy organisatoristen komponenttien kanssa, ja että työympäristön komponentit vaikuttavat yksilön luovuuteen. Luovien ihmisten ja organisaatioiden toimintatapoja tutkimalla voidaan lisätä luovuutta koskevaa ymmärrystä, ja tätä kautta edistää luovuuden kehittämisen mahdollisuuksia (Koski 2001, 59). Tutkimuksen aihepiiri pyrkii tuomaan tuoreen näkökulman yksilön luovuuden tukemiseen organisatorisessa kontekstissa ja luovuuden esteitä käsittelevään keskusteluun kohdeyrityksestä tehtyjen havaintojen kautta.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selvittää yksilön luovuuden tukemista valitussa kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkitaan, onko olemassa tekijöitä, jotka estävät luovuutta kohdeorganisaatiossa. Asiaa tarkastellaan sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuoda esiin niitä yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä, jotka edistävät yksilön luovuutta sekä niitä tekijöitä, joita yrityksen johto käyttää käytännön johtamistyössä luovuuden tukemiseen. Selvittämällä yksilön luovuutta tukevia tekijöitä kohdeorganisaation toiminnassa, voidaan toisaalta havaita luovuutta mahdollisesti estäviä tekijöitä. Tutkimusongelma voidaan asettaa kysymyksen muotoon seuraavasti:

- Mitkä ovat yksilön luovuutta tukevat ja toisaalta mahdollisesti estävät tekijät organisatorisessa kontekstissa kohdeyrityksessä?

Tutkimuksen alaongelmien avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan. Näitä alaongelmia ovat seuraavat:

- Mitkä ovat alaisten omat lähtökohdat luovuuden mahdollistamiseksi kohdeorganisaatiossa?
- Miten yhdessä tekeminen tukee yksilön luovuuden edistämistä kohdeorganisaatiossa?
- Mitä yksilön luovuuden tukeminen edellyttää johtamiselta kohdeorganisaatiossa?

Pääasiallisena tavoitteena tutkimuksessa on yksilön luovuuden tukeminen. Tämän takia luovuuden mahdollisina esteinä nähdään empiriasta tehdyt havainnot, jotka eivät tue käytettyä teoreettista viitekehystä. Tämän vuoksi myöskään luovuuden esteitä tutkivaan kirjallisuuteen ei ole juurikaan perehdytty. Tutkimuksessa tutkitaan luovuuteen johtamista eikä luovuuden johtamista, eli pyritään tarkastelemaan sitä, millä keinoin luovuutta voidaan edistää organisatorisessa kontekstissa. Yksilöiden luovuuteen mahdollisesti vaikuttavat psykologiset ominaisuudet on rajattu pois, joita ei pystytä tutkimaan tässä tutkimuksessa käytettävien menetelmin. Strategiseen johtamiseen ei syvennyttä, vaikka luovuuden tukeminen voidaan nähdä kilpailuetuna ja tätä kautta strategisena valintana johdon kannalta. Tiimityöskentelyyn keskitytään ainoastaan yksilön luovuuden mahdollistamisen ja tukemisen näkökulmasta. Luovien tiimien rakentamista tai tiimityöskentelyä ei pyritä kuvaamaan laajemmin. Tässä tutkimuksessa ei tulla perehtymään mihinkään tiettyyn kokonaiseen toimialaan, vaan yksittäisen organisaation toimintaan. Tutkimuksen empiirinen osio on kerätty Punavuoren Puuhevonen Oy:n koko henkilöstöltä teemahaastattelujen avulla. Kontekstin syvällisen ymmärtämisen takia on olennaista kertoa puutuotealan ja huonekalutoimialan taustaa, jotta kohdeyrityksen konteksti voidaan ymmärtää.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja teoriatausta

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisen luvun tarkoitus on johdattaa lukija aiheeseen ja kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä esitellä tutkimusongelmat ja olennaiset rajaukset. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi myös tutkimuksen rakenne ja esitellään tutkimuksessa käsiteltäviä teoriataustaa. Tutkimuksen toisessa luvussa kerrotaan tutkimuksen metodologisista valinnoista ja esitellään kohdeyrityksen toimialaa, jotta lukija pääsee lähelle kontekstia, jossa tutkimus on toteutettu. Toisessa luvussa kerrotaan myös tutkimuksessa käytetyn empiirisen aineiston keruusta ja analysoinnista sekä analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kolmannessa luvussa käydään läpi aihepiirin teoriaa, jossa tutustutaan aiheen aikaisempaan tutkimukseen. Tässä luvussa selvennetään lukijalle, mitä yksilön luovuuden tukeminen on, ja mitä se edellyttää sekä yksilötasolla että johtamisen ja organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkoituksena on etsiä teoreettista selitystä tutkimuskysymyksiin. Teorian perusteella on rakennettu aiheen teoreettinen viitekehys, jota tullaan luvussa neljä ja viisi peilaamaan empiirisen aineiston kanssa. Luvussa neljä empiirinen aineisto on luokiteltu teoriapohjaisesti teemoihin, jotka käydään läpi yksitellen. Tässä luvussa teoriaa peilataan empiriasta nostettujen sitaattien kanssa. Jokaisesta temasta on rakennettu synteesi teemaa käsittelevän alaluvun loppuun. Näitä teemoja ovat osaaminen, luova ajattelukyky, motivaatio, työryhmät, organisaation ja johdon tuki.

Lopuksi esitetään keskeiset tutkimushavainnot kohdeyrityksestä. Viidennessä luvussa tullaan vastaamaan tutkimuksen tutkimusongelmiin. Tässä luvussa esitetään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: *Mitkä ovat yksilön luovuutta tukevat ja toisaalta estävät tekijät organisatorisessa kontekstissa kohdeyrityksessä? Mitkä ovat alaisten omat lähtökohdat luovuuden mahdollistamiseksi kohdeorganisaatiossa? Miten yhdessä tekeminen tukee yksilön luovuuden edistämistä kohdeorganisaatiossa? Mitä yksilön luovuuden tukeminen edellyttää johtamiselta kohdeorganisaatiossa?* Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuden tutkimustyötä varten.

Tutkimuksen havaintoja tarkastellaan tietyistä eksplisiittisestä näkökulmasta. Tätä nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi. (Alasuutari 1999, 79.) Amabile on tutkinut luovuutta 70-luvulta alkaen, ja häntä pidetään yhtenä keskeisimmistä tutkijoista tällä alueella. Amabilen (1983) ilmestyneessä teoksessaan huomio alkoi kiinnittyä luovuuden vaikuttaviin sosiaalipsykologisiin tekijöihin, koska hän koki, että nämä eivät olleet saaneet tarpeeksi huomiota tutkijoiden keskuudessa. (Seeck 2008, 250–251.) Tässä tutkimuksessa keskeisiä lähteitä ovat Amabilen (1982; 1983; 1996; 1997; 1998; 2005) vuosikymmeniä kestäneiden tutkimusten tulokset luovuuden tukemisesta. Työntekijöiden luovuuden tutkimuksella on suhteellisen lyhyt historia. Myös Zhou ja Shalley (2003) esittävät Amabilen olleen ensimmäisiä tutkijoita, joka on rakentanut teoriapohjaisen mallin ja sitä tukevaa empiiristä havaintoaineistoa komponenttiteorian avulla. Tämä teoria selittää yksilön persoonallisia tekijöitä (tehtävään kohdistuvat tiedot ja taidot, yksilön luovuuden taidot ja strategiat) sekä ympäristötekijöitä, jotka edistävät yksilön luovuuden tukemista tai rajoittavat sitä. (Zhou & Shalley 2003, 165.) Näistä tekijöistä muodostuvaa komponenttiteoriaa käytetään pääasiallisena teoreettisena viitekehyyksenä.

Walton (2010) on kehittänyt väitöskirjassaan teorian *Group Affiliation Model*, GAM, joka käsittelee yksilön luovuuden lähteitä. Sekä Amabile (1982; 1983; 1996; 1997; 1998; 2005), että Walton (2010) ovat pohtineet kysymystä siitä, millaisella johtamisella voidaan edistää luovuutta organisaatioissa. Amabilen (1983; 1996; 1997; 1998) komponenttiteoriaa käytetään tutkimuksessa hahmottamaan työntekijöiden sekä johdon näkökulmaa luovuuden tukemisessa. Waltonin näkemyksiä luovuutta tukevan organisaation rakentamisesta käytetään tukemaan Amabilen näkemyksiä aiheesta. Waltonin (2010) näkemykset tuovat yksityiskohtaisia neuvoja johdolle siitä, miten yksilöllisyyttä tulee huomioida organisaatioissa, jotta yksilöiden ideat eivät jää käsittelemättä. Nämä teoriat yhdessä muodostavat tutkimuksen pääasiallisen teoreettisen viitekehyyksen. Alaluvussa 3.3 on esitetty myös muiden tutkijoiden näkemyksiä aiheesta ja näitä näkemyksiä on myös hyödynnetty tuloksia analysoitaessa.

2 METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TO- TEUTUS

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja lähtökohdat

Menetelmän, eli metodin käsite on moniselitteinen. Metodi voidaan yleisesti nähdä olevan sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä etsitään tietoa, tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Metodologian käsite on metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä. Metodit ovat keskeisessä asemassa aina tutkimuksen teossa. Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään, ja mistä tai keneltä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 183.)

Paradigmalla tarkoitetaan kokoelmaa tutkijayhteisön omaksumia periaatteita, uskomuksia ja arvostuksia. Yksi näistä tieteenfilosofisista koulukunnista on konstruktivismi. Todellisuus nähdään olevan eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, vaikka se olisikin yhteistä monien yksilöiden kanssa. Tästä todellisuudesta tietoa saadaan siten, että tutkija ja tutkittava ovat interaktiivisesti yhteydessä toisiinsa. Löydöksinä voidaan pitää tässä tieteen filosofiassa niitä asioita, joita tutkija tulkitsee tutkittavasta. Metodologia perustuu hermeneutiikkaan eli tulkintaan. Hermeneutikot ovat painottaneet arkikokemukseen perustuvaa esiyymmärryksen roolia, ja sitä on pidetty tärkeänä ihmistä tutkivissa tieteissä. (Metsämuuronen 2000, 12; Niiniluoto 1997, 32; Kuhn 1962, Niiniluoto 1997, 247 – 248 mukaan.)

Sosiaalinen konstruktivismi perustuu oletukseen, että ihmiskunta eroaa luonnosta ja fyysisestä maailmasta, ja tämän takia niitä tulee tutkia eri tavoin. Sosiaalinen konstruktivismi tutkii ihmisten rakentamia moninaisia todellisuuksia ja näiden konstruktioiden vaikutuksia ihmisten elämässä ja suhteessa muihin ihmisiin. Tässä näkemyksessä olennaista on, että tieto on aina subjektiivista ja todellisuus rakentuu ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Tässä tutkimuksessa tiedonkäsityksen lähtökohtana nähdään olevan sosiaalinen konstruktivismi. Tutkimuksessa tämä näkökulma näkyy siten, että aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jota kautta on pystytty saamaan esille jokaisen vastaajan subjektiivinen näkemys aiheista, ja on myös pystytty nostamaan esille valtavirrasta poikkeavat näkemykset. Tarkoituksena on tulkita, kuvata ja selvittää niitä tekijöitä, jotka haastateltavat nostavat esiin luovuuden tukemisesta ja mahdollisiin esteisiin liittyvistä tekijöistä. (Patton 2002, 96–98.) Kohdeyrityksen kontekstin kuvaamisen takia alaluvussa 2.6 on esitetty puualan tilannetta. Itse tutkimusaineistoa on kuvattu alaluvussa 2.7. Alaluvussa 4.1 on kuvattu kohdeyrityksen historiaa, nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä.

2.2 Laadullinen tutkimus

Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005) esittävät monien johtamiseen, organisaatioihin sekä markkinoihin liittyvien ilmiöiden tutkimisen vaativan yritystä lähestyttävän laadullisilla menetelmillä. Tämä tapahtuu ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien ymmärryksen kautta. Liiketaloustieteellisestä tutkimuksesta osa tuottaa tietoa ensisijaisesti käytännön liikkeenjohtoa varten. Tarkoituksena on monesti saada tiedeyhteisössä kehitetyt ideat ja ratkaisut hyödynnettäväksi yrityksiin mahdollisimman nopeasti. Suurin osa laadullisesta tutkimuksesta pyrkii näkökulmaan, joka tarkoittaa tutkittavien näkökulmaa. Tätä kutsutaan antropologiassa *emic*-perspektiiviksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15–16, 31–32.)

Laadullinen tutkimus etenee useimmiten induktiivisesti. Aineiston analysointitapa on yleisesti laadullisessa tutkimuksessa induktiivinen tai abduktiivinen. Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan aineistolähtöisyyttä ja abduktiivisella päättelyllä sitä, että tutkijalla on joitakin teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan aineiston avulla. Teoriasidonnaisessa eli abduktiivisen päättelyn logiikassa tyypillistä on, että aineistosta valitaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun osia teoreettisin perustein. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole testaava, vaan uusia ajatuksia aukaiseva. Aikaisempien aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, eikä ainoastaan todentaa aikaisempia epäilyjä. Koskinen ym. (2005) kuitenkin esittävät, että viime kädessä laadullinen tutkimus on hypoteesien testaamista, mutta nämä hypoteesit voidaan nähdä muodostuvan aineistoa kerättyä ja analysoitaessa. Luonnollisesti syntyviä aineistoja pyritään suosimaan tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijaan. Puusa & Juuti (2011) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä niin kutsuttuja työhypoteeseja, jotka viittaavat kohdeilmiössä oletettuihin oletuksiin sen luonteesta. Tutkijan vaikutus aineistoon pyritään pitämään minimissään, vaikka esimerkiksi haastattelutilanteessa tehdään paljon valintoja haastatteluja kirjatessa, ja näin ollen se eroaa arkipäivän keskustelusta. (Puusa & Juuti 2011, 49, 120; Eskola & Suoranta 2005, 19–20; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15–16, 31–32; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Laadullista tutkimusta on kritisoitu, koska on epäilty sen luotettavuutta. Silverman (2000) esittää, että validiutta on epäilty esimerkiksi sen takia, että tutkija jättää kokonaan huomioimatta päinvastaisia tuloksia antaneet tapaukset. Myös tutkijan toimiminen intensiivisesti kentällä saattaa vaikuttaa hänen omaan tulkintaansa ja heikentää objektiivisuutta (Silverman 2000, 11.) Alaluvussa 2.8 on käsitelty tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa ihmisten toimintaa ja sosiaalisia prosesseja kuvaavat kohdeyrityksen työntekijät sekä kohdeyrityksen johto. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä esimerkiksi poistamalla havaittuja luovuuden esteitä organisaatiosta. Tutkimus etenee abduktiivisesti, ja teoreettisen viitekehyksen johdattamia näkökulmia on käytetty apuna teemahaastattelun kysymyksiä rakennettaessa ja anaalysivai-

heessa tuloksia jäsenettäessä. Aihepiirin teoriasta on siis valittu tiettyjä osia, joita on käytetty suuntaa antavana teoriana empirian havaintojen analysoinnin apuna, mutta tarkoituksena ei ole testata aiheen olemassa olevan teorian paikkansa pitävyyttä. Tutkimuksessa on tuotu kuitenkin vahvasti esiin myös empiriasta havaitut ilmiöt. (Puusa & Juuti 2011, 51,120; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 32.)

2.3 Teorian merkitys

Teorian tekee merkittäväksi se, että sitä käytetään selittämään asioita (Silverman 2000, 85). Joitakin teorioita kohdellaan hypoteeseina, joita koetellaan. Ne voidaan siis todeta oikeiksi tai vääriksi. Yleisellä tasolla teoria on oletus todellisuuden luonteesta ja tutkimuksella voidaan pyrkiä todentamaan tehtyä oletusta. Tietyissä tilanteissa laadullisessa tutkimuksessa teoriavetoisuus on perusteltua ja se voi olla järkevää metodisista syistä. Erityisesti teemahaastatteluja käytettäessä yhdellä kysymysrungolla teoriaa ei pidä jättää liian kätketyksi. Hyvä teoria voidaan nähdä aikaa säästävänä oikopolkuna jonkun ilmiön keskeisten piirteiden tutkimiseen. Teoriat ovat kuitenkin laatijoidensa tulkintoja, eikä niiden paikkansa pitävyyttä voida selvittää suoranaisesti vertaamalla niitä todellisuuteen. (Koskinen ym. 2005, 41–43; Hirsjärvi ym. 2001, 56; Heiskala 2000, 11, 206 Kallion 2006, 518 mukaan.) Teoria voidaan määritellä seuraavasti Kallion (2006) mukaan:

”Teoria on tutkijan käsitteellinen perustyökalu tämän pyrkiessä kuvaamaan ja tutkimaan tutkimuskohdettaan tai tutkimuskohteen kannalta muuta mielenkiintoista ilmiötä. Teoria on tieteellinen ja käsitteellinen konstruktio, joka ottaa kantaa todellisuuden olemukseen: teoria ilmaisee väittämän todellisuudesta.” (Kallio 2006, 519.)

Tässä tutkimuksessa teoreettista viitekehystä on käytetty pohjana teemahaastattelujen teemoja rakennettaessa ja aineistoa analysoitaessa. Amabilen (1983; 1997; 1998) Komponenttiteoria nähdään osittain empiriaan peilattavana hypoteesina, jonka avulla pyritään tekemään havaintoja kohdeyrityksestä. Tällä tarkoitetaan, että teoriasta esiin nostetut asiat peilataan johtopäätöksissä empirian tuloksia vasten. Kuitenkin myös muut havaitut ilmiöt on esitetty tutkimuksen tuloksissa, jonka vuoksi tutkimus ei etene teoriavetoisesti, vaan pysyy teoriasidonnaisena. Myös muita teorialähteitä on käytetty tutkimuksen analysoinnin apuna. Tutkimusaiheen valinta on ohjannut käytettyä teoreettista viitekehystä sen mielekkyyden vuoksi, koska se voidaan nähdä sopivana kyseisen ilmiön tarkasteluun. Teoria näin ollen tarjoaa työkalun empirian tulkitsemiseen. Tutkimuksessa on nostettu esiin kohdeyrityksestä ilmiöön liittyviä uusia havaintoja, koska tavoit-

teena on taltioida organisaatioissa olevat moninaiset ilmiöt. Teoriaa käytetään Kallion (2006) tavoin ilmaisemaan väittämän todellisuudesta.

2.4 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on toiminut tiedonkeruumenetelmistä usein päämenetelmänä (Hirsjärvi ym. 1997, 201). Tutkimushaastattelulajeja on erilaisia. Hirsjärvi ja Hurme (2001) jakaa haastattelut kolmeen ryhmään: lomakehaastattelu, struktuuroimaton haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Hirsjärvi ym. (2001) kutsuu puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulle ominaista on se, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin vapaasti omin sanoin. Vastaaja voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä tai haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä. Liiketaloustieteissä teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä, joka hyvin käytettynä on sanottu olevan erinomaisen tehokas. Sen tehokkuus perustuu tutkijan mahdollisuuteen ohjata sitä eteenpäin ilman, että kontrolloi tutkimuksen kulkua kuitenkaan täydellisesti. Teemahaastattelun nimi kertoo siitä, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu huomioi sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Hyvin suunniteltu haastattelu voidaan nähdä motivoivana kokemuksena, johon ihmiset on helppo saada suostumaan. Haastattelu on myös usein ainoa keino kerätä ihmisten antamia merkityksiä ja tulkintoja asioille. (Koskinen ym. 2005, 104–106; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Hirsjärvi ym. (1997, 201) esittävät perusteluita haastattelun valinnalle aineistonkeruumenetelmänä. Alla olevat esimerkit toimivat argumentteina haastattelun valinnalle tässä tutkimuksessa.

- Tutkimuksessa halutaan korostaa ihmistä tutkittavassa tilanteessa subjektina. Vastaajalle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita vapaasti esille.
- Tutkimuksen tulokset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan.

Tässä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua tutkimusaineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelut on tehty teoriasta johdetun ennalta juonnetun rungon mukaisesti. Työntekijöille ja johdolle käytettiin osittain erilaista haastattelurunkoa. Runkoon on tehty vähäisiä muutoksia haastattelujen kuluessa, jos haastateltavan kanssa nousi esille kiinnostavia ilmiöitä. Kysymysrungot ovat liitteissä 1 ja 2.

2.5 Tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusotteena käytetään tapaustutkimusta. Eriksson ja Koistinen (2005) esittävät, että tapaustutkimusta voidaan ajatella ennemminkin tutkimuksellisena lähestymistapana tai tutkimusstrategiana kuin aineiston keruu- ja analyysimenetelmänä. Tapaustutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla, eri lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tämän takia tapaustutkimusta on vaikea määritellä yleispätevästi tai kattavasti. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Yin (1994, 6, 13) esittää tapaustutkimuksen sopivana tutkimusstrategiana silloin, kun pyritään selittävään tutkimukseen, jossa pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin *mitä* ja *miten*. Eriksson ym. (2005) toteavat tapaustutkimuksen olevan sopiva lähestymistapa tutkimukselle silloin, kun pyritään keskeisesti saamaan vastauksia kysymyksiin, *mitä*, *miten* ja *miksi*. Olennaista on, että tutkijalla tulee olla mahdollisimman vähän kontrollia tapahtumiin. Aiheesta tulisi olla tehty vain vähän empiiristä tutkimusta. Tutkimuskohteen tulee olla jokin tämän ajan elävän elämän ilmiö. (Eriksson ym. 2005, 5.)

Tapaustutkimuksen voidaan määritellä olevan empiirinen tutkimus, joka tutkii ajan-kohtaista ilmiötä todellisessa kontekstissa erityisesti silloin, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selkeitä. Tapaustutkimusta käytetään siis silloin, kun halutaan kattaa kontekstuaaliset olosuhteet uskoen, että nämä olosuhteet ovat suuresti merkityksellisiä ilmiön kannalta. Koskinen ym. (2005) mukaan liiketaloustieteessä tyypillisintä on yhden tai enintään kahden tapauksen tutkiminen, ja se on yleisimpiä laadullisia menetelmiä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Yhden tai kahden tapauksen tutkiminen mahdollistaa keskittymisen, kun tutkija tutkii tapauksen läpikotaisin, ja näin ollen tutkijan on mahdollista tuottaa vähintään luotettava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus voidaan jaotella eri tyyppeihin, mutta nämä eivät useinkaan ilmene tutkimuksissa tyylipuhtaina. Eri tyypit limittyvät keskenään, ja tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset toimivat johtolankana. (Eriksson & Koistinen 2005, 2; Koskinen ym. 2005, 46–47, 155.)

Liiketaloustieteissä tapauksia ovat yleensä yrityksen jokin osa, osasto tai tulosityksikkö. Tapaus voi olla organisaatio-, toimialatasoinen tai yksilötasoinen. Tapaustutkimus on pikemminkin tutkimusote, jonka juuret ovat vertailevassa tai kokeellisessa tutkimuksessa. Tyypillistä on, että tapausten määrä on pieni. (Eriksson ym. 2005, 2; Koskinen ym. 2005, 46–47, 155.) Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen yritykseen eli yhteen tapaukseen.

Tutkimuksessa voidaan käyttää monia eri menetelmiä, koska näin saadaan monipuolinen kuva esimerkiksi tutkitusta yhteisöstä tai työpaikasta. Useiden menetelmien käyttöä kutsutaan triangulaatioksi, jonka perusvaatimuksena on juuri useiden eri menetelmien käyttö. Tutkimalla samaa kohdetta eri menetelmillä, voidaan kohteesta tuottaa varmemmin oikea kuva. Koskinen ym. (2005) kuitenkin toteavat, että tämä voi olla käy-

tännössä hankala ja raskas toteuttaa, jos tutkija on uransa alkuvaiheilla. (Koskinen ym. 2005, 46–47, 155.)

Tapauksen määrittämisessä on tärkeää miettiä kokonaisuutta eli sitä minkälainen, tapaus on mahdollista tutkia yhdessä tutkimushankkeessa. Koko yrityksen määrittäminen tapaukseksi on useimmiten liian laaja, mutta rajattuna tapauksena voi toimia esimerkiksi yksikkö, ilmiö tai prosessi. Tämä rajaus määrittää tutkimuksen kontekstin eli niin kutsutun näyttämön, jolla tutkimus tapahtuu. Kuitenkin tutkimusten otsikoinneissa saatetaan käyttää ilmaisua, jossa koko yritys nimetään tapaukseksi. Tapauksen konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi, ja tämän takia tapauksen kuvaus omassa kontekstissään on tärkeää. (Eriksson ym. 2005, 6–7.)

Tapaustudkimus voidaan jakaa Eriksson:n ym. (2005) mukaan intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Intensiivisen tapaustudkimuksen tavoitteena on ainutlaatuisen, teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tarkoituksena on tuottaa tietoa yhdestä tai parista tapauksesta, jota tutkitaan monipuolisesti esimerkiksi sosiaalisessa, kulttuurisessa, taloudellisessa, fyysisessä tai teknologisessa ympäristössä. Ekstensiivinen tapaustudkimus pyrkii löytämään ilmiöitä tai prosesseja koskevia yhteisiä ominaisuuksia ja yleisiä malleja, joiden pohjalta pystytään monen tapauksen avulla kehittämään uusia teoreettisia ideoita. Ekstensiivisessä tapaustudkimuksessa testataan tai täydennetään joko aiempia teoreettisia käsitteitä uudessa ympäristössä tai luodaan, kokeillaan ja kehitetään teoreettisia ideoita ja selitysmalleja. Ekstensiivinen tapaustudkimus perustuu vertailuun, jossa tutkittavia tapauksia verrataan toisiinsa eri tavoin. (Eriksson ym. 2005, 15–17.)

Stake (1995, 3) on jakanut tapaustudkimuksen eri tyyppeihin, joita ovat itsessään arvokas tapaustudkimus, välineellinen tapaustudkimus sekä kollektiivinen tapaustudkimus. Välineellinen tapaustudkimus on kyseessä silloin, kun tutkimusongelma vaatii jonkun ilmiön yleistä ymmärtämistä ja ongelman sisälle on mahdollista päästä tietyn tapauksen avulla. Tapauksen avulla yritetään siis ymmärtää jotain muuta kuin ainoastaan kyseistä tapausta. Välineellisessä tapaustudkimuksessa tutkimuskysymykset on määritetty tarkasti ennen tutkimuksen aloittamista. Välineellisessä tapaustudkimuksessa on kysymys teoreettisten ideoiden ja käsitteiden havainnollistamisesta, testaamisesta ja kehittämisestä tapausten avulla. Ensisijaisena tarkoituksena on kyseisen tapauksen ymmärtäminen. Staken (1995) mukaan tapauksen valinnassa ensimmäisenä kriteerinä on oppimisen maksimointi. Aika ja kentälle pääseminen ovat usein rajallisia tutkimuksen teossa. Näin ollen on tärkeää valita helposti saatavilla oleva tapaus. Tutkimuksesta ollaan kiinnostuneita ja ollaan valmiita myös auttamaan tutkijaa. Toivottavaa olisi, että tutkimuksen informantit olisivat halukkaita kommentoimaan tutkimuksen raaka-materiaalia. (Eriksson ym. 2005, 10; Stake 1995, 3–4.) Tämä tutkimus voidaan nähdä olevan *välineellinen tapaustudkimus* (engl. *instrumental case study*) Staken (1995) kategorioinnin mukaan.

Kohdeyityksessä oltiin valmiita auttamaan tutkijaa tutkimuksen tekemisessä ja se oli mahdollista tutkimuksen tekemiseen varatussa ajassa.

Dyer ja Wilkins (1991) ovat pohtineet ja ottaneet kantaa teorianmuodostukseen tapaustutkimuksessa. Dyer ja Wilkins (1991) puolustavat yksittäisiä tapauksia siten, että teoria, joka muodostuu syvällisen tiedon perusteella, voidaan nähdä olevan enemmän varovaa, koska tutkijan tulee ottaa huomioon monimutkaiset olosuhteet tietyssä kontekstissa. Klassisessa yhden tapauksen tutkimuksessa päästään helpommin pinnan alle, ja pystytään paremmin tutkimaan syvempiä sosiaalisia suhteita ja dynamiikkoja. Dyer ym. (1991) näkevät tapaustutkimuksen luonteen perustuvan yksittäisen tapauksen huolelliseen tutkimukseen, joka johtaa tutkijan uusien teoreettisten suhteiden äärelle. Tämä mahdollisesti kyseenalaistaa aikaisemman tutkimuksen. Heidän mielestään olennaista ei ole tutkittavien tapausten määrä, vaan tutkijan kyky ymmärtää ja kuvailla kontekstia ja sosiaalista dynamiikkaa tavalla, joka tekee siitä ymmärrettävän lukijalle, ja joka luo teoriaa suhteessa valittuun kontekstiin. On vaikea määritellä sitä, kuinka syvälle tutkijan tulee pystyä menemään luodakseen hyvää teoriaa, klassisten tapaustutkimusten lähestymistavassa painotus on kuitenkin konstruktiolla, jolla näytetään toteen sen olemassa oleva konteksti. Lopputulos tutkijoiden mielestä on johdonmukainen, uskottava ja muistettava tarina. He myös esittävät, että hyvä tarinankerronta on vaikuttavin tekijä klassisissa tapaustutkimuksissa. Jos tutkijat keskittyvät vain esimerkiksi hypoteesien testaamiseen, mutta jättävät tarinankerronnan huomioimatta, on uhkana menettää samalla teorian laatu. (Dyer & Wilkins 1991, 613–618.)

Tapaustutkimusta on kritisoitu ehkä eniten heikoista tapausten kuvauksista. Monet tutkijat ovat olleet epätarkkoja, ja ovat sallineet kyseenalaisten ennakoasenteiden vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja havaintoihin. Toisena kritiikkinä on nähty huono tieteellinen yleistettävyyys. Yin (1994) kuitenkin esittää, että tapaustutkimuksessa pystytään tekemään yleistyksiä teoreettisiin ehdotuksiin, mutta ei populaatioon tai universaalisesti. (Yin 1994, 9.)

Myös Staken (1995) mukaan tapaustutkimusta ei ole yleistämisen kannalta nähty hyvänä menetelmänä. Kuitenkin tietyt toiminnot tai ongelmat ja vastaukset nousevat esiin uudestaan ja uudestaan. Tällöin tiettyjä yleistyksiä voidaan tehdä. Kasvamassa määrin yleistyksiä ei määritellä uusina yleistyksinä, vaan muokattuina yleistyksinä. Stake (1995) kutsuu näitä pieniksi yleistyksiksi, joita tapaustutkimuksen teossa tulee vastaan jatkuvasti. (Stake 1995, 7.) Eriksson ym. (2005, 15) toteavat, että intensiivisessä tapaustutkimuksessa ei ole niinkään tarkoitus tehdä tapausta koskevia yleistyksiä, vaan selvittää, millä logiikalla erityinen tapaus toimii. Siis itse tapaus, sen sisäinen maailma, toimijoiden oma näkökulma ja näiden maailmojen logiikka on tutkimuksen pääasiallinen mielenkiinnon kohde. (Eriksson 2005, 15.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yksilön luovuuden tukemista, luovuuteen johtamista ja toisaalta luovuuden esteitä Punavuoren Puuhevonen Oy:ssä. Käytettävänä tapaustut-

kimuksen näkökulmana voidaan nähdä olevan sekä intensiivinen tapaustutkimus että välineellinen tapaustutkimus. Tutkittavan tapauksen voidaan nähdä noudattavan myös itsessään arvokkaan tapaustutkimuksen piirteitä siinä, että tavoitteena on myös ymmärtää tutkimukseen osallistuvien omia tapoja jäsentää maailmaa. Yhden tapauksen tutkimista perustelee se, että näin voidaan mahdollisimman hyvin ymmärtää tutkittavien oma näkökulma kyseisestä ilmiöstä valitussa kontekstissa.

2.6 Kohdeyrityksen konteksti

2.6.1 Puutuoteala toimialana

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2013 tehdyn katsauksen mukaan puuteollisuuden perinteisillä markkina-alueilla Euroopassa kysyntä on hiljaista. Myös kotimainen kysyntä puutuoteollisuudelle on vähentynyt. Katsauksen mukaan tuotekehityksen kautta olisi hyvät mahdollisuudet saada uutta kasvua liiketoimintaan. Korjausrakentamisen ja puurakentamisen uusissa konsepteissa nähdään mahdollisuuksia uusilla rakennuspuusepän tuotteilla. Muotoilun lisäämisen uskotaan myös parantavan huonekalualan kilpailukykyä. (Työ- ja elinkeinoministeriön katsaus 26.9.2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi marraskuussa 2013 toimialaraportin huonekalujen valmistuksen toimialalta. Raportissa ennustetaan huonekalujen valmistuksen lähetevän hitaaseen kasvuun vuoden 2014 aikana. Ennusteessa ennakoidaan puusepänteollisuuden kasvunäkymät jopa paremmiksi kuin huonekalujen valmistusteollisuuden. Katsauksessa todetaan, että toimialan yritykset ovat pienyrityksvaltaisia. Alan yrityksistä 84 % työllistää alle 10 henkilöä. Toimialaraportti on nostanut esiin alan tarpeellisimpia kehityskohteita, joita ovat koulutukseen panostaminen ja palveluiden lisääminen. Palveluiden kytkeminen entistä voimakkaammin tuotteeseen nähdään myös tärkeänä. Alan kasvumahdollisuudet nähdään olevan kansainvälistymisessä sekä designin ja muotoilun painotuksessa. (Huonekalujen valmistuksen toimialaraportti 2013.)

Ryynänen (2009) esittää muotoilun olevan julkinen keskustelunaihe kansallista kilpailukykyä luovana strategisena voimavarana. Mainonnassa yksittäisiä tuotteita markkinoidaan muotoilulla, mutta yhtäläillä hyvä muotoilu liitetään massasta edukseen erotuviin hyödykkeisiin. Muotoilun ja talouden kytkennät liittyvät yleensä jatkuvaan muutokseen ja kilpailun kiristymiseen. Innovaatioiden ja luovuuden nähdään vaikuttavan ulkoistamisen, verkottumisen ja tietoteknologian ohella omalla tavallaan muotoilun sisältöön. (Ryynänen 2009, 119.)

2.6.2 Kohdeyrityksen esittely

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on Punavuoren Puuhevonen Oy, joka on suomalainen puusepäntöytä tekevä yritys. Yritys valmistaa käsintehtyjä kalusteita sekä koti- että toimistoympäristöihin. Organisaatio on perustettu vuonna 1995. Yritys keskittyy tuotteiden laatuun ja jatkuvaan innovointikykyyn sekä on mukana monissa eri tuotekehitysprojekteissa. Yritys on myös lanseerannut oman huonekalumalliston. (Punavuoren puuhevonen 2013.) Punavuoren Puuhevosen toimitusjohtaja ja omistaja, perustelee oman huonekalumalliston lanseerausta siten, että käsintehtyille kalusteille on jatkuvasti kysyntää, mutta uniikkikappaleiden hinta nousee saavuttamattomaksi. Tämän takia kysyntäympien kalusteiden muuttaminen tuotantosarjoiksi tuo suomalaisen puusepäntöyön yhä useampien ulottuville. Toimitusjohtaja näkee malliston lanseerauksen myös kannanottona suomalaisen, korkealaatuisen puusepäntöaidon puolesta. (Habitare-messujen tiedote 2013.) Taulukossa 1 on esitetty kohdeyrityksen liiketoiminnan keskeiset luvut.

Taulukko 1 Punavuoren Puuhevonen Oy:n liiketoimintaa koskevat keskeiset tiedot vuosilta 2008–2012 (Taloussanomien yrityssivut 2013)

	2008	2009	2010	2011	2012
Liikevaihto (T/€)	926	906	826	729	761
Tulos (T/€)	22	-33	33	-11,8	4,5
Henkilöstö/lkm	13	15	11	10	9

Taulukossa 1 liikevaihto ja tulos on esitetty tuhansina euroina, ja henkilöstömäärä kappalemääränä. Taulukosta 1 voidaan havaita, että yrityksen liikevaihto on laskenut ja tuloskehitys on osaltaan laskenut vuoden 2008 jälkeen. Kuten alaluvussa 2.6.1 todetaan, alan laskusuhdanne näyttää olevan toteutunut myös kohdeyrityksen osalta. Kuten aikaisemmin on todettu, yrityskoko toimialalla on pieni. Punavuoren Puuhevonen Oy on omalla toimialallaan tyypillinen pieni yritys.

Punavuoren Puuhevonen Oy:ssä yhdistetään huonekalujen suunnittelu sekä huonekalujen sijoittaminen kohdetilaan. Tämä on toimialalla tyypillinen konsepti mittatilaus-huonekaluja tuottavissa yrityksissä. (H6.) Alan toimialaraportin mukaan palveluiden kytkeminen tuotteeseen on tärkeää. Luovuuden tukemisen näkökulmasta voidaan ajatella, että kohdeyritys pitää arvossa uusia toimintamalleja. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten johto käytännön tasolla tukee luovuutta, sekä sitä, mitä mahdollisia luovuuden esteitä kohdeyrityksen toiminnasta voidaan havaita.

Useimpien suomalaisten mielestä yksinkertainen ja väriltään hillitty puuesine näyttää suomalaisemmalta kuin jokin kirkasvärinen muovituote. Parasta mahdollista muotoilua Suomessa voidaan Naukkarisen (2009) mukaan nähdä olevan suomalaisuutta ilmentävä, suomalaisten suunnitteleman oloinen, Suomeen sopivan tuntuinen, poikkeuksellisen kaunis esine, kuten esimerkiksi puutuoli. (Naukkarinen 2009, 71.) Esimerkiksi puutuoli on yksi Punavuoren Puuhevosen huonekalumallistossa oleva tuote. Yritys tuottaa siis myös omaa muotoilua.

2.7 Aineiston keruu ja analysointi

Tapaustutkimuksessa tapausmäärä on tyypillisesti pieni. Yhden tapauksen käyttöä tukee se, että tapaus voi vahvistaa, haastaa tai laajentaa teoriaa. Tapauksen avulla voi havainnoida kohdetta, josta ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Tällöin tutkimuksella on jo sinänsä arvoa. (Koskinen ym. 2005, 165–155, 161.)

Kohdeyrityksen toimintaa ei ole analysoitu aikaisemmissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla kohdeyrityksen henkilöstöltä. Haastatteluja tehtiin yhdeksän, joka on yrityksen koko henkilöstömäärä. Näin saatiin kattava kuva yrityksen toiminnasta yksilön luovuuden tukemisessa, ja toisaalta havaittiin mahdollisia luovuuden esteitä. Litteroitua aineistoa kertyi 84 sivua. Haastateltavat edustivat eri ikäluokkia, ja heidän työsuhteensa pituudet vaihtelivat huomattavasti toisistaan. Kaksi haastateltavista oli työskennellyt yrityksessä vasta muutaman kuukauden. Kohdeyrityksen valinnan jälkeen päädyttiin siihen, että yksilön luovuuden tukemista tullaan tarkastelemaan johdon ja työntekijöiden näkökulmasta, jotta pystyttiin vastaamaan kaikkiin tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin. Näin ollen oli tarkoituksenmukaista haastatella kaikki yrityksen jäsenet, jotta molempien osapuolien näkemykset saatiin esille.

Ennen haastattelujen tekoa kohdeyrityksen jäsenille välitettiin kohdeyrityksen yhteiseen sähköpostiosoitteeseen tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun teemoista sekä aikatauluista. Kohdeyrityksen johtoa edustavat toimitusjohtaja, työpäällikkö sekä verstaan esimies. Kaikki työntekijäpuolen edustajat toimivat puuseppinä. Tutkimuksen kysymykset laadittiin etukäteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelujen alussa aihetta pohjustettiin, kertomalla tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelun teemoista. Haastattelujen aikana kysymyksiä tarkennettiin, ja lisäkysymyksiä esitettiin, jos haastatteluista nousi niihin aihetta. Teemahaastattelurungon kysymysten esitysjärjestys vaihteli myös jonkun verran. Haastattelun kulkua oli vaikea täysin ennustaa, ja haastatteluiden edetessä joitakin kysymyksiä jätettiin kokonaan pois, kun oli esimerkiksi selvinnyt, että jotain kyseistä toimintamallia yrityksessä ei ole käytössä. Kysymyksiä

jäi pois myös sen takia, että vastaaja oli vastannut kysymykseen jo aikaisemmassa vaiheessa.

Haastattelujen kestot vaihtelivat huomattavasti toisistaan, ja joillakin vastaajista oli huomattavasti enemmän ajatuksia esitetyistä kysymyksistä kuin toisilla. Haastattelujen kestot vaihtelivat 25 minuutista reiluun 2 tuntiin. Työntekijöiden haastattelurungossa viitekehyksestä nostettuja kysymyksiä oli 27 ja johdon haastattelurungossa 28. Työntekijöiden haastattelurunko pysyi samana läpi tutkimuksen ja johdon runkoa muokattiin ensimmäisen johdon haastattelun jälkeen. Tämä tehtiin sen takia, että seuraaviin haastatteluihin saatiin nostettua esiin asioita, jotka vaativat vielä käsittelyä, mutta jotka ensimmäisestä johdon haastattelusta olivat jääneet puuttumaan.

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen toimiston tiloissa tammikuussa 2014. Nämä toteutettiin erillisessä varastohuoneessa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Yhdessä haastattelussa haastateltavan matkapuhelin soi. Tämä ei kuitenkaan häirinnyt haastattelun kulua, vaan haastattelua jatkettiin normaalisti puhelun loputtua. Yhdessä haastattelussa haastateltavan piti käydä suorittamassa jokin äkillinen työtehtävä kesken haastattelun. Haastattelua jatkettiin suoraan tämän jälkeen. Pisimmässä haastattelussa pidettiin pieni tauko kesken haastattelun, jotta keskittyminen kysymyksiin pysyisi loppuun asti. Saman haastattelun lopussa tultiin ilmoittamaan, että aika alkoi loppua. Kaksi viimeistä kysymystä ehdittiin kuitenkin käsitellä.

Haastattelut tallennettiin digitaalisella tallentimella. Muistiinpanoja tehtiin ainoastaan yleisistä huomioista sekä kerättiin jokaiselta haastateltavalta yhteystiedot mahdollista jatkoyhteydenottoa varten. Haastateltavilla ei ollut paljon tietoa tutkimuksesta tullessaan haastatteluun. Haastateltaville luvattiin anonyymiyys, eli haastateltavien nimiä ei julkaiseta. Osa haastateltavista oli huolissaan anonyymiteetin säilyvyydestä. Tämä on otettu huomioon muuttamalla haastateltavien järjestysluvut satunnaiseen järjestykseen. Kuitenkin kaikki vastaajat suostuivat suorien lainauksien käyttöön. Vastaajille ei lähetetty etukäteen tarkkoja kysymyksiä. Tähän päädyttiin, jotta vastaajien omat mielipiteet tulisivat esille. Haastatteluaineiston lisäksi kontekstin kuvausta on parannettu yrityksen internet-sivuihin tutustumalla sekä muuhun yrityksen internet näkyvyyteen tutustumalla.

Tutkimuksen aineiston keruun jälkeen aineisto analysoitiin kolmeen kertaan. Yin (1994) suosittelee tapaustutkimuksen analysoinnissa *vastaavien mallien etsimisen* (engl. *pattern matching*) logiikkaa. Empiriasta nousevia malleja peilataan teoriasta muodostettujen oletusten kanssa. Jos mallit ovat yhteneväisiä, tämä lisää tutkimuksen sisäistä validiteettia. (Yin 1994, 106.) Hirsjärvi ym. (2001, 173) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä pohjautuvat yleensä teemahaastattelun teemoihin. Näiden lisäksi usein nousee esiin teemoja, jotka voivat olla alkuperäisiä teemoja mielenkiintoisempia. Hirsjärvi ym.

(1998, 222) mukaan tuloksista tulisi pyrkiä laatimaan synteesejä. Synteetit tuovat esiin pääseikat ja vastaukset asetettuihin ongelmiin.

Ensimmäisenä litteroitu aineisto luettiin läpi ja luokiteltiin vastaukset viiteen luokkaan tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä nousseiden teemojen pohjalta. Näitä luokkia ovat yksilöön liittyvät tekijät eli osaaminen, luova ajattelukyky ja motivaatio. Organisaatioon liittyvät tekijät on jaettu työryhmiä, organisaation ja johdon tukea käsitteleviin teemoihin. Tutkimuksen analysoinnista kertova luku on jaettu näitten teemojen mukaisesti. Nämä teemat pohjautuvat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Aineiston litteroinnin jälkeen vastaukset käytiin läpi värikynien avulla luokitellen, jotta näitä vastauksia pystyttiin siirtämään oikeiden teemojen alle. Seuraavassa vaiheessa lisättiin myös teorian näkemykset kyseessä olevasta havainnosta. Tällöin tuli esille teoriaa tukevia havaintoja, sekä joitakin poikkeavia ilmiöitä. Näiden lisäksi tuotiin esille myös erityisesti ne ilmiöt, jotka mahdollisesti voisivat toimia luovuuden esteinä. Näin saatiin luotua synteesi, jossa teoriaa on verrattu kohdeyrityksen havaintoihin. Tutkimuksen johtopäätöksissä tutkimustulokset ovat myös esitetty kuvioden muodossa. Hirsjärven (1997, 305–306) mukaan kuvioilla voidaan havainnollistaa ja painottaa tietoa. Niillä voidaan esittää myös laadullisia seikkoja, ja raportoitavan asian rakenteellisia ja kuvailevia puolia. Synteesin avulla saatiin myös luotua vastaukset tutkittaviin tutkimusongelmiin.

2.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Silverman (2000) esittää validiteetin olevan synonyymi totuudelle (Silverman 2000, 11). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa käsitteenä ainakin ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä muihin kuin tutkittuihin tapauksiin. Käytännössä validilla tiedolla tarkoitetaan sitä, että löydökset eivät perustu esimerkiksi väriin haastattelulausuntoihin, kysymyksiin tai havaintoihin. Validiteetin käsitteessä on kuitenkin ongelmia, koska esimerkiksi sisäinen validiteetti on kriteerinä epämääräinen ja tutkimuskäytännössä se tarkoittaa lähinnä velvollisuutta olla johdonmukainen. Alasuutari (2011) toteaa paikallisen selittämisen olevan tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa. Selitysmallin tulee mahdollisimman hyvin päteä kerätyn empiirisen aineiston kanssa. Sen tulee olla koherentti ja sisäisesti looginen ja aineiston analyysistä löydettyjen johtolankojen tulee puhua selityksen puolesta. (Alasuutari 2011, 243; Grönfors 1982, Koskinen ym. 2005, 254 mukaan.)

Reliabiliteetilla kuvataan myös aineiston luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli missä määrin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa samoilla lopputulemilla. Reliabiliteettia voidaan parantaa esimerkiksi siten, että ilmiön yhdenmukaisuus voidaan esittää eri tavoin. Myös useammalla havaintokerralla pyritään varmistamaan aineistonkeruumenetelmän tarkkuus. (Salkind 2009, 106; Eskola & Suoranta 1998, 214.) Kuitenkin on todettu, että laadulliseen tutkimukseen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet soveltuvat huonosti monelta osin, koska niillä on merkitystä vain tietyissä konteksteissa. Molempien käsitteiden mielekkyyttä on epäilty, mutta tämä ei tarkoita sitä, ettei laadullisten tutkimusten luotettavuutta tulisi arvioida tai laatua pyrkiä parantamaan. (Koskinen ym. 2005, 256; Hirsjärvi ym. 2001, 184–190.)

Haastatteluun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat haastattelijasta, haastateltavasta ja koko tilanteesta. Luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastatteluaineisto on myös kontekstisidonnaista. Tässä ongelmana on tutkimuksen luotettavuuden kannalta se, että tutkittavat saattavat vastata haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 202–203.) Tutkimustuloksia pitää pystyä tarkastelemaan tavalla tai toisella esimerkkinä jostain muustakin kuin ainoastaan yksittäistapauksesta (Alasuutari 2011, 243).

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksen jokaista henkilöä, jotta voitiin selvittää sekä johdon että työntekijöiden näkökulma tutkittaviin tutkimusongelmiin. Kohdeyritys on melko pieni, ja tämän takia kaikki työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa myös yrityksen johdon kanssa. Työntekijöiden vastauksien kohdalla saattaa siis osittain olla olemassa mahdollisuus, että he ovat vastanneet johtoa koskeviin kysymyksiin suotuisammin, kuin jos kyseessä olisi suurempi organisaatio. Tämä voi johtua siitä, että anonymiteetin säilyminen on saattanut huolestuttaa työntekijöitä haastattelun aikana. Tähän ongelmaan on pyritty vastaamaan siten, että suoria lainauksia käytettäessä haastateltavat on laitettu satunnaiseen järjestykseen, ja suorista lainauksista on poistettu lainauksia, jotka olisivat suoraan liitettävissä vastaajaan. Kuitenkin näin pienessä aineistossa tätä ongelmaa on mahdotonta poistaa kokonaan.

Tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen vapaana ulkopuolisesta määräysvallasta, ja suorittaa tutkimus, joka tulee olla toistettavissa. Objektiivisuudella tarkoitetaan myös sitä, että tutkijan odotetaan tarkastelevan tutkimustuloksia tasapuolisesti ja oman persoonansa häivyttäen. Tutkimuksen ongelmanasettelussa ja tulosten tulkinnassa ovat aina kuitenkin mukana myös tutkijan oma näkökulma ja näkemykset. (Hirsjärvi 1997, 287.) Tutkijalla ei ollut aikaisempaa suhdetta kohdeyritykseen, ja tämä parantaa tutkimuksen objektiivisuutta.

Haastattelukysymyksissä oli myös kysymyksiä, joilla on pyritty selvittämään ihmisten omia kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä asioista. Nämä kokemuksiin ja tunteisiin pohjautuvat vastaukset voivat olla sellaisia, jotka muuttuvat vastaajien mielessä

ajan kuluessa. Tämä saattaa vaikuttaa osaltaan heikentävästi tuloksien toistettavuuteen. Suurin osa haastatteluista oli kestoltaan lähemmäs tunnin tai enemmän. Lähes jokaisen pitkäkestoisen haastattelun kohdalla oli havaittavissa vastaajien väsymystä loppuvaiheessa. Tämä saattoi vaikuttaa näihin vastaajiin siten, että he antoivat lyhyempiä vastauksia viimeisiin kysymyksiin, kuin jos nämä kysymykset olisivat esitetty haastattelun alkupuolella. Tutkimusaineiston keruun ja tehdyn analyysin syvyyden kannalta oli kuitenkin tärkeää, että ennalta rakennettuja kysymyksiä oli olemassa ja haastatteluissa pyrittiin antamaan vastaajalle aikaa puhua ja pohtia syvällisesti käsiteltyjä teemoja. Näin pyrittiin siihen, että vastauksista saatiin varmasti esille kaikki vastaajan omat näkemykset. Tutkimuksessa on tehty teemakohtaisia yhteenvetoja luvuissa neljä ja viisi. Tätä voidaan pitää pyrkimyksenä tarkastella aihetta yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Yleistämisen kannalta tutkimuksen pyrkimyksenä on tarkastella ilmiötä tuoreesta näkökulmasta. (Alasuutari 1999, 234, 237.) Tässä tutkimuksessa tällä tarkoitetaan, että luvuissa neljä ja viisi on tuotu esiin kohdeyrityksestä tehdyt havainnot siten, että myös teoreettisesta viitekehystä poikkeavat havainnot on esitetty.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija usein yrittää kartoittaa kentän, jolla hän toimii. Aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyteen ja kylläisyyteen. Mäkelä (1990) puhuu aineiston kylläntymisestä. Aineiston kerääminen voidaan lopettaa siinä vaiheessa, kun uudet tapaukset eivät tuo enää esiin uusia piirteitä. Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin. (Hirsjärvi ym. 1997, 181; Mäkelä 1990, 52–53.) Tutkimuksessa on haastateltu kohdeyrityksen kaikki jäsenet. Saturaatio saavutettiin tutkimuskohteesta, koska haastatteluvastaukset alkoivat toistaa itseään.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

“You should do what you love, and you should love what you do”

-Amabile (1997)

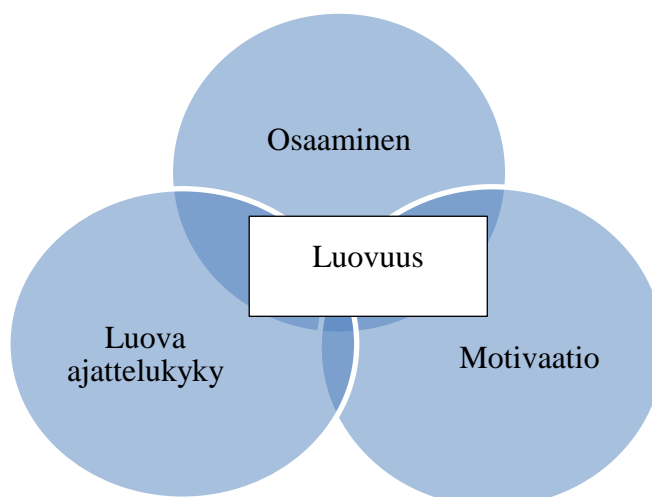
3.1 Komponenttiteoria

Luovuuden tutkimus keskittyi pitkään yksilöiden persoonallisuuden tutkimukseen, eikä niinkään kognitiiviseen kyvykkyyteen. Amabile (1983) näkee luovan suorituksen sosiiaalipsykologisena ilmiönä, johon vaikuttavat sosiaaliset tekijät ja ympäristötekijät. (Amabile 1983, 357.) Amabilen (1998) tutkimuksien mukaan luovuutta tukeva johtaminen vaatii täydellistä ymmärrystä siitä, mitkä johdon toiminnot tukevat luovuutta ja mitkä vähentävät sitä. Amabile (1998) on kehittänyt luovuuden komponentti -teorian, joka koostuu yksilötasolla kolmesta eri komponentista (kuvio 1), jotka jokaisella yksilöllä on sisäänrakennettuna. Yksilön luovuus yhdistyy organisatoristen komponenttien kanssa, jotka on kuvattu kuviossa 2 (luku 3.1.2) työympäristön tekijöinä. Teorian tarkoituksena on pystyä avaamaan kaikki tärkeimmät elementit, jotka vaikuttavat luovuuteen ja innovointiin organisaatioissa. (Amabile 1997, 51). Teorian perusolettamus on, että työympäristön komponentit vaikuttavat yksilön luovuuteen. Yksilöiden ja ryhmien luovuus toimii pääasiallisena lähteenä organisaatioiden innovaatioille. Yksi teorian tärkeimpiä havaintoja on, että sosiaalinen ympäristö eli työympäristö vaikuttaa luovuuteen vaikuttamalla yksilötason komponentteihin. (Amabile 1997, 52.)

Amabile (1982; 1983; 1997) määrittelee luovuuden uutena, hyödyllisenä tuotoksena tai ideoina sekä ratkaisuinä joihinkin tiettyihin ongelmiin. Luovuudella viitataan sekä ideoiden luontiprosessiin ja ongelmanratkaisuun sekä itse ideaan. Amabile (1997) painottaa luovuuden määrityksessä uutuusarvoa. Luovuus on jokin uusi tuotos, sopiva idea, joka on tehty uudella tavalla verrattuna aikaisempaan. Ideoiden täytyy olla järkeviä, jotta niitä voidaan käyttää käsillä olevan ongelman tai tilanteen ratkaisuun. Luovuus on ensimmäinen askel kohti innovaatioita, joilla tarkoitetaan uusien, sopivien ideoiden implementointia. (Amabile 1997, 40; 2005, 368.) Luovuuden määrittelemisenä tuotoksena on käyttökelpoisin määritelmä empiirisessä luovuuden tutkimuksessa (Amabile 1982, 1001; 1983, 359). Tässä tutkimuksessa luovuus ymmärretään tuotoksena ja yksilön luovuus nähdään toimivan organisaation innovaation lähteenä.

3.1.1 Yksilölliset komponentit

Yksilön luovuus voidaan määritellä syvänä ymmärryksenä ja tuottoisana ajatuksena, kun henkilö ymmärtää jonkun ongelman oleelliset piirteet ja niiden suhteet suhteessa lopputulokseen (Amabile 1983, 358). Näitä ovat osaaminen, luova ajattelukyky ja motivaatio. Kuviossa 1 on esitetty yksilön luovuuden komponentit.



Kuvio 1 Yksilön luovuuden kolme komponenttia (Mukaellen Amabile 1998, 78)

Kuviossa 1 esitetyistä luovuuden komponenteista ensimmäisenä on esitetty osaaminen. Osaamisella tarkoitetaan teknistä, menetelmällistä ja älyllistä osaamista, jota yksilöllä on omasta työstään, ja jota on kertynyt jo esimerkiksi koulutuksesta lähtien. Osaamiseen sisältyvät *tehtävään soveltuvat taidot* (engl. *domain relevant skills*), jotka toimivat pohjana mille tahansa työlle tai suoritukselle. Nämä taidot sisältävät faktapohjaiset tiedot, tekniset taidot ja kaikki tehtävän vaatiman erityistiedon. Tämä komponentti vaikuttaa henkilön kognitiivisiin tapoihin ratkaista ongelmia tai suorittaa vaadittavia tehtäviä. Osaaminen sisältää myös sääntöjä, mielipiteitä tehtävästä, tehtävän suoritukseen liittyviä tapoja ja opittuja tyynejä ratkaista ongelmia. Nämä taidot riippuvat ihmisen luontaisista kognitiivisista, aisteista ja motoristisista taidoista, sekä formaalista ja epäformaalista tehtävään sopivasta koulutuksesta. Tehtävään liittyvien taitojen kehittämisen nähdään edistävän yksilön luovuutta. (Amabile 1983, 362–364; 1998, 78.)

Luovalla ajattelukyvyllä tarkoitetaan taitoja, jotka vaikuttavat luovaan suoritukseen. Näitä ovat oppimiskyky, edistävä työtyyli, kyky ajatella poikkeavasti ja kyky luoda uusia ideoita. Luova ajattelukyky riippuu koulutuksesta ja kokemuksesta luoda ideoita. Luova ajattelukyky riippuu myös joltain osin yksilön persoonallisuuspiirteistä, jotka koskevat itsenäisyyttä, itseuria, suhtautumista riskien ottoon, epävarmuuden sietöky-

kyä, turhautumisen sietokykyä eli sisua sekä yksilön heikkoa kiinnostusta sosiaaliseen hyväksyntään. Kuitenkin luovia kykyjä voidaan kehittää tekniikoilla, joilla opitaan kehittämään älyllistä itsenäisyyttä ja kognitiivista joustavuutta. (Amabile 1997, 43.)

Luova ajattelukyky toimii näistä komponenteista kaikista yleisimmällä tasolla. Yksilöt, jotka pystyvät jakamaan tiedon laajoihin kategorioihin, ovat todennäköisemmin kykeneviä luoviin tuotoksiin. Myös kyvyllä muistaa tarkasti yksityiskohtaista tietoa on teorian mukaan positiivinen vaikutus luovuuteen. Luovan ajattelukykyyn omaava henkilö on myös valmis muuttamaan totuttuja kognitiivisia polkujaan, tai ainakin arvioimaan niitä toistuvasti. Luova ajattelukyky määrää sen, miten joustavasti ja mielikuvituksellisesti yksilöt kohtaavat ongelmia. Esimerkiksi yksilö on enemmän luova, jos hänen persoonalleen on luontevaa olla eri mieltä muiden kanssa ja tähdätä ratkaisuihin, jotka poikkeavat vallitsevasta tilasta (*status quo*). Yksilö myös saavuttaa todennäköisemmin luovia tuloksia, jos hän pystyy ratkaisemaan vaikeita ongelmia, sekä olemaan pitkäjänteinen vaikeuksien kohdatessa. (Amabile 1983, 363–365; 1996, 385–386; 1997, 43.)

Luovuutta tukee myös työtyyli, jossa yksilö pystyy siirtämään sivuun vaikeat ongelmat, ja keskittymään välillä muihin tehtäviin väliaikaisesti. Luovat tulokset ovat todennäköisempiä, kun asiaan palaa myöhemmin tuoreella katsontatavalla. Myös Kirton (1976) määrittelee *innovaattorin* olevan henkilö, jolla on innovatiivinen kognitiivinen työtyyli. Tällainen henkilö etsii erilaista tietoa ja yhdistelee sitä, etsii uusia ratkaisuja esitettyihin ongelmiin ja luo ideoita, jotka poikkeavat normista. Tämä sopii yhteen Amabilen tulosten kanssa luovan ajattelukykyyn omaavasta henkilöstä. (Amabile 1997,42; Kirton 1976, Tierney, Farmer & Graen 1999, 593 mukaan.)

Osaaminen ja luova ajattelukyky voidaan nähdä yksilön luovuuden niin kutsuttuina raaka-aineina. Kolmas komponentti, motivaatio, on Amabilen (1998) teorian mukaan ratkaisevaa sille, mitä yksilö todellisuudessa tekee. Amabilen (1998) vuosikymmeniä kestäneiden tutkimusten perusteella hän on todennut, että kaikilla motivaation osilla ei ole samanlaista vaikutusta luovuuteen. Hän on jakanut käsitteen kahteen: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan motivaatio ei synny tasaisesti. Sisäinen palo ratkoa ongelmia johtaa luoviin ratkaisuihin paljon useammin kuin ulkoiset palkinnot, kuten rahapalkkio. Tämä komponentti, jota kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi, on tärkein tekijä, johon voidaan työympäristössä välittömästi vaikuttaa. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tekijöitä, jotka tulevat yksilön ulkopuolelta. Yleisin ulkoisen motiivoinnin keino, jota johtajat käyttävät, on rahallinen palkitseminen. Amabile (1998) esittää, että tämä ei välttämättä johda siihen, että yksilöistä tulisi vähemmän luovia ulkoisen palkitsemisen avulla, mutta se usein johtaa tilanteeseen, jossa ihmiset kokevat olevansa lahjottuja tai kontrolloituja. Tärkeintä kuitenkin on ymmärtää, että raha itsessään ei saa ihmisiä tuntemaan intohimoa työtään kohtaan. (Amabile 1998, 78–79.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan intohimoa ja kiinnostusta, sisäistä halua tehdä jotakin. Kun yksilöt ovat sisäisesti motivoituneita, he sitoutuvat työhönsä sen tuoman

haasteen ja nautinnon takia. Työ siis itsessään toimii yksilön motivaattorina. Amabilen (1998) teorian mukaan yksilöt ovat luovimmillaan, kun he ovat motivoituneita työhön liittyvän kiinnostuksen ja työtyytyväisyyden kautta, eivätkä ulkoisten paineiden kautta. (Amabile 1998, 79.)

Amabile (1997, 44–45) esittää sisäisen motivaation joltain osin jopa korvaavan osaamista ja tehtävään kohdistuvia taitoja sekä luovaa ajattelukykyä. Suuren sisäisen motivaation omaava persoona todennäköisemmin omaksuu taitoja muilta aloilta, tai panostaa näiden taitojen saavuttamiseen kyseiseltä alalta. Pienetkin muutokset työympäristössä voivat vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja luovan tuotoksen syntyyn. Esimerkiksi insinööri voi olla sisäisesti motivoitunut toteuttamaan omaa projektiaan, joka on hänen itsensä suunnittelema, mutta ei ole kiinnostunut toteuttamaan projektia, jonka johto on hänelle määrännyt. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat toimia oikeassa synergiassa keskenään ja näin ollen tukea luovuutta. Tällaisia sisäistä motivaatiota tukevia ulkoisen motivoinnin keinoja ovat palkitseminen luovista ideoista, selkeästi määritetyt projektin kokonaistavoitteet ja säännöllinen rakentava palaute työstä. Berman ym. (2010) kuitenkin varoittavat, että palkkioiden käyttöä ei tule käyttää johtajan omien tavoitteiden edistämiseen, koska tämä voi johtaa joidenkin henkilöiden suosimiseen (Berman 2010, 625–626).

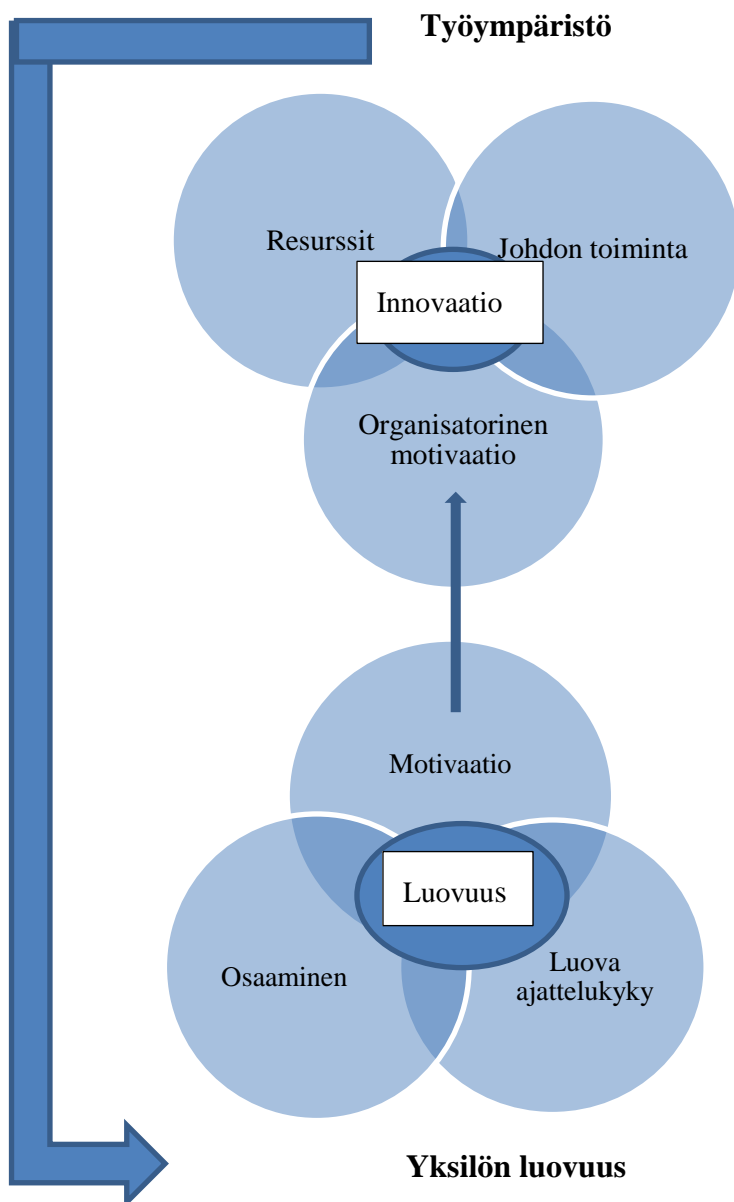
Amabile (1997) on määrittänyt kolme tekijää, jolloin sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat keskenään luovuutta tukevassa synergiassa, eikä ulkoinen motivaatio heikennä sisäistä. Näitä tekijöitä ovat yksilön alkuperäinen motivaation tila, organisaatiossa käytettävät ulkoisen motivoinnin keinot sekä ulkoisen motivoinnin ajoitus. Ulkoinen motiivointi tukee parhaiten sisäistä motivaatiota ja luovuutta, jos henkilön lähtökohtainen sisäinen motivaatio on korkea työtä kohtaan. Sama asia pätee myös toisinpäin, eli ulkoinen motiivointi voi aiheuttaa negatiivisia tuloksia, jos sisäinen motivaatio on jo lähtökohtaisesti heikko. Luovuutta ja sisäistä motivaatiota tukevia keinoja kutsutaan *informatiivisiksi ulkoisiksi motivaattoreiksi*. Näitä ovat palkitseminen, huomiointi ja palaute, joka joko vahvistaa osaamista tai antaa tärkeää informaatiota siitä, miten yksilö voi parantaa suoritustaan. Positiivisia tuloksia voidaan saada myös *mahdollistavilla ulkoisilla motivaattoreilla*. Tämä tarkoittaa, että palkitseminen, huomiointi ja palaute ovat sellaisia, että ne sitouttavat yksilöä työhönsä.

Tärkeää on myös ulkoisen motivoinnin ajoitus. Luovassa prosessissa joissakin vaiheissa on tärkeintä määritellä ideoiden uutuusarvoa ja toisissa vaiheissa määritellä niiden käytettävyyttä. Amabile (1997) ehdottaa, että ulkoisia motivaattoreita ei tulisi käyttää sellaisissa luovan prosessin vaiheissa, joissa uuden luonnilla ja innovoinnilla on tärkein merkitys. Ulkoisen motivaation keinot tässä vaiheessa saattavat heikentää yksilön luovuutta, koska ne siirtävät yksilön fokuksen ja muuten hedelmällisen ideointiprosessin pois luovasta työstä. (Amabile 1997, 44–45.) Kaikki kolme komponenttia tarvitaan

luovuudelle, mutta tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että jokaisen komponentin sisältämät elementit ovat pakollisia luovuuden syntymiselle (Amabile 1982, 363).

3.1.2 Organisatoriset komponentit ja luovuutta tukeva johtaminen

Seuraavaksi on esitetty komponenttiteorian kokonaisuus, missä työympäristön tekijät on otettu myös huomioon. Kuviossa 2 on esitetty komponenttiteoria sekä yksilön että työympäristön kannalta.



Kuvio 2 Yksilön luovuus ja työympäristön vaikutus luovuuteen (mukaellen Amabile 1997, 53).

Työympäristö voi vaikuttaa kaikkiin yksilötason komponentteihin, kuten kuviossa 2 on nähtävissä. Organisatorisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että luovuus ja innovaatio-orientoituneisuus lähtevät korkeimmasta johdosta saakka, vaikkakin myös alemmat tasot voivat viestiä ja tehdä johtopäätöksiä tästä visiosta. Tärkeimpinä tekijöinä innovaatio-orientoituneella organisaatiolla on luovuuden arvostus yleisesti organisaation taholta, positiivinen suhtautuminen riskienottoon status quon säilyttämisen sijaan, ylpeydetunne organisaatioon kuuluvuudesta ja innostuneisuus osaamisesta sekä tulevaisuusorientoitunut strategia. Organisaatio tukee mekanismeja, jotka kehittävät uusia ideoita, avointa ja aktiivista vuorovaikutusta, luovan työn tunnustamista ja työn arviointia. Luovuuden nähdään heikentyvän organisaatioissa, joissa on politikointia ja sisäisiä valtataisteluita ja johdon tiukka kontrolli. Muita heikentäviä tekijöitä ovat raa'an kritiikin käyttö, keskinäinen kilpailu, sekä formaalit rakenteet ja prosessit. (Amabile 1997, 52–53.)

Resurssit sisältävät kaiken sen, mitä organisaatiolla on käytössään edistääkseen innovaatioiden syntyä. Innovaatioita voidaan edistää siten, että työntekijöille annetaan riittävästi aikaa tehtäviin, työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja mahdollisuus kehittää itseään, sekä taloudellisia ja materiaalisia resursseja on kohdistettu riittävästi tehtävien suorittamiseen. Kuviossa 2 kolmantena työympäristön tekijänä on mainittu johdon toiminta. Tällä tarkoitetaan johtamista kaikilla tasoilla, mutta erityisesti osastojen ja projektien johtamista. Johto tukee luovuutta, kun työntekijöille annetaan tarpeeksi vapautta ja autonomiaa omaan työhönsä. Työntekijöille tulisi valita heille sopivat työtehtävät oman kiinnostuksen sekä osaamisen perusteella, jotta pystytään maksimoimaan positiivinen haastavuuden tunne omasta työstä. Selkeä tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja palaute sekä hyvä kommunikointi esimiehen ja työryhmän välillä ovat myös tärkeitä johdon tehtäviä luovuutta tukevassa organisaatiossa. Johdon tulee myös perustaa työryhmiä, joiden jäsenillä on erilaisia taitoja ja osaamista, ja joiden jäsenet kommunikoivat tehokkaasti toistensa kanssa sekä haastavat rakentavalla tavalla toistensa ideat. Heidän tulee olla myös sitoutuneita työhönsä. (Amabile 1997, 54.)

Johto voi vaikuttaa kaikkiin yksilötason komponentteihin omalla toiminnallaan, mutta osaamiseen ja luovaan ajattelukykyyn vaikuttaminen on huomattavasti vaikeampaa ja hitaampaa kuin motivaatioon vaikuttaminen. Kahta ensimmäistä komponenttia voi kehittää esimerkiksi ammatillisen koulutuksen avulla. Lisäksi luovaa ongelmanratkaisutaitoa voidaan harjoitella esimerkiksi brainstormingin avulla. (Amabile 1998, 82.) Amabilen (1998) mukaan osaamista ja luovaa ajattelukykyä tukevat tekijät ovat tärkeitä luovuuden tukemisen kannalta, mutta nopeita tuloksia saadaan jo tekemällä pieniä muutoksia työympäristössä parantamalla sisäistä motivaatiota.

Amabile jakaa luovuuteen vaikuttavat tekijät johdon toiminnan näkökulmasta kuuteen eri kategoriaan:

- haastavuus
- vapaus
- resurssit
- työryhmän ominaisuudet
- johdon tuki
- organisaation tuki.

Yksi tehokkaimmista tavoista edistää luovuutta on sovittaa oikeat tehtävät oikeille ihmisille. Johto voi sovittaa ihmiset työskentelemään tehtävissä, jotka sopivat yhteen heidän osaamisensa ja luovan ajattelukykynsä kanssa. Se sytyttää heidän sisäistä motivaatiotaan. Täydellinen määrä työn *haastavuutta* lisää yksilön kyvykkyyksiä, työn pitää siis olla kullekin yksilölle juuri sopivan verran haastavaa. Liian vähäinen haastavuus johtaa yksilön tylsistymiseen, ja liian vaativa tehtävä voi johtaa siihen, että yksilö ei koe hallitsevansa tehtäviä. Johdon tarvitsee kerätä ja perehtyä tarpeeksi kattavaan tietoon jokaisesta työntekijästä pystyäkseen tekemään oikeita valintoja. Tämä vaatii kuitenkin aikaa, ja tarvittavien tietojen kerääminen voi olla haastavaa. (Amabile 1998, 82.)

Luovuus tarvitsee *vapautta*, ja johdon tarvitsee antaa alaisille tarvittava autonomia tehtävän suorittamiseen. Vapaus omaan työhön tukee luovuutta, koska se lisää sisäistä motivaatiota ja lisää omistajuuden tunnetta omasta työstä. Vapaus prosessissa myös mahdollistaa ihmisille ongelmien ratkaisun heille luonnollisimmalla tavalla, joka sopii yhteen heidän osaamisensa ja luovan ajattelukykynsä kanssa. Kuitenkin selkeästi määriteltujen tavoitteiden nähdään edistävän yksilön luovuutta, ja tavoitteiden tulisi pysyä ennallaan mielekkään ajan verran. Amabilen (1998) mukaan on mahdotonta työskennellä luovasti tavoitetta kohtaan, jos kohde muuttuu jatkuvasti. (Amabile 1998, 82.)

Aika ja talodelliset resurssit ovat kaksi eniten luovuuteen vaikuttavaa *resurssia*. Joissakin tilanteissa paine saada uusi tuote nopeasti markkinoille saattaa edistää luovuutta, koska se lisää haasteen tunnetta ja tätä kautta parantaa sisäistä motivaatiota. Joissakin olosuhteissa ajan tuoma paine voi kuitenkin heikentää luovuutta, jos aikarajat ovat keksittyjä tai liian tiukkoja. Keksityt aikataulut aiheuttavat epäluottamusta ja liian kireät aikataulut uupumusta. Kummatkin näistä vaikuttavat heikentävästi motivaatioon. Teoriassa myös todetaan, että luovuus vaatii aikaa, jotta pystytään pohtimaan uusia konsepteja ja ratkaisumalleja. Johdon tulee ottaa tämä huomioon. Johdon täytyy pystyä allokoiamaan tarpeeksi taloudellisia resursseja projekteihin, jotta niiden toteuttaminen on mahdollista. Usein kuitenkin resurssit pidetään liian tiukkoina, mikä ajaa ihmiset käyttämään luovuutensa vaihtoehtoisten resurssien löytämiseen, ja tämä on pois itse tuotteiden ja palveluiden kehityksestä. (Amabile 1998, 82–84.)

Työryhmän ominaisuuksilla tarkoitetaan luovuutta tukevassa organisaatiossa sitä, että johdon täytyy käyttää huolellista suunnittelua rakentaessa luovia tiimejä. Tiimien täytyy olla ryhmä ihmisiä, jotka tukevat toisiaan, mutta joilla on tarpeeksi erilaiset taustat ja lähtökohdat yksilöinä. Tämä on tärkeää, jotta erilaista osaamista ja luovaa ajattelukykyä on riittävästi. Näin ideat usein muodostuvat ja syntyvät käytännöllisillä tavoilla. Johdon täytyy myös ottaa huomioon, että jokainen tiimin jäsen jakaa sitoutumisen ja innostuksen tiimin tavoitteita kohtaan, ja että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita auttamaan muita jäseniä vaikeina aikoina ja takaiskujen kohdatessa. Tiimin jäsenten täytyy myös olla tietoisia muiden jäsenten osaamisesta. Nämä tekijät lisäävät sisäistä motivaatiota, mutta myös osaamista ja luovaa ajattelukykyä. (Amabile 1998, 82–84.)

Johdon tuki on olennaista sisäisen motivaation takia. Jotta sisäinen motivaatio pysyy korkeana, ihmisten täytyy tuntea, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä organisaatiolle tai ryhmälle, jossa he työskentelevät. Luovuutta tukevissa organisaatioissa harvoin tarjotaan selkeitä ulkoisia palkintoja suorituksista. Näissä organisaatioissa kuitenkin yleisesti huomioidaan jokaisen yksilön ja ryhmän tekemä luova työ jo ennen, kuin sillä on arvoa markkinoilla. Liian pitkät arviointiajat uusille ideoille ja raa'an kritiikin nähdään heikentävän luovuutta. Ilmapiiriin täytyy myös tukea epäonnistumista, koska usein on yhtä tärkeää tietää, mitkä ideat toimivat, kuin mitkä eivät toimi. Johto pystyy tukemaan luovuutta myös toimimalla roolimallina jatkaen sinnikkäästi läpi vaikeiden ongelmien ja rohkaisten yhteistyötä ja kommunikaatiota tiimin sisällä. Tällainen käytös tukee kaikkia kolmea luovuuden komponenttia. (Amabile 1998, 82–84.)

Organisaation tuki on esitetty viimeisenä luovuutta tukevana tekijänä. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation käytännöt ja normit on asetettu niin, että luovat toiminnot ovat tärkeänä prioriteettina koko organisaation toiminnassa ja luovista toiminnoista myös palkitaan. Tiedon jakaminen ja yhteistyö ovat tärkeimpiä asioita, jotka tukevat kaikkia kolmea luovuuden komponenttia. Osaamisen näkökulmasta voidaan ajatella, että mitä enemmän ihmiset jakavat ideoita ja tietoa työskentelemällä yhdessä, sitä enemmän osaamista heille kertyy. Sama koskee myös luovaa ajattelukykyä. Tiedon jakaminen ja yhteistyö lisäävät ihmisten työtyytyväisyyttä, mikä taas kasvattaa sisäistä motivaatiota. (Amabile 1998, 82–84.)

Amabile (1998) toteaa, että jos luovuutta ei tueta organisaatiossa, tämä voi menettää uusien ideoiden luonnin myötä tärkeän kilpailuedun markkinoilla. Luovuuden tukemattomuus voi myös heikentää henkilöstön sitoutumista. Luovuuden tukeminen on teorian mukaan organisaatioissa tietoinen valinta, joka vie toimintaa eteenpäin. (Amabile 1998, 87.) Komponenttiteorian mukaan luovuutta tukeva johtaminen edellyttää johdon koulutusta motivointiin. Johdon tulee tuntea myös motivaation lähteet, motivaation vaikutukset suoritukseen sekä työympäristön muutokset, jotka vaikuttavat motivaatioon heikentävästi, kuten irtisanomiset. Johdon täytyy myös tuntea ulkoisen motivoinnin eri tyypit, jotta ne sopivat käytettävään kontekstiin. Yksi luovuutta edistävimmistä tekijöistä kom-

ponenttiteoriassa on työn haastavuuden tasapaino. Tämän takia johdon täytyy kiinnittää erityistä huomiota työsuunnitteluun, eli töiden sovittamiseen oikealle henkilölle. Työn tulee olla sellaista, että se tukee ja kehittää henkilöstön taitoja, ja tehtävien tulee olla selkeästi työympäristön arvostamia. Työn tulee olla suunniteltu mahdollisimman paljon sisäistä motivaatiota tukevilla keinoilla. (Amabile 1997, 54–55.) Johdon tulisi jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota henkilön sisäiseen paloon ja kiinnostukseen kyseistä tehtävää kohtaan. Johdon tulee pyrkiä poistamaan luovuutta heikentäviä tekijöitä ja pyrkiä keskittymään luovuutta stimuloiviin toimintoihin. (Amabile 1997, 55–56.)

3.1.3 *Kritiikkiä komponenttiteorialle*

Komponenttiteoria on saanut osakseen kritiikkiä. Zhou ja Shalley (2003) esittävät, että komponenttiteoriassa oletetaan, että sisäinen motivaatio on kriittinen luovuuden syntymiselle. Tämä on tärkeää teorian mukaan erityisesti siinä vaiheessa, jossa määritellään tai löydetään ongelmia, joihin luovia ideoita tai ratkaisuja tarvitaan. He esittävät, että komponenttiteoriassa tehtävään kohdistuva motivaatio on kuitenkin tuotu esiin huomiota herättävällä painokkuudella. Se luo voimakkaan ja vakuuttavan väitteen siitä, että yksilöt, joilla on korkea luova potentiaali (kuten tehtävään kohdistuvat taidot) eivät välttämättä tuota luovia ideoita, vaan heidän täytyy sitoutua luoviin toimintoihin intensiivisellä ja sinnikkäällä tavalla. Mallissa ja empiirisissä tutkimuksissa keskustellaan sisäisen motivaation tärkeydestä psykologisena prosessina, joka selittää yksilön luovuutta. Kuitenkin vain vähän on yksiselitteisesti tutkittu ja näytetty toteen, että sisäinen motivaatio sovittaisi muiden ympäristötekijöiden vaikutusta. Myös Styhre ym. (2005, 75) toteavat komponenttiteorian olevan puutteellinen. (Styhre ym. 2005, 75; Zhou ym. 2003, 165–169.)

3.2 **Group Affiliation Model (GAM)**

Walton (2010) esittää luovuuden olevan yksilöä koskeva ilmiö, sillä tasolla, että ideat, jotka ovat elintärkeitä luovien tuotoksien syntyyn, ovat lähtöisin yksilöistä. Walton (2010) esittää luovuuden olevan yksilöllistä silloinkin, kun yksilö operoi ryhmän tai tiimin jäsenenä. Kuitenkin yksilön ja ryhmän välisellä suhteella on merkitystä, koska se vaikuttaa yksilön motivaatioon ajatella innovatiivisilla tavoilla. Walton (2010) on kehittänyt teorian nimeltä *Group Affiliation Model*. Tutkimuksessa tullaan käyttämään mallista lyhennettä GAM. Malli käsittelee yksilön luovuuden lähteitä ja sitä, mikä motivoi ja toisaalta ei motivoi ihmisiä luovuuteen ryhmän sisällä ja sosiaalisessa kontekstissa. (Walton 2010, 24.)

Ihmisillä on vahva tarve sosiaalisuuteen ja tunteeseen kuulua erilaisiin ryhmiin. Tämä tarve tulee heti ihmisen nälän ja janon tarpeen jälkeen. Psykologi Abraham Maslow:n (1970) mukaan aliarvioimme esimerkiksi tarvetta kuulua tuttujen työkavereiden ryhmään. Toinen ihmisille psykologisesti tärkeä tarve on yksilöllisyys, tarve tuntea itsensä joksikin, ja tarve saada tästä tunnustusta muilta. Walton (2010) esittää näiden tarpeiden olevan ristiriidassa keskenään. Jos sosiaalinen yhteys muihin on ihmiselle tärkeää, yksilöllisyyden merkitys pienenee. Jos taas yksilöllisyys on merkittävää, ryhmään kuuluminen jää toiselle sijalle. Tällä tarkoitetaan, että jos ihminen toimii aktiivisesti ryhmän jäsenenä, tällöin samankaltaisuus tulee merkittäväksi. Walton (2010) esittää, että jos yksilön täytyy keskittyä tehtävään, joka edellyttää yksilöllisyyttä, kuten luovuus, niin tällöin juuri erilaisuus muista on se, mikä on olennaista samankaltaisuuden sijaan. (Walton 2010, 24–26; Maslow 1970, 43–45.)

GAM perustuu ajatukseen, että kun tavoitellaan yksilöllisyyteen tähtäävää toimintaa, seurataan tällöin kognitiivista polkua, jota itse tai muut eivät ole käyttäneet. Jokaisen oma tapa toimia tai ajatella omalla tavallaan osoittaa ihmisen yksilöllisyyttä ja on synnynäisesti luovaa. Luovuuteen pyrkiminen vaatii omien ja ryhmän toimintatapojen muuttamista vanhoista totutuista uusiin. Jotta yksilön luovuus tapahtuu, yksilön täytyy irtautua ryhmän tuesta ja normeista. On tutkittu, että asiat, jotka sitovat meitä toisiimme, samaan aikaan vähentävät yksilön kyvykkyyttä ajatella poikkeavasti. (Walton 2010, 26.) Kuviossa 3 on kuvattu Waltonin (2010) mukainen ristiriita, joka esiintyy yksilön ainutlaatuisuuden ja yksilön ryhmäkäyttäytymisen seurauksena.



Kuvio 3 Yksilöllisyyden tarve vs ryhmään kuulumuus (mukaellen Walton 2010, 25)

Kuviossa 3 on siis esitetty ristiriita *yksilöllisyyden* (engl. *uniqueness*) ja *ryhmään kuulumuuden* (engl. *groupiness*) kanssa. Jo esimerkiksi toisen seuraaminen voi heikentää yksilön luovuutta (Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990, Waltonin 2010 mukaan). GAM teorian mukaan tämä johtuu muiden läsnäolosta eli siitä, että yksilön fokus on muissa jäsenissä. Kuitenkin yksilöllisyys ja muista poikkeaminen vaaditaan luovan prosessin aikaansaantiin. Kun ihminen on motivoitunut olemaan erityisen luova, ihmiset usein kertovat tarvitsevänsä omaa rauhaa muilta. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että hyvän tuotteen tai idean luonti vaatii keskittymistä, tai että yksin oleminen edistää edellä mainittuja asioita. GAM mallin mukaan yksilö tarvitsee ryhmästä irtautumista luovuuden mahdollistamiseksi, koska ideoiden luonti vaatii fokusta nimenomaan yksilöllisyyteen.

siin ajatuksiin eikä yhdenmukaisuuteen ystävien ja muiden kanssa. (Walton 2010, 25–26.)

Myös Koski (2001) tukee tätä ajatusta ja kuvaa ilmiötä yhtenä luovuuden paradoksina. Voidakseen olla luova jollakin alalla, yksilön täytyy omaksua yhteisön säännöt, arvostukset ja odotukset, mutta samanaikaisesti hänen tulee jossain määrin pystyä irroitautumaan yhteisöstä uusien avausten ja näkökulmien mahdollistamiseksi. (Koski 2001, 142.) Luovuus johtamisessa tarkoittaa johdon päätöksentekotyöliä. On tärkeää, että innovatiiviset ideat eivät tule torjutuksi päätöksenteossa. Johto ei saa näin ollen toimia rajavartijana epätavallisille ideoille, joista johto itse ei uskalla ottaa vastuuta. Jotta luovuudella ja luovalla johtamisella on vaikutusta organisaation tulevaisuudelle, on tärkeää, että johto ja koko organisaatio sitoutuvat luovuuteen. (Walton 2010, 15.)

Waltonin (2010) mukaan kaikki ihmiset ovat synnynnäisesti luovia, vaikkakin eroja ihmisten luovuuden määrässä on olemassa. Tällä on merkittävä vaikutus johdon toimintaan. Organisatorinen luovuus on yhdistelmä erilaisia elementtejä, jotka sisältävät ideat, soveltuvan kokemuksen, motivaation sekä kommunikaatiotaidot. Luovuuteen kuuluu myös kyvykyys saada muut vakuuttuneiksi. Myös johtamistyyli vaikuttaa organisatoriseen luovuuteen. (Walton 2010, 17.) Walton (2010, 17) esittää, että organisatorinen luovuus voidaan siis nähdä toimintona, joka niin sanotusti implementoidaan organisaatioon.

3.2.1 *Brainstorming*

Alex Osborn (1957) popularisoi käsitteen *aivoriihestä* (engl. *brainstorming*) ja odotti sen moninkertaistavan ideoiden määrän, joita ihmiset ovat kykeneviä luomaan, vastauksena johonkin ongelmaan, haasteeseen tai kysymykseen. Tässä tutkimuksessa aivoriihestä käytetään nimitystä *brainstorming*. Walton (2010) esittää, että todellisuudessa tämä ei pidä paikkaansa, vaan *brainstorming* sitä vastoin vähentää ideoiden määrää verrattuna yksilöiden kykyyn luoda ideoita yksinään. Hän esittää *brainstorming*-työkalussa olevan huomattavia puutteita Osbornin (1957) odotuksiin nähden. Kritiikki koskee esimerkiksi ryhmän jäseniä, jotka toimivat niin kutsuttuina vapaamatkustajina eli eivät osallistu *brainstorming*-istuntoihin, koska näyttää siltä, että muut pärjäävät hyvin ilman heidän omaa panostaan. Jotkut jäsenet tuovat omia ideoitaan esille painokkaammin kuin toiset, ja tämä saattaa pelottaa arempia tai ujompia jäseniä osallistumasta yhtä vahvasti. Myös valtasuhteilla organisaation sisällä voidaan nähdä olevan vaikutusta käyttäytymiseen *brainstormingin* aikana. Tämä tarkoittaa, että henkilö, jolla on enemmän valtaa organisaatiossa, voi saada muut tiimin jäsenet alistumaan tai myöntymään omiin ideoihinsa. (Osborn 1957, Walton 2010, 27–28 mukaan.)

Muussa tapauksessa heillä saattaisi olla enemmän kiisteltyjä näkemyksiä ja ideoita. Myös tarve olla joutumatta muiden arvostelun kohteeksi, naurunalaiseksi tai häpeän alaiseksi muiden silmissä, aiheuttavat yksilöiden turvautumista mieluummin hiljaisuuteen kuin esittämään omia ideoitaan. Useimmat haluavat myös olla suututtamatta tiimin muita jäseniä. Berman ym. (2010) myös toteavat, että *brainstorming*-työkalun käyttöä voidaan rohkaista yrityksissä, mutta sen käytöllä ei voida taata luovuuden lisääntymistä. (Berman ym. 2010, 622; Walton 2010, 27–28.)

Brainstorming-tekniikkaa voidaan kuitenkin käyttää hyvänä työkaluna ideoiden luomisessa, jos sitä osataan käyttää oikein. Tekniikalla ei tule pyrkiä korvaamaan muuten luovuutta tukevan ympäristön rakentamista. Yhtenä tärkeänä tekijänä on osata valita oikeat ihmiset *brainstorming*-istuntoon. Säännölliset tapaamiset ovat hyviä ainakin sellaisissa organisaatioissa, joissa organisaation tarkoitus on pystyä tuottamaan ideoita. (Walton 2010, 66–71.)

Tiimin jäseniä valittaessa on tärkeää löytää sopiva tasapaino tiimin jäsenten moninaisuuden kanssa sekä myös samalla tiimin jäsenten mukavuusalueen kanssa. Hyvin erilaisista taustoista olevien tiimin jäsenten voi olla vaikeaa löytää yhteistä pohjaa työskentelylle. Tällaista tiimiä voi olla myös vaikea johtaa. Kuitenkin samaan aikaan mahdollisuus erilaisten ideoiden esiintulolle on suurempi kuin niissä tiimeissä, joissa ihmiset ovat hyvin samanlaisia ja omaavat samanlaisen kokemuksen ja osaamisen. (Walton 2010, 66–71.)

Walton (2010) näkee luovien ideoiden syntyminen kuitenkin yksilöllisenä prosessina ja lisäksi on tärkeää, että *brainstorming*-istuntoihin osallistujat keskittyvät omiin ideoihinsa ennen kuin esitettävät ne muille. Istunnon ohjaajan olisi hyvä esittää kysymys mahdollisimman vapaana ja vähän rajattuna, ja tämän jälkeen antaa jokaiselle aikaa paneutua kysymykseen yksilönä. On tärkeää, että mitään ideoita ei väheksytä, vaan keskitytään rakentavaan ajatteluun. Joissakin yrityksissä saatetaan haluta visualisoida ideat tässä vaiheessa ja käsitellä näitä asiakkaan kanssa, jotta saadaan suunta halutulle tielle. Kuitenkin osa ideoista täytyy jättää käyttämättä esimerkiksi niiden epäkäytännöllisyyden vuoksi. Tämä täytyy pystyä tekemään tavalla, joka ei väheksy yksilöiden panosta eikä tuomitse kenenkään ideoita. (Walton 2010, 66–71.) Tärkeää luovien ideoiden syntyminen kannalta on, että osallistujat pidetään hyväntuulisina ja positiivisina, jotta organisaatio luo osallistujille mahdollisuuden tuoda yksilöllisyytensä heidän työhönsä ja työympäristöön ilman vaatimuksia. (Walton 2010, 72–74.)

Guerteen (1998) nostaa *brainstormingin* lisäksi muita teknologisia työkaluja avuksi ideointiprosesseihin. Näitä ovat esimerkiksi virtuaalinen tiimihuone, jossa ihmiset voivat jakaa vapaasti ideoitaan, tai virtuaaliset oppimisympäristöt. (Guerteen 1998, 12.) Fourie & Fourie (2013) kertovat kognitiivisten prosessien tehostuvan ideoiden luomisessa, kun apuna käytetään esimerkiksi *mind map* -työkaluja. Erilaisten työkalujen käyt-

tö vastaa heidän mukaansa liiketaloudellisiin haasteisiin, koska tehtävät on pystyttävä tekemään ajallaan luovuudesta tinkimättä. (Fourie ym. 2013, 393.)

3.2.2 *Tiimien rakentaminen*

Ryhmän normit ovat sääntöjä, joita ryhmä käyttää määritellesään siihen kuuluvia tai ei kuuluvia arvoja, asenteita, uskomuksia ja käyttäytymistä. Nämä normit voivat olla tarkkoja tai epäselviä, mutta sääntöjen noudattamattomuus voi johtaa rangaistuksiin tai lopulta erottamiseen ryhmästä. Luovuuden näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että yksilöt ovat niin luovia kuin se on sosiaalisesti hyväksyttyä. Jos luovuus ei ole arvostettua, se vaikuttaa heikentävästi luovuuden syntyyn tai tapahtumiseen. Sosiaaliset normit eivät myöskään kannusta virheiden tekemiseen, mikä heikentää yksilön taipumusta ottaa riskejä. (Walton 2010, 33–34)

Myös Häyrynen (1994) toteaa poikkeavan idean esittämisen olevan usein sosiaalinen riski. Idea voi kyseenalaistaa vuosikausia vanhat opetukset tai sen, mitä ennen on tehty. Idealla voi näin ollen olla vastavaikutus siten, että idean pohtimisen sijaan se pyritään tyrmäämään. Organisaatiot, jotka näkyvästi tukevat luovuutta ja synnyttävät ympäristöjä, joissa ihmiset tuntevat olevansa turvassa, virheitä tehdessään, ovat innovatiivisempia kuin ne organisaatiot, joissa näin ei ole. Organisaatiot, joissa edellä mainittuja tekijöitä tuetaan normien tasolla, vaativat usein myös näihin sopivia johtamistyyliä, johdon rakennetta ja kommunikointikanavia. (Walton 2010, 33–34; Häyrynen 1994, 10–11).

Waltonin (2010) mukaan länsimaissa usein ryhmän paineen alaisena on yleistä tehdä päätöksiä rationaalisten sääntöjen mukaan, loogisesti ja niin, että ne tuntuvat olevan järkeviä. GAM- teorian mukaan kuitenkin ihminen irtautuessaan tästä ryhmän paineesta luo ideoita perustuen tunteeseen ja intuitioon. Tämä toisin sanoen johtaa luovaan ajatteluun. Myers (1998) on myös todennut omissa tutkimuksissaan luovuuden syntymisestä, että luovuutta ilmeni eniten ihmisissä, jotka edustivat tunne – intuitio ryhmittelyä psykologisissa testeissä. Tällaiset henkilöt oppivat parhaiten mielikuvituksen kautta ja he tarvitsevat vapautta tehdä asiat heidän omalla luovalla tavallaan. Intuitiolla on myös paikkansa luovassa prosessissa, koska sen voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa innovaatioiden synnyssä. Innovatiiviset ideat tulevat usein ihmisiltä, joilla on tietämystä omalta alaltaan, koska he pystyvät helpommin identifioimaan haasteita ja ongelmia, jotka vaativat ratkaisuja. Innovatiiviset ideat tulevat siis usein henkilöiltä, joilla on tietoa, osaamista ja kokemusta. Myös ihmiset, jotka osaavat hyvin tulkita vihjeitä (*engl. clues*), saattavat olla hyviä keksimään innovatiivisia ideoita. Tämä tarkoittaa, että he ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia hyvin vähäisen tiedon perusteella. Tällaiset ihmiset ovat Westcottin (1968) tutkimusten mukaan epäsovinnaisia ja välttelevät kontrollin alaisena toimimista. He ovat itsevarmoja tekemistään päätöksistä, itsenäisiä ja introvertteja.

GAM mallissa tällaiset henkilöt ovat esimerkkejä yksilöllisyyden painottamisesta, jossa ryhmän siteet ovat väljät. (Myers 1998; Westcott 1968, Walton 2010, 37 – 42 mukaan.)

De Faria (2007) on tutkinut, miten luovuuden ja innovaatioiden syntymisen kannalta organisaatioissa tiimejä tulisi muodostaa. Hän esittää, että laaturyhmät ovat parempia kuin itseohjautuvat ryhmät kehitettäessä ihmisten luovuutta ja organisaation innovaatioita. Laaturyhmällä hän tarkoittaa sellaista tiimiä, jonka tehtävänä on etsiä parhaita käytäntöjä ja uusia ideoita. Itseohjautuvat ryhmät taas ovat vastuussa yrityksen päämäärien saavuttamisesta kuten esimerkiksi taloudellisista tavoitteista. (De Faria 2007, 1.)

3.2.3 *Luovuutta tukeva johtaminen*

Luovuutta ei tarvita siihen, että johto voi tehdä totuttuja, tavanomaisia päätöksiä. Luovuutta tarvitaan läpi koko organisaation, että pystytään luomaan innovatiivisia tuotteita ja prosesseja. Myös yhä useampi työntekijä vaatii tyydyttävän työympäristön. Tämä sisältää vapauden ilmaista omaa yksilöllisyyttä ja tunteen siitä, että luovat ideat vaikuttavat työntekijän elämään. Walton näkee yksilöllisyyden korostamisen ja työtyytyväisyyden menevän ”käsi kädessä” keskenään. Organisaatioissa ihmiset ymmärtävät yhä enemmän, että jokaisella yksilöllä on roolinsa innovatiivisissa prosesseissa. Työntekijöitä ei voida nähdä vain alaisina, vaan myös kuluttajina, havainnoijina ja mahdollisina ideoiden luojina. (Walton 2010, 6.)

Organisaatioiden tulee kehittää työympäristö, joka vaalii luovuutta, jotta tämä houkuttelee ja sitouttaa luovia ihmisiä työskentelemään siellä. Tällaiset työympäristöt pitäisi olla niin sitoutuneita luovuuteen ja luovien ideoiden tukemiseen, jotta ne tuntuvat miellyttäviltä niille henkilöille, jotka ovat erityisen luovia, sekä niille, joiden työnkuvaan luovuus ei perinteisesti kuulu. Ihmisillä tulee olla tarvittava tila henkilökohtaiseen kehitykseen ja ideoiden luontiin. Johdon täytyy pitää huolta, että rajoitteita tähän on mahdollisimman vähän, ja saattaa tämä myös kaikkien tietoisuuteen. Korkea vapauden ja autonomian määrä tulee siis implementoida organisaation normeihin. (Walton 2010, 7, 81.)

Myös Styhre ja Sundgren (2005) ottavat kantaa johtamisen merkitykseen luovuutta tukevissa organisaatioissa. Johto tekee päätökset siitä, mikä on luovaa ja mikä ei. Johto myös päättää, kuinka paljon luovuutta organisaatiossa tarvitaan, jotta pystytään uudistumaan. (Styhre & Sundgren 2005, 140–141.) Manageristisessa johtamisajattelussa korostuu tehokkuusajattelu vuorovaikutuksen sijaan. Vuorovaikutus voi typistyä sähköiseen vuorovaikutukseen ja henkilökohtaisia kohtaamisia vältetään tai typistetään. Luottamus- ja välittämiskulttuurilla rakennetaan turvallisuudentunnetta ja vähennetään pelkoja. (Wink 2010, 128–129.) Monet tutkijat painottavat ihmisten johtamisen (*leadership*) merkitystä luovuutta tukevissa organisaatioissa. Johdon visio ja toimintatavat,

sekä tyyli, jolla he ohjaavat ja tukevat seuraajiaan luovissa pyrkimyksissä, voi joko tukahduttaa tai edistää luovaa ajattelua sekä katkaista tai aktivoida muutosprosesseja. (Andriopoulos & Dawson 2009, 182–183.)

Myös Walton (2010) esittää, että käsitteiden *management* ja *leadership* erot ovat olennaisia, kun ollaan rakentamassa innovatiivista organisaatiota. Käsite johdon seurauksista ennemmin kuin johdon alaisista viittaa sisäiseen motivaatioon. Tällä tarkoitetaan, että työntekijä haluaa ottaa ohjeistukset vastaan arvostuksesta johtoa kohtaan, ja johdon päätösten seuraaminen tuntuu järkevältä. Työntekijä siis haluaa itse tehdä työtään luovalla tavalla, omasta halustaan ja sisäisestä motivaatiosta johtuen, eikä kenenkään käsikyn alaisena. Perinteinen ylhäältä alaspäin -tyyppinen johtamismalli ei tuota luovia toimintoja. Jotta työntekijät pystyvät olemaan luovia, heidän tulee pystyä luottamaan omaan johtoonsa eikä kokea olevansa vastuussa organisaation vakaudesta tai tulevaisuudesta. (Walton 2010, 52–53.)

Luovuuden johtaminen vaatii siis vahvaa johtamista. Tämä sisältää selkeitä, realistisia tavoitteita, joihin jokainen yksilö voi samaistua. Luovuuteen vaadittavalla tilalla ja yksilöllisyyden korostamisella ei kuitenkaan tarkoiteta irrallisen ajelehtimista. Työympäristö on innostava, jos johtaja nähdään tulevaisuusorientoituneena ajattelijana, joka on aina yhden askeleen edellä kilpailussa. Vaikka luovuus tarvitsee vakaan työympäristön, se tarvitsee myös jonkin verran muutosta. Karismaattinen johtaja, joka esittää uusia ideoita ja prosesseja säännöllisin väliajoin, ehkäisee asioiden muuttumista yksitoikkoisiksi. Tämä edistää innovaatioiden syntyä. On myös olemassa tiettyjä piirteitä, joita menestyneisiin ja luoviin johtajiin voidaan liittää. Nämä piirteet voidaan jakaa seuraavasti:

- kuunteleminen ja oppiminen
- aktiivisuus
- myötätunto
- aitous ja luotettavuus
- kyky yksinkertaistaa.

Tiedon keruu eri lähteistä on tärkeä osa innovaatioiden syntyä ja hyvää johtajuutta. Hyviä tuotteita syntyy vain kuuntelemalla mitä käyttäjät oikeasti haluavat ja tarvitsevat. Tehokkaat ja innovatiiviset johtajat tietävät, ketä ja milloin on tärkeää kuunnella. Menestyneet johtajat ovat usein tekijöitä, jotka pystyvät viemään useita asioita samanaikaisesti eteenpäin. Tämä toimii myös hyvänä esimerkkinä muille. Jokainen haluaa työskennellä jollekin, ketä he arvostavat. (Walton 2010, 61–64.)

Tehokas esimies lisää alaisten motivaatiota toimia tehokkaasti ja saada asioita aikaan. Kasvavilla aloilla, joissa myös kilpailu on kasvussa, on tärkeää pystyä lanseeraamaan tuotteet mahdollisimman nopeasti ennen kilpailijoita. Nykyaikana ihmiset ovat tarkkoja työnantajan valinnassa. He haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi, ja että heitä kohdellaan inhimillisesti. Tämä vaatii johtajalta myötätuntoisuutta. Tämä tarkoittaa

joustavuutta esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa sekä aitoa välittämistä työntekijöiden elämästä ja elämäntilanteista. Myötätuntoinen ja ymmärtävä työilmapiiri edistää luovuutta, koska se viestii alaisille siitä, että epäonnistuminen on hyväksyttyä. Myötätuntoinen organisaatio lisää alaisten luottamusta, lojaaliutta ja arvostusta organisaatioon. Nämä ovat vahvoja motivaattoreita, jotka edistävät luovuutta. (Walton 2010, 61–64.)

Johdon toiminnan läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat avainasemassa luovuuden tukemisessa. Tämä tarkoittaa, että johto toimii eettisesti oikein, ja että alaiset eivät joudu epäilemään johdon motiiveja. Jos samaan aikaan organisaatiossa tehdään suuria irtisanomisia ja nostetaan johdon bonuksia, tämä aiheuttaa epäluottamusta alaisten keskuudessa. Aitous ja rehellisyys ovat tärkeitä, koska ne lisäävät alaisten turvallisuudentunnetta. Kun ihmiset kokevat olevansa turvassa, he ovat onnellisempia, vähemmän stressaantuneita ja näin ollen luovempia. Viimeisenä piirteenä hyvät innovatiiviset johtajat arvostavat yksinkertaisuutta. Tämä tarkoittaa uskoa siihen, että vaikka ongelmat vaikuttavat hyvin kompleksisilta, niiden sisältä löytyy aina yksinkertaisia ongelmia, joita tulee ratkoa. Jos ongelmat pystytään näkemään yksinkertaisina ja hallittavissa olevina, tämä mahdollistaa luovan ajattelun. (Walton 2010, 52–53, 61–64.)

3.2.4 *GAM mallin yhteenveto*

Johtopäätöksenä GAM voidaan tiivistää malliin organisaatiosta, joka tukee yksilön luovuutta. Nämä tekijät voidaan esittää seuraavasti:

- Ihmiset tuntevat rohkeutta kohdata ja identifioida haasteita ja luoda ideoita uusia tuotteita ja markkinoita varten sekä tapoja tehdä asioita.
- Riskienotto on osa organisaation normeja.
- Byrokratia on minimoitu.
- Organisaatio luo haastavat tavoitteet.
- Ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi eikä uhatuiksi.
- Yksilöllisyys on korostettua ja tuettua, ja edes jonkin asteinen anarkia on suvaittua.
- Innovaatiot ovat positiivisesti palkittuja. Palkitseminen on vain osittain ulkoista palkitsemista, mutta pääosin sisäistä. Esimerkiksi hyvästä ideasta saa palkinnoksi johtaa tiimiä idean implementoinnissa.

Lopputuloksena mallin mukaan organisaatioiden tulisi olla joustavia ja kyvykkäitä kohtaamaan tasaisia ja haasteellisia aikoja. Organisaatiot, jotka toimivat innovatiivisilla ja itseohjautuvilla tiimeillä, edellyttävät esimiehiä, joilla on aikaa ja jotka tukevat mahdollisuuksien etsimistä tasaisten ja haasteellisten aikojen aikana. Innovatiivista organi-

saatiota on koordinoitu yksilöitä sisältävillä tiimeillä, jotka keskittyvät tulevaisuuteen eikä menneeseen. (Walton 2010, 86.)

3.3 Muita näkemyksiä yksilön luovuuden tukemiseen

Kiinnostus luovuuden tutkimukseen alkoi lisääntyä 1950-luvulta alkaen (Sternberg & Lubart 2009, 3). Useat tutkijat ovat kirjoittaneet luovuudesta, innovaatioista ja innovatiivisuudesta. (Seeck 2008, 250). Mayer (2009, 449) tuo esille tutkimuskysymyksiä, joita on viimevuosikymmenten aikana käsitelty luovuuden tutkimuksessa. Näitä ovat olleet esimerkiksi luovuuden ja älykkyyden suhde, luovaan ajatteluun liittyvät kognitiiviset prosessit, luovan persoonallisuuden mittaaminen, luovan ihmisen ominaispiirteet, luovia ihmisiä motivoivat tekijät ja sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön vaikutukset luovuuteen. Puolen vuosisadan ajan jatkunut intensiivinen tutkimus luovuudesta on selvittänyt luovuuden syntyyn, edistämiseen ja heikkenemiseen liittyviä tekijöitä. (Uusikylä 2012, 17). Tässä aluvuudessa on esitetty muiden tutkijoiden näkemyksiä sekä yksilön että organisaation luovuudesta sosiaalisten ja kulttuurillisten näkemysten kautta.

Luovuuden käsite on nähty moniselitteisenä, ja sen määrittely on todettu olevan vaikeaa. (ks. esim. Heikkilä 2010, 15; Sternberg & Lubart 2009, 12; Häyrynen 1994, 10). Kallio & Kallio (2011) määrittelevät luovuuden omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja synnyttävänä, potentiaalisesti kaikkeen inhimilliseen sekä yksilö että ryhmätasolla liittyvänä ilmiönä. Heikin kuitenkin toteavat luovuuden määrittelyn käsitteenä ja ilmiönä olevan monimutkainen ja moniselitteinen. (Kallio & Kallio 2011, 36–39.) Heikkilä & Heikkilä (2001, 145) toteavat lähes kaikissa luovuuden määrittelyissä olevan mukana joko itselle tai muille kehitetty uusi tuote tai ratkaisu. He kuitenkin toteavat, että luovan tuotteen kriteerit voivat olla hyvin monimutkaisia.

Esimerkiksi Arnold, Jackson & Messing (1959; 1967 Heikkilä & Heikkilä 2001, 145 mukaan) määrittelevät luovissa tuotteissa olevia ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi epätavallisuus, sopivuus, käyttökelpoisuus. Myös aikaisempaa parempi yhdistelmä, joka on ajassa eteenpäin suuntautunut. Heikkilä & Heikkilä (2001) toteavat, että koskaan ei voida välttyä tilanteilta, joissa samoihin tuotteisiin ja ratkaisuihin päädytään eri paikoissa toisistaan tietämättä. (Heikkilä ym. 2001, 145). Berman ym. (2010) mukaan luovuuden johtaminen voidaan määrittellä johtamisena, jonka päämääränä on lisätä, arvioida ja valmistaa uusia ideoita, jotka voidaan implementoida organisaatioon (Berman ym. 2010, 621).

Woodman, Sawyer & Griffin (1993) määrittelevät organisatorisen luovuuden jonkin arvokkaan luomisena: hyödyllisenä tuotteena, palveluna, ideana, menetelmänä ja prosessina. Tämän ovat saaneet aikaan yksilöt, jotka työskentelevät yhdessä kompleksisessa sosiaalisessa rakennelmassa. Organisatorista luovuutta tutkittaessa on välttämätöntä

ymmärtää luova prosessi, luova tuotos, luova yksilö, luova tilanne sekä se, miten nämä eri komponentit kommunikoivat toistensa kanssa. Vuorovaikutuspsykologia tarjoaa teoreettisen perustan mallille, jonka Woodman ym. (1993) ovat kehittäneet. Yksilön luovuus on toiminto, korrelaatti olosuhteista, kognitiivisesta tyylistä ja kyvykkyydestä (poikkeava ajattelu, ideoiden virta) persoonallisuuspiirteistä (esimerkiksi itsetunto) osaamisesta, motivaatiosta ja kontekstuaalisista tekijöistä. Kontekstuaalisia tekijöitä ovat fyysinen ympäristö sekä tehtävään ja aikaan liittyvät rajoitteet. (Woodman, Sawyer, Griffin 1993, 293–296.) Nämä edellä esitetyt yksilölliset tekijät sekä saavat vaikutteita että vaikuttavat sosiaalisiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin. Ryhmä, jossa yksilön luovuus esiintyy, vaikuttaa yksilön luovuuteen. Ryhmän luovuuteen vaikuttavat ryhmän rakenne (moninaisuus), ryhmän ominaisuudet (yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmän koko) sekä ryhmän prosessit (ongelmanratkaisutyylit ja sosiaaliset informaatioprosessit) sekä kontekstuaaliset vaikutukset, jotka tulevat organisaatiosta. Kun yksilön ja ryhmän luovuuteen lisätään ympäristötekijöiden vaikutukset, syntyy organisatorinen luovuus. (Woodman ym. 1993, 301, 311.)

Woodman ym. (1993, 312–314) ovat laatineet joukon hypoteeseja luovuuden lisääntymisestä ja heikkenemisestä yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasolla.

- Yksilön luovuus lisääntyy, jos ryhmän normit tukevat informaation jakamista.
- Yksilön luovuus vähenee, jos ryhmän normit ovat liian mukavuudenhaluisia.
- Yksilön luovuus lisääntyy organisaatiokulttuureissa, jotka tukevat riskienottoa käyttäytymisessä.
- Yksilön luovuus vähenee, jos käytössä on palkitsemisjärjestelmä, jossa arvioidaan luovuuden saavutuksia linkittämällä ne ulkoisiin palkkiojärjestelmiin.

- Ryhmän luovuus lisääntyy ryhmän jäsenten moninaisuuden myötä.
- Ryhmän luovuus vähenee autoritäärisen johtamistyylin seurauksena.
- Ryhmän luovuudella on lineaarinen suhde ryhmän yhteenkuuluvuuden kanssa.
- Ryhmän luovuus lisääntyy, kun organisaatorakenne ja kulttuuri on osallistava.

- Organisatorinen luovuus lisääntyy, kun resurssien saatavuus kasvaa.
- Organisatorinen luovuus vähenee, jos informaatiovirrat ja vuorovaikutuskanavat ovat rajoitettuja.
- Organisatorinen luovuus kasvaa orgaanisten organisaatorakenteiden käyttöönotolla (matriisi, verkostot, rinnakkaiset ryhmärakenteet).
- Organisatorinen luovuus vähenee rajoitetulla informaatiolla.

Woodman ym. (1993) ovat Amabilen (1983; 1996; 1997; 1998) tavoin rakentaneet luovuuden rakentuvan komponenteista. Andriopoulos (2001) on nostanut esiin viisi eri

tekijää organisatorista luovuutta koskevasta kirjallisuudesta. Nämä on yleisesti nähty tukevan yksilön ja tiimien luovuutta.

Näitä ovat:

- työilmapiiri
- johtamistyyli
- organisaatiokulttuuri
- resurssit ja taidot
- organisaatorakenne ja käytännöt.

Luovuutta ja innovaatioita tukeva työilmapiiri vaatii ilmaisun vapautta ja osallistumista, mutta myös selkeitä suoritukseen liittyviä normeja. Työilmapiirin tulisi olla avointa kommunikaatiolle, ja ympäristön tulee olla kannustava, kokeellisuutta tukeva sekä mahdollistaa aikaisempien ideoiden jatkotyöstämisen. Andriopouloksen (2001) kirjallisuuskatsauksen mukaan tutkijat ovat yhteisymmärryksessä, että demokraattinen ja osallistuva johtamistyyli edistää luovuutta. Luovuutta johdettaessa ei ole tärkeää olla jatkuvasti johtamassa ideointiprosesseja, vaan johtajan visiolla on tärkeä rooli. Vision tulee näkyä tavoitteena, joka edustaa yhteisiä arvoja, on moraalisesti virittynyt ja tarjoaa tarkoituksen organisaation tulevaisuudelle ja näkemyksen siitä, millainen organisaation tulisi olla. Visio tulee olla implementoitu läpi koko organisaatorakenteen ja se tulee olla kommunikoitu selkeästi kaikille. Luovuutta tukevan johtajan tulee myös rohkaista työntekijöitä ajattelemaan vanhasta totutusta tyylistä poikkeavasti. Luovuutta tukeva johtaminen pyrkii löytämään tasapainon työntekijöiden vapauden ja vastuun välillä ilman kontrollointia tai dominointia. Samaan aikaan johdon on tärkeää huolehtia työntekijöiden tunteista ja tarpeista. Yleisesti johdon tulee huomioida luova suoritus ja rohkaista työntekijöitä ilmaisemaan itseään. Johdon täytyy myös antaa palautetta ja kehittää työntekijöiden taitoja. (Andriopoulos 2001, 384–385.)

Brand (1998) määrittelee luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin innovatiivisena, tukevana ja kontrolloivana. Innovatiivisuudella tarkoitetaan totutusta poikkeavaa ja oppivaa organisaatiota. Tukevalla kulttuurilla tarkoitetaan osallistavaa ja välittävää kulttuuria ja kontrolloivalla yhteneväistä ja tehokkuuden ymmärtävää kulttuuria. (Brand 1998, Andriopoulos 2001 mukaan.) Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää ja hyväksyä organisaation arvot ja säännöt. Normit, jotka tukevat avointa tiedonkulkua nähdään tukevan luovuutta. Kulttuurin tulisi myös tukea riskien ottoa, ja muutosvastarintaa tulisi hallita tiedotuksen ja koulutuksen avulla. Ihmiset ovat halukkaampia muutoksiin, kun he tulevat tutuiksi uusien asioiden kanssa ja ymmärtävät niistä enemmän. Ongelmien ja niiden ratkaisujen omistajuus tulisi olla yksilöiden ja tiimien omissa käsissä sisäisen motivaation tukemisen vuoksi. (Andriopoulos 2001, 836.)

Andriopouloksen (2001) katsauksessa myös painotetaan, että johdon tulisi pystyä näkemään pitkälle, millä tarkoitetaan, että virheet ovat sallittuja ja niiden tekemisestä ei

rangaista. Yksilöt pystyvät toimimaan luovasti vain, jos he eivät pelkää kritiikkiä tai rangaistuksia. Resursseilla ja taidoilla tarkoitetaan sitä, että organisaatioiden tulisi rekrytoinnissa kiinnittää huomiota sellaisten työntekijöiden rekrytointiin, jotka ovat laajasti kiinnostuneista asioista, jotka ovat innostuneita oppimaan uutta sekä ovat valmiita ottamaan riskejä. Jotta nykyiset työntekijät pystytään sitouttamaan organisaatioon, johdon tulee tarjota tarpeelliset resurssit ja koulutus. Heidän tulee tukea uusien ideoiden kehittämistä, taata tarvittava aika projekteille ja ideoiden kehittämiseksi sekä antaa taloudellinen tuki näihin. (Andriopoulos 2001, 836.)

Organisaatorakenne tukee luovuutta vain, jos luovuuden tukeminen on tärkeänä prioriteettina koko toiminnassa. Käytännöllä tarkoitetaan palkitsemista, tunnustusten antoa ja urakäytäntöjä. Luovuutta tukeva organisaatorakenne on joustava, pitkiä uria ja urakehitystä tukeva, missä yksilöillä on vahva autonomia. Luovuutta tukevassa organisaatiossa sääntöjen määrä on vähäinen, työnkuvat ovat väljästi määritelty, palkitseminen sekä tunnustusten antaminen kuuluu organisaation käytäntöihin. Organisaatorakenteen tulisi olla siis mahdollisimman matala, että luovuus on tuettua. (Andriopoulos 2001, 837.)

Professori ja Nokian entinen teknologiajohtaja Neuvo (2008) toteaa taitavan ammattilaisen, kuten kirvesmiehen tai suutarin, käyttävän työkalujaan ja järjestävänsä oman työnsä kulun tavalla, jossa innovatiivisuus luo tervettä ammattiympäystä ja antaa mielihyvän tunteen. Neuvon (2008) mukaan kukin voi olla innovatiivinen omalla tavallaan, mutta innovaatioiden synty vaatii kuitenkin tukea. Innovaatioiden synty vaatii muun muassa osaamista ja kannustavaa ympäristöä. Yhtenä teoriana luovuuden syntymiselle voidaan nähdä systeemiteoria, joka on peräisin 1920-luvun biologeilta. Biologit yrittivät selittää eliöiden määrätietoista vuorovaikutusta monimutkaisessa ympäristössä. Systeemiteorian soveltaminen innovaatioiden ja luovuuden syntyyn voidaan Neuvon (2008) mukaan jäsentää siten, että keskeisessä roolissa ovat työntekijöiden motivaatio, työympäristön infrastruktuuri sekä organisaatorakenne. Luovuus kumpuaa ajattelun ja uuden luomisen vapaudesta sekä tiedosta ja tavoitteellisuudesta. Olennaista on, että aivot työskentelevät jonkun tietyn ongelmakentän ympärillä, ja vapautta pitää olla sen verran, jotta ihminen pystyy pohtimaan uusia asioita. Yksilön kannustimena voi toimia mielihyvä, ajan tai resurssien säästö, yhteisön arvostus tai rahallinen palkkio. Työympäristö eli infrastruktuuri on luovuuden takana siten, että ihmisten välisiä kontakteja tulisi olla riittävästi. Jotta pystytään luomaan jotakin uutta, ihmisten pitää pystyä aidosti ja syvästi tuntemaan toisensa. (Neuvo 2008, Häikiön & Ylitalon 2013, 282–284 mukaan.)

Neuvo (2008) näkee luovuuden mahdollisuuden selvästi heikentyvän, jos työympäristö ei luo kohtaamispaikkoja oikeantyyppisten työntekijöiden välille. Keskenäiset työt ja muiden ideat tulisi olla vapaasti saatavilla ja toisten tiedossa. Ideaalitalanteessa työympäristössä tulisi olla eri tarkoituksiin soveltuvia tiloja, jossa olisi hiljaisia tiloja, seurustelutiloja sekä tiimityöhön soveltuvia tiloja. Luovuuden ja innovatiivisuuden

kolmas lähtökohta tässä teoriassa on organisaatiokulttuuri, jolla tarkoitetaan luovuuden synnyn kannalta johtamista, organisaatorakennetta sekä eri alojen välistä yhteistyötä. Organisaatorakenteen tulee olla joustava siten, että alemmalta tasolta tulevat ideat pääsevät etenemään. Johdon tasolta tulevat aikataulut ja tavoitteet rytmittävät ideointia. Organisaation johtajan tulee osata tunnistaa ihmisten osaamisalueet, ja kommunikoida tulevaisuuden visiot ja tavoitteet selkeästi. Organisoinnilla ja järjestelmällisyydellä on merkitystä, koska tämä vapauttaa todellisuudessa aikaa luovuudelle. (Neuvo 2008, Häikiön & Ylitalon 2013, 282–284 mukaan.)

Powell (2008) korostaa sidosryhmien merkitystä luovuuden edistämässä organisaatioissa. Johdon tulisi ymmärtää eri sidosryhmiä, jotta luovia tuotteita syntyy. Sidosryhmien merkitys korostuu erityisesti siinä, kun asiakkaiden edustajat arvioivat ja antavat palautetta syntyneistä tuotteista. Myös asiakkaalla tulisi olla innostus ja kunnianhimo kehittää uusia tuotteita, ja esimerkiksi asiakkaan tulee pystyä luottamaan yritykseen, jotta yritys saa tarvitsemansa vapauden luovalle työlle. (Powell 2008, 158–162.)

Harris (2009) esittää ajanhallinnalla olevan luovuuden syntymistä edistävä vaikutus. Hyvä ajanhallinta edistää luovuuden syntyä, koska sen nähdään edistävän tehokkuutta. Ensimmäiset ideat eivät Harrisin (2009) mukaan usein ole parhaita, ja myös muiden tulee tukea työyhteisössä uusien ideoiden syntyä. Tämä tarkoittaa sitä, että positiivinen palaute idean keksijälle ja oman näkökulman esittäminen tämän idean päälle on suotavaa. Tämä saa aikaan laajemman määrän uusia ideoita, joita voi lähteä jatkotyöstämään. (Harris 2009, 32–38.)

Hirst, Knippenberg, Hui Chen & Sacramento (2011) ovat tutkineet byrokratian vaikutusta yksilön luovuuteen. Organisaatioiden täytyy asettaa käytäntöjä ja ohjeistuksia, jotka itsessään rajoittavat, määräävät tai kontrolloivat käyttäytymistä. Tämän kaltainen byrokratia voi tukehduttaa yksilön luovuuden. Hirst ym. (2011) esittävät, että asia on kuitenkin todellisuudessa monimutkainen. Saavutuksiin perustuvan motivaatioteorian mukaan ihmiset voidaan jakaa kahteen sen mukaan, miten yksilöt suuntaavat huomiota ja ponnistuksia kun he lähestyvät, tulkitsevat ja reagoivat saavutuksiin eri tilanteissa. Oppimiseen orientoitunut yksilö (*engl. learning orientation*) keskittyy oman osaamisen kehittämiseen, tehtävään liittyvään osaamiseen ja edistää sisäistä kiinnostusta itse tehtävää kohtaan. Oppimiseen orientoitunut yksilö kehittää luovia ratkaisuja ongelmiin omassa työssään. Toinen orientaatio voidaan jakaa kahteen alakäsitteeseen. *Performance-prove goal orientation* sekä *performance-avoid goal orientation*. *Performance-prove goal orientation* tarkoittaa orientoitumista, joka rohkaisee yksilöä etsimään ja saavuttamaan yleistä hyväksyntää, kun taas *performance-avoid goal orientation* tarkoittaa yksilöiden orientaatiota, jossa he ovat huolissaan yleisen hyväksynnän tavoittelusta. *Prove-orientation* voi ohjata yksilöä olemaan luovempi, kun luovuus on arvostettua siten, että se edustaa yksilöiden osaamisen tasoa. Vastakohtana jälkimmäinen *avoid-orientation* voi heikentää yksilön luovuutta, koska luovuus sisältää epäonnistumisen riskin, ja mah-

dollisuus näyttäytyä epäpätevänä ei rohkaise tällaista yksilöä sitoutumaan epävarmoihin tai haastaviin toimintoihin. (Hirst ym. 2011, 624–625, 638–639.)

Byrokratia voidaan määritellä keskittämisen ja muodollisuuden (formalisoinnin) määrän kautta. Korkea versus matala määrä keskittämistä vaikuttaa eri tavalla yksilön luovuuteen kuin korkea versus matala määrä formalisointia. Jotta luovia tuloksia saadaan aikaan, johdon tulisi ymmärtää työntekijän motivaattoreita tilannesidonnaisesti, jotta yksilön luovuuden kyvyt sekä byrokratia voi toimia yhdessä. Hajauttaminen tuo esiin parhaat puolet oppimiseen orientoituneilla työntekijöillä. Luovuuden näkökulmasta hajautettu päätöksenteko on houkuttelevaa, mutta se ei toimi luovuuden edistäjänä *tulosorientoituneille* (engl. *prove-orientation*) yksilöille. Tulosorientoituneiden yksilöiden luovuus kukoistaa epäformaaleissa rakenteissa ja tilanteissa, mutta epäformaalit rakenteet tuovat esiin epätoivottuja taipumuksia *välttelyyn orientoituneilla* (engl. *avoid-orientation*) yksilöillä. Kuitenkaan formaaliutta ei voida räätälöidä yksilöiden mukaan, ja tämän takia johdon tulisi enemmänkin kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöiden persoonallisuus sopii yhteen organisaatorakenteen käytäntöjen kanssa. Luovuus on parhaiten tuettua, kun välttelyyn orientoituneita yksilöitä ei valita tiimeihin, ja yhteistyötilanteissa pyritään päätöksenteon hajauttamiseen sekä epäformaaliuteen, jotta sekä oppimiseen orientoituneet sekä tulosorientoituneet yksilöt ovat parhaimmillaan. Hajautettu päätöksenteko luo suurempia luovia tuloksia mahdollistaen sisäiset taipumukset oppia ja lieventää yksilöiden välttelytaipumuksia. Byrokratia ei aina tukahduta luovuutta, joskus byrokratia saattaa pitää aisoissa vähemmän toivottuja välttelytaipumuksia. (Hirst ym. 2011, 624–625, 638–639.)

Luovuus ei useinkaan ole helpoin tie ratkaisuun. Luovuudessa otetaan riskejä, joita vallitsevan tavan mukainen menetelmä ei sisällä. Järjestelmällinen ja looginen ote on usein yksinkertaisempi kuin asioita yhdistelevä ajattelu. Kaikki ongelmat eivät kuitenkaan salli valmiiden ratkaisukaavojen soveltamista, koska sellaisia ei aina ole tarjolla. Luovaa ajattelua tarvitaan joskus myös sen tutkimiseksi, mikä on ongelma. Luovuus voidaan tällöin nähdä olevan ongelmia kehittävä ajattelu, kun vanha ei sellaisenaan riitä. (Häyrynen 1994, 26.) Seuraavassa alaluvussa on käsitelty enemmän luovuuskeskusteluun liittyvää kritiikkiä.

3.4 Kritiikkiä luovuuskeskusteluun

Luovuuden tukeminen sekä yksilötasolla että organisatorisessa kontekstissa on herättänyt myös kritiikkiä tutkijoiden keskuudessa. Gahan, Minahan & Glow (2007) ovat kritisoineet vallitsevaa luovuuskeskustelua, jossa organisatorinen luovuus nähdään olevan jotain sellaista, joka voidaan erottaa ja jota voidaan johtaa. Heidän mukaansa on ongelmallista siirtää luovuuden käsite sen alkuperäisestä kontekstista eli taiteesta, liiketalou-

teen. He kritisoivat luovuuden tutkimusta osana organisaatiotutkimusta esittäen, että tunnetuimmat tutkijat (mukaan lukien Amabile) eivät edes yritä määritellä luovuutta siten, että se tarkoittaisi mitään enemmän kuin työntekijän pyrkimystä olla hyvä omassa työssään. Näissä tutkimuksissa luovuutta käytetään kiertoilmauksena vanhoille ideoille siitä, mitkä ovat tarpeellisia taitoja mihin tahansa tavalliseen työyhteisöön. Luovuudesta on tullut uusi ”*feel good*” – termi, jota käytetään monissa itsehoito-oppaissa niin kutsuttuna lääkkeenä muuttamaan mikä tahansa tavallinen työ joksikin merkitykselliseksi. Gahan ym. (2007) tuovat myös esiin, että luovuuden voidaan nähdä olevan synonyymi tehokkuudelle. He esittävät, että luovuus ja markkinatalous eivät sovi yhteen ja alkuperäinen luovuuden esiintyminen taiteessa, jota esitetään teattereissa ja taideyhteisöissä, on kaukana muusta markkinataloudesta. Myös tutkimukset luovista yksilöistä ovat antaneet tuloksia, että todellisia luovia yksilöitä on vaikea johtaa heidän vaikean, ailahtelevan ja epäsovinnaisen persoonallisuutensa takia. (Gahan ym. 2007, 2–5.)

Myös Staw (1995) esittää luovuuskeskusteluun näkemyksen, jonka mukaan suurin osa yksilöistä, johtajista ja organisaatioista eivät todellisuudessa halua olla luovia, kun kaikki luovuuden mahdollistamiseen liittyvät tekijät ja prosessit lasketaan yhteen. Keski-vertoyksilöön ei sovellu luovan yksilön piirteet, kuten riskien ottaminen, toisinajattelu, sinnikkyys ja joustavuus. Ihmisillä on taipumus keksiä helpoimpia ratkaisuja todellisissa tilanteissa ja pyrkiä turvallisuuteen enemmän kuin mitä luovalta yksilöltä odotetaan. Luovuuden tukeminen johtajille voi myös Staw:n (1995) mukaan tarkoittaa sitä, että he joutuvat tekemään kaiken ”väärin”. Luovuutta tukevien organisaatioiden tulisi rekrytointitilanteessa laskea rajojaan ja palkata henkilöitä, joiden taidot ovat rajallisia ja tavoitteet kyseenalaisia. Tavallisesti rekrytointiprosesseissa ihmisiä palkataan taitojen ja jaettujen arvojen perusteella. (Staw 1995, 164–166.)

Toiseksi organisaatioiden tulisi rohkaista ihmisiä olemaan kuuntelematta yhteisiä ajatuksia liian tarkasti, koska luovuus vaatii eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia. Yhteisien sääntöjen ja ohjeistusten hyväksymisen sijaan innovatiivisten organisaatioiden tulisi rohkaista tottelemattomuutta, koska luovuuteen vaaditaan erilaisia näkemyksiä ja perspektiivejä. Kustannustehokkuuden sijaan luovuutta tukevilla organisaatioilla tulisi olla ylimääräistä kapasiteettia sitoutua näennäisesti pieniin liiketoimintoihin. Luovuutta tukevan organisaation tulisi samaan aikaan kehittää monia ideoita eteenpäin, koska luovuutta tukeva organisaatio antaa mahdollisuuden sekä hyvälle että huonoille ideoille. Luovuutta tukevien organisaatioiden tulisi olla markkinajohtajia eikä seuraajia. Koska tuotteet on saatava markkinoille ensimmäisenä, tämä tarkoittaa, että organisaation tulee viedä eteenpäin projekteja, jotka vaikuttavat usein enemmän typeriltä kuin viisailta. Nämä kaikki huomioon ottaen, monet organisaatiot ovat epäileviä ottamaan näitä käyttöön. Staw (1995) esittää, että suurin osa organisaatioista näkee luovuutta tukevan logiikan vaikeana. Luovuutta tukeva organisaatio kuulostaa monelle johtajalle tavoiteltavalta

tilalta, mutta kun heille esittää yksityiskohtaisemmin sen vaatimat tekijät, suurin osa organisaatioista ei halua lähteä vaaditulle polulle. (Staw 1995, 164–166.)

3.5 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen malli

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksilön luovuuden tukemista organisatorisessa kontekstissa. Amabilen (1983; 1997; 1998) komponenttiteoriassa yksilön luovuus muodostuu kolmesta tekijästä, joita ovat yksilön osaaminen, luova ajattelukyky sekä motivaatio. Erityisesti sisäisen motivaation merkitys on teoriassa korostettu luovuuden mahdollistajana. Yksilön luovuutta tukevassa organisaatiossa keskeistä voidaan nähdä olevan johdon tuki, organisaation tuki sekä työryhmien muodostaminen (Walton 2010; Amabile 1997; 1998). Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty näiden teorioiden pohjalta muodostettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen malli.



Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen malli

Kuviossa 4 on esitetty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen olennaisimmat tekijät. Sekä yksilölliset, että organisatoriset tekijät ovat olennaisia luovuutta tukevan organisaation syntymisessä. Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa kuvataan sekä yksilöllisiä luovuutta tukevia tekijöitä että organisaation toimintoja luovuuden tukemiseen. Empiirisessä osiossa tullaan kuvaamaan sitä, miten nämä tekijät toteutuvat kohdeorganisaatioissa.

tiossa. Waltonin näkemyksiä käytetään tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyses-
sä tukemaan ja täydentämään Amabilen näkemyksiä organisatorisesta kontekstista. Ai-
kaisemmin esitettyjä muita näkemyksiä käytetään myös tukemaan empirian havaintoja.

4 YKSILÖN LUOVUUDEN TUKEMINEN ORGANISAATIOSSA

4.1 Kohdeyrityksen historia, nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Punavuoren Puuhevonen Oy. Tutkimusta varten on haastateltu koko henkilöstö, yhteensä yhdeksän henkilöä. Yritys on perustettu vuonna 1995 Helsingin Punavuorella, mistä yritys on myös saanut nimensä. Aluksi yrityksen perustajajäseniä oli kaksi, mutta nykyinen omistaja on omistanut koko yrityksen vuodesta 2000, jolloin hän osti toisen perustajan osuuden yrityksestä itselleen. Toinen perustajista pysyi yrityksen työntekijänä viime vuosiin asti. Yrityksen työpäällikkö on myös hallituksen jäsen. Yrityksen missiona eli toiminta-ajatuksena on tehdä maailmanluokan mittakaavassa laadukkaita kalusteita asiakaslähtöisesti mittatilaustyönä. Yritys ei ole vaikeinakaan aikoina lähtenyt kilpailemaan hinnalla, vaan erottautumistekijä ja keskeinen arvo koko toiminnalle on alusta asti ollut tuotteiden korkea laatu. Asiakaslähtöisyys nousee esiin toisena tärkeänä toiminnan arvona. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2014; H6)

”Emmä tiedä ollaanko me oltu pisimpään, pitkään olleita on muitakin, mutta mä luulen, että me ollaan ainut, joka kehittyy tällä tavalla ja haastaa itseään koko ajan, ja tästä vielä muutama vuosi eteenpäin niin päästään siihen tilanteeseen, mitä mä oon ajanu pitkään jo, että meitä ei verrata edes niihin muihin.”(Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2014)

”Miten sitä laatua nyt sitten kukakin määrittelee, mutta meidän määritelmä on se, että se tehdään hyvin se työ, ja se tehdään niin, että se asiakas on siihen tyytyväinen ja me ollaan ite tyytyväisiä, ja se hoidetaan se asiakassuhde alusta loppuun asti hyvin, ja niin, että se on kaikkia tyydyttävä. Mun mielestä se on se, millä ollaan pärjätty ja millä pärjätään.”(H6)

Yrityksen asiakaskunta koostuu julkisista kohteista, yrityksistä sekä yksityiskodeista. Tämä sisältää myös ulkomaisia kohteita, kuten yksityisiä huviloita ja suuryritysten edustustiloja kotimaassa. Tyypillisiä tuotteita ovat esimerkiksi säilytyskalusteet sekä keittiökalusteet. Tuotteet on suunniteltu olemassa olevaan tai suunnitellaan olevaan tilaan. Käytössä ei ole standardoituja moduulimittoja, vaan tuotteet suunnitellaan asiakaslähtöisesti. Pääosa tuotteista suunnitellaan yhteistyössä suunnittelijan tai arkkitehdin kanssa, jotka muodostavat yritykselle tärkeät sidosryhmät. Yritys suunnittelee tuotteita myös itse. Suunnittelutyötä tarvitaan myös rakenneratkaisuissa, kun tuotekuvia muoka-

taan eteenpäin. Kasvua haetaan mahdollisuuksien mukaan ulkomailta sekä oman huonekalumalliston kautta, jonka nähdään toimivan tulevaisuudessa myös markkinointikanavana. Oma mallisto on lanseerattu syksyllä 2013, ja sitä on tarkoitus laajentaa, mutta rajalliset tuotekehitysresurssit eivät mahdollista tuotekehitykseen keskittyvää henkilöstöä. Malliston on kuitenkin tarkoitus toimia myös töiden tasaajana tilanteissa, joissa tilauksia ei ole. Yritys perustettiin keskellä Suomessa ollutta 1990-luvun lamaa, ja koko toiminnan ajan yrityksessä on jouduttu kamppailemaan taloudellisten haasteiden kanssa. Tämän tutkimuksen haastatteluissa on tullut esiin monesti myös alan suhdanneherkkyys, koska mittatilaushuonekalut voidaan nähdä segmentoituvan luksustuotteisiin. Haastatteluista myös ilmeni, että nykyisin puusepäntyössä on uusia materiaaleja, jolloin puuta materiaalina yhdistetään myös muihin materiaaleihin. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.01.2014; H1; H4; H6.) Tämä saattaa tuoda alalle tulevaisuudessa uusia osaamis- ja kehittämisvaatimuksia.

Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja, siirtyi puusepän opintojen kautta perustamaan yritystä. Alusta asti, yritys on lähtenyt niin sanottuun orgaaniseen kasvuun, ilman kasvusuunnitelmia. Tilausten kasvaessa ja rahoituksen varmistuttua, on pystytty toteuttamaan vähitellen yrityksen nykyistä toimintamallia. Yrityksessä on käyty läpi suuria organisatorisia muutoksia viime vuosina, jolloin johtoon palkattiin operatiiviseen rooliin työpäällikkö. Näin ollen toimitusjohtajan, työpäällikön sekä verstaan esimiehen vastuita on jaettu ja roolitettu. Tämä on parantanut vastuunjakoja ja työn suunnittelua. Tämä on myös tarkoittanut prosessien kuvausta ja standardointia työkorttijärjestelmän avulla, sääntöjen ja tapojen muuttamista organisaation normeiksi sekä tiedonkulun ja päätöksentekoprosessien parantamista läpi koko organisaation. Organisaatorakenteelle vaadittua muutospainetta on kuvattu muun muassa seuraavasti. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2014.)

”Että nää tavat ja säännöt oikeesti pelittää, ni se pitää pystyä viedä käytäntöön konkreettisesti ja nyt kun meillä on tää organisaatio, kun meillähän ei sillai mitään kauheeta hierarkiaa täällä ole, mutta kumminkin on tarvittu tämmönen, että kuka saa päättää ja keltä kysytään”. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2014)

”Se on lähteny siitä, että mulla on ollu kauhee jono mun pöydän vieressä, ja kaikki kysyy mitä pienempiä asioita, yks asia kerrallaan, ni nyt on ohjattu siihen, että ne asiat käydään läpi kerralla tai niin paljon, kun se on mahdollista ja sitten siitä eteenpäin, niin on ihmiset, jotka tietää paremmin asioita.”(Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2014)

Organisaatorakennetta on kuvattu matalaksi, mutta johdolla nähdään haastattelujen perusteella olevan kuitenkin selkeä auktoriteetti. Selkeänä johdon päämääränä on kui-

tenkin antaa työntekijöille mahdollisimman paljon vastuuta omasta työstään. Työkorttijärjestelmä kehitettiin yhdessä ulkopuolisen konsultin kanssa ja sen määrittämiseen osallistui koko yrityksen henkilöstö. Myös työprosessien dokumentaatio on saatu järjestettyä työkorttijärjestelmän kautta. Tulevaisuuden painopisteenä on kohdentaa asiakkuuksia, jotta pystytään valitsemaan haluttuja tilaustöitä. Toisena tulevaisuuden tavoitteena on panostaa tuotekehitykseen oman malliston kautta. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2014.)

4.2 Osaaminen kohdeyrityksessä

Amabilen (1998) mukaan osaaminen toimii pohjana mille tahansa työlle tai suoritukselle. Tällä tarkoitetaan tehtävään soveltuvia taitoja. Näitä ovat tehtävään kohdistuvat tiedot, säännöt, mielipiteet tehtävästä, tehtävään suoritukseen liittyvät tavat sekä opitut tyyli ratkaista ongelmia. Tehtävään liittyvien taitojen kehittäminen edistää teorian mukaan yksilön luovuutta. (Amabile 1983, 362–364; 1998, 78.)

4.2.1 Koulutus ja työkokemus

Jokaiselta haastateltavalta kartoitettiin koulutus ja työkokemus sekä se, kuinka kauan he ovat työskennelleet kohdeyrityksessä. Työsuhteen kesto vaihteli vastaajilla kolmesta kuukaudesta yhdeksääntoista vuoteen. Kohdeyrityksen omistaja ja toimitusjohtaja on ainut henkilö, joka on ollut mukana yrityksen perustamisesta asti. Kaikilla vastaajilla oli aikaisempaa työkokemusta puusepäntyön alalta vähintäänkin työharjoittelun kautta. Kaikilla vastaajilla on työhön sopiva koulutus. Jokainen henkilöstön jäsen on koulustaustaltaan Puuseppä-Artesaani. Lisäksi suurimmalla osalla henkilöstöstä on erityisammattitutkintoja samalta alalta, täydennyskoulutusta tai korkeakouluopintoja. Näitä ovat esimerkiksi Hienopuuseppä, Tuotemuotoilun ja Mallinnuksen Artesaani, Kalustemuotoilija, Taiteen Maisterin opinnot, Käsityöntekijän Ammattitutkinto, Diplomi-puunjalostus insinööri, Artenomi sekä Merkonomi. Samanlaisella taustalla varustettu henkilöstö nähdään teorian mukaan sisältävän haittoja luovuuden tukemiseen. Parempaan pidetään riittävän erilaisia taustoja. (Koski 2001, 195–196; Amabile 1998, 82).

Jokaisella henkilöstön jäsenellä oleva eristysosaaminen kuitenkin tuo myös erilaisuutta yrityksen osaamiseen. Haastatteluissa tuotiin esiin, että koulutus on hyvin erilaista verrattuna työelämän tehtäviin.

”Mitä koulussa on opetettu, niin se on ihan eri meininkiä.” (H4)

”Koulusta tulini tänne suoraan, ni oli jotenki ajatuksissa, että pääsis tekemään niinku puusta. Mulla tuolla projekti, missä ei oo oikeestaan puuta ollenkaan. Siin on alumiinia ja sähköisiä osia ja kaikennäköstä.”(H4)

Työtehtävien kuvaamisen kautta pyrittiin selvittämään yksilöiden erityisosaamista ja tehtävään kohdistuvia taitoja. Kuten edellä mainittiin, yleisen puusepäntyön ohella henkilöillä on kaikilla jotain työhön liittyvää erityisosaamista. Näitä ovat esimerkiksi entisöintiosaaminen, maalaus ja suunnittelu. Erityistaitoja ja korkeatasoista osaamista vaativilla aloilla on itsestään selvää, että pelkällä yleisellä luovuudella ei edetä merkittäviin uusiin oivalluksiin. Tähän vaaditaan ensin heidän edustamansa alan tai tehtävän riittävät taidot ja osaaminen, jotta merkittävät luovat suoritukset ovat mahdollisia. Osaamiseen kuuluu siis myös tehtävän vaatimat erityislahjakkuudet. (Hill & Amabile 1993, Heikkilän 2010, 129 mukaan.) Sekä työntekijöiden, että johdon haastatteluissa tuli ilmi, että erikoisosaamista hyödynnetään tehtäviä annettaessa. Toisaalta työnjako on joustava, ja tarvittaessa jokaisen pitää pystyä tekemään yhteisiä projekteja. Tätä asiaa kuvaavat seuraavat vastaukset.

”Parhailtaan tuolla on tehty kolkyt pöytää, että siellä on yhtä lukuun ottamatta kaikki tehny, ja verstaan esimies on vaan vaiheistanut sen, että kuka tekee mitäkin missä vaiheessa.”(H3)

”No me tehdään mitä vaan.”(H4)

Tehtävään liittyvä osaaminen sekä taidot olivat korkealla tasolla. Jokaiselta vastaajalta löytyi myös jotain erikoisosaamista. Tämä kuuluu olennaisesti myös osaamisen komponenttiin, joka toimii luovuuden lähteenä (Amabile 1997, 42).

Taitojen osalta puutteet liittyivät yrityksen omien käytäntöjen oppimiseen, joka tuli ilmi vastaajilta, jotka olivat työskennelleet hyvin vähän aikaa yrityksen palveluksessa. Kuitenkin vanhemmat työntekijät tukevat uudempien työntekijöiden osaamista:

”Niit on niin paljon sellasia ihan pieniä asioita, jotka tulevat sitten koko ajan selville siinä työn kuluessa. Sitä mukaa kun niitä tulee, niin tietää keneltä kysyä.”(H9)

Yllä oleva lainaus kuvaa muilta työntekijöiltä saatavaa tukea perehdytyksessä. Yhdessä haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että osaamisen tai perehdytyksen riittämättömyys on johtanut siihen, että henkilö ei ole voinut enää työskennellä yrityksessä. Vastaajan mukaan parempi perehdytys ja perehdytysmateriaalin tarjoaminen uudelle työntekijälle voisivat auttaa henkilöitä paremmin sopeutumaan uuteen työpaikkaan. Komponentteorian mukaan yksilön taidot riippuvat myös formaalista ja epäformaalista tehtävään sopivasta koulutuksesta (Amabile 1998, 78).

4.2.2 Osaamisen kehittäminen

Työntekijöiltä vaaditaan hyvää ongelmanratkaisukykyä sekä vahvaa kokonaisuuden hallintaa. Heillä tulee myös olla näkemys oman työtehtävän vaikutuksista kokonaisuuteen. Yksilön luovuus voidaan määritellä syvänä ymmärryksenä ja tuottoisana ajatuksena, kun henkilö ymmärtää jonkun ongelman oleelliset piirteet ja niiden suhteet suhteessa lopputulokseen (Amabile 1983, 358). Tätä kuvataan seuraavasti.

”Mut päässy oppimaan olevaan luova, et hommat ei mee ihan sillee, et annetaan kuva käteen ja teet just silleen niinku se on. Monesti siinä kuvassa todetaan ongelma, että se ei toimi niinku suunnittelija on ajatellu. Siinä vaiheessa se pitää itte keksiä, että miten se homma niinku oikeesti toimii.”(H4)

”Välittää siitä kokonaisuudesta, et ei vaan laput silmillä tuijota sitä omaa paikkaa, vaan miettii myös sitä kokonaisuutta ja muidenki töitä, että nekin sujuu.”(H5)

Selvitettäessä oman osaamisen kehittämistä, havaittiin, että jokainen vastaaja pyrki kehittämään omaa osaamistaan tai koki sen kehittyvän työn ohessa. Osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Johdon vastauksissa lisäksi ilmeni, että kaikki johdon jäsenet, kokevat tärkeäksi myös oman substanssiosaamisen säilyttämisen puusepäntaidoissa. Osaamista kehitettiin esimerkiksi seuraamalla toisten työtapoja, lukemalla alan kirjallisuutta ja verkostoitumalla. Myös Koski (2001) toteaa luovuuden liittyvän aina asiantuntijuuteen ja erikoisosaamiseen ja tämä edellyttää näiden kehittämistä (Koski 2001, 18).

”Must tuntuu, et sitä pitää kehittää joka päivä ja koko ajan.”(H6)

”Yritän mahdollisimman paljon katella, et mitä noi vanhemmat tekee tuolla. Tekemällä sitä oppii ehkä eniten.”(H2)

”No mullahan on tietysti silmät auki joka paikassa, ja monista näistä suunnittelijoista ja arkkitehdeista on tullu mulle hyviä ystäviä ja niitten kanssa keskusteluista, ni nehan on aivan äärimmäisen tärkeitä ja kehittäviä...”(H3)

Organisatorinen luovuus kasvaa orgaanisten organisaatiorakenteiden käyttöönotolla, kuten verkostot (Woodman ym. 1993, 312–314). Ulkopuolista koulutusta on käytetty yrityksessä erittäin vähän. Johto järjestää lain mukaan pakollisia koulutuksia, kuten työturvallisuuskoulutusta. Myös monet ulkopuoliset konsultit on koettu huonoiksi toiminnan kehittämisen kannalta. Työntekijöiltä selvitettiin, järjestääkö johto koulutusta tai ovatko he itse käyneet täydennyskoulutuksissa. Kohdeyrityksessä työssä oppiminen on ulkopuolisia koulutuksia keskeisemmällä sijalla. Amabile (1996, 386) tunnustaa myös epäformaalin koulutuksen osaamisen komponenttia edistäväksi tekijäksi. Myöskään se, mistä yksilöt keräävät oman osaamisensa, ei komponenttiteorian mukaan ole olennaista. Osaamista voidaan hankkia yhtä hyvin muodollisen koulutuksen kautta, käytännön kokemuksen kautta, tai vuorovaikutuksessa muihin ammattilaisiin. (Amabile 1998, 79.) Käytännön kautta tapahtuvaa osaamisen kehitystä kuvataan seuraavasti:

”Ei tällä alalla oikeen oo sellasta, että kyllä se on se vanha sanonta, että työ teki-jäänsä neuvo.”(H8)

”Kyllä se peruspuusepäntyö saa koko aika parantua, mut ei siihen sinäänsä oo mitään koulutusta, joskus oon käyny jotain kursseja ja ne on kyllä ollu vähän sellasta diipa-daapaa, kyllä se työn kautta tulee se oppiminen.”(H5)

Lisää osaamista ja täydennyskoulutusta toivottiin eniten koneiden ja tietoteknisten ohjelmien hallintaan. Tämä tuli esille lähes kaikissa työntekijöiden haastatteluissa. Työhön liittyvissä teknisissä taidoissa voidaan siis nähdä olevan puutteita. Tämä voi heikentää osaamisen komponenttia luovuuden tukemisessa. Muissa vastauksissa toivottiin esimerkiksi suunnittelukoulutusta. Johdon vastauksissa nähtiin tarve esimiesosaamisen ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi. Seuraavassa vastauksessa käy myös ilmi, että henkilö on kiinnostunut kehittämään osaamistaan työnantajälähtöisesti. Alimmassa vastauksessa osaamisen kehittäminen nähtiin tiimissä tapahtuvaksi.

”Tietysti kaikki osa-alueet, halua oppii lisää, mut vähä silleenki, et mihin tässä firmas halutaan, ni sen mukaan kans.”(H2)

”Kyl se tulee tossa tiimissä se kehittyminen eteenpäin, ei välttämättä ihan ite siihen kaikkea keksi, mut kun muiden kanssa juttelee ja kyselee, että mitenkäs tää, niin kyl sieltä päästään aina eteenpäin.”(H5)

Haastatteluista tuli ilmi, että työn nähdään opettavan koulutusta enemmän. Kuitenkin lisäosaamisen hankkimiselle nähdään olevan selkeä tarve. Luovuutta voidaan edistää siten, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen sekä mahdollisuus kehittää itseään. Organisaatiolla tulee olla tarvittavat taloudelliset sekä materiaaliset resurssit tehtävien suorittamiseen. (Amabile 1997, 54.) Haastatteluiden perusteella ilmeni, että kohdeorganisaatiolla ei ole tarpeeksi taloudellisia resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Lisäkoulutuksen tarjoaminen vaatii lisää taloudellisia resursseja.

”Et se raha mitä tulee, niin se tulee siitä tehdystä työstä, mut et sit yhtäkkiä nykäästä joku sellanen raha, mikä ei tuu ydinliiketoiminnasta.”(H6)

Hinnoittelu ei kestä lisää kiinteitä kustannuksia, ja työtunnit on käytettävä perustyön tekemiseen. Suuremmat panostukset henkilöstön kehittämiseen vaatisivat enemmän investointeja, jotka tuottaisivat mahdollisesti vasta pitkällä aikavälillä. Tähän tarvitaan rahoitusta, jonka saamisessa saattaa olla ongelmia. Tulorahoitus ei tällä hetkellä riitä henkilöstön kehittämiskulujen kasvattamiseen.

4.2.3 Työssä esiintyvät ongelmat

Seuraavaksi kysyttiin sitä, minkälaisia ongelmatilanteita kohdeyrityksen henkilöstön työssä esiintyy sekä sitä, miten yksilöt näitä ongelmia yleensä ratkaisevat. Vastauksien perusteella monet työn ongelmista vaativat hyvää luovaa ongelmanratkaisukykyä. Tilanteet ovat usein yllättäviä, ja ongelmat vaativat kokonaisuuden hahmotusta sekä ymmärrystä ongelmanratkaisun vaikutuksista muuhun toimintaan ja kustannuksiin.

”No se haluttiin, että meille ei tuu koskaan enää takas nitä asioita, se kustannus on ihan järjetön se syö kaikki katteet, puhumattakaan maineesta.”(H3)

Kohdeorganisaatiossa yksilöt ovat omaksuneet rauhallisen tyylin ratkaista ongelmia. Tätä kuvaa seuraava vastaus. Myös kustannustehokkuus välittyy vastauksesta. Luovuuden ydin ei ole impulsiivisessa itseilmaisussa (Koski 2001, 18).

”Ainakin mä yritän rauhallisesti ratkaista niitä, että jos nyt tuli joku virhe, niin miten sen pystyy korjaamaan helposti ja nopeasti ja edullisesti.”(H1)

Kohdeorganisaatiossa mietitään myös yhdessä ongelmanratkaisuja. Tämä käy ilmi kaikissa vastauksissa. Ongelmia syntyy ja ongelmia joudutaan ratkaisemaan lisäksi yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa kuten arkkitehtien, asiakkaiden ja suunnittelijoiden kanssa. Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen (2011,79) kutsuvat tätä design-thinking menetelmäksi, jossa ratkotaan asiakkaiden ongelmia. Tällöin yrityksen ja asiakkaan välille syntyy vahva luottamussuhde. Tällainen työskentely vaatii myös henkilöstöltä kykyä asettua asiakkaan rooliin. Työntekijän tulee pystyä ymmärtämään asiakkaiden ongelmia, jonka pohjalta voidaan kehittää asiakkaiden arkista toimintaa. (Ruckenstein ym. 2011, 129.) Tämän tyyppinen ongelmien ratkaisu antaa myös viitteita käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan periaatteista. Laajasti määriteltynä käyttäjälähtöisyys voidaan muun muassa ymmärtää eritasoisena integroitumisena asiakkaaseen. Käyttäjälähtöisyyden tavoitteena on yleensä loppukäyttäjien tarpeisiin vastaaminen. (Lappalainen, Apilo, Eerola, Konttinen & Pelkonen 2010, 16.) Edellä mainittuja työskentelytapoja kohdeyrityksessä kuvaa myös seuraava vastaus:

”Tää on niin tapauskohtasta, välillä meil on asiakas ja arkkitehti kenen kanssa molempien kanssa pitää olla mun pallotella niiden välillä. Arkkitehdin pitää hyväksyä joku asia, ja asiakkaan pitää hyväksyä. Ja sitten taas on joku asia, mitä mä sanon, et tätä ei voi tehdä näin, miten tää arkkitehti on piirtäny. Se piirtää sen joko uudestaan tai sanoo, että ilmota sille asiakkaalle, ja kerro miten se tehään. Ja sitten se ongelma tulee siinä, että kun toinen ei vastaa sähköpostiin tai puhelimeen.”(H6)

Vastausten perusteella tiedonvälityksessä olevat ongelmat nousi esiin sekä johdon ja työntekijöiden vastauksissa. Tieto saattaa olla puutteellista sekä johdolta työntekijöille että työntekijöiltä johdolle. Tiedonkulussa olevat ongelmat voidaan nähdä vaikuttavan heikentävästi työtyytyväisyyteen ja sisäiseen motivaatioon (Amabile 1998, 82–84). Luovuuden johtaminen voidaan myös nähdä osana knowledge managementtia organisaatioissa, jotka pyrkivät hankkimaan ja käyttämään informaatiota organisaation muilta jäseniltä, jotta uusia haasteita löydetään ja pystytään ratkaisemaan (Berman & Kim 2010, 620). Tiedonkulun puutteen syyksi epäillään ajallisista resursseista johtuvia ongelmia suhteessa työmäärään. Kuitenkin työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta tiedonhankinnassa ja asioiden selvittämisessä. Yhteisiä vapaamuotoisia palaverieja pidetään tarpeen mukaan. Nämä palaverit pyritään pitämään epäformaaleina verstaan tiloissa tai yhteisen aamiaisen ääressä. Tällä pyritään motivoimaan henkilöstöä vapaaseen tiedonkulkuun ja yhteiseen keskusteluun. Yksi vastaajista toivoi, että palaverieja pidettäi-

siin useammin. Amabilen (1997) mukaan luovuutta tukevat organisaatiot tukevat mekanismeja, jotka kehittävät avointa ja aktiivista vuorovaikutusta (Amabile 1997, 52–53). Seuraavista vastauksista käy ilmi tiedonkulun puutteita, mutta alimmassa vastauksessa käy myös ilmi tiedonkulun parantuneen viime aikoina.

”Sais olla parempi, ei se aina oo ihan hyvä, niinku johdon puolelta verstaan puolelle ja sit taas toisinki päin. Äärimmäisen huonoja tilanteita on sellaset, että asiakas soittaa toimistoon ja jotain puhuu ja mejän asentajat ei oo kertonu yhtään, et mikä tilanne on siellä, ni siihen ei pysty oikeen vastaamaan ja niinku reagoimaan, et sit vaan kuuntelee korvat punasena, kun asiakas haukkuu siellä ja asentajat ei oo kertonu, et mikä on homman nimi.” (H5)

”Tää on tällä hetkellä ihan hirveen paljon paremmin toimivaa, mitä se on ollu aikoinaan. Ihan hirveesti meillä on parannettavaa, ei oo mitenkään valmis maailma eikä valmis systeemi, mut kuitenkin yritys on hyvä. Informaatio kulkee välillä hyvin ja välillä hyvin huonosti. Riippuu hirveesti tapauksesta ja tekijästä.” (H6)

Esimiestyössä nousi esiin johdon roolitukseen liittyviä ongelmia, kuten esimerkiksi prosessiesimiehen ja henkilöstön esimiehen roolitusten erot. Kaikilta osin tehtävien vastuunjako ei näyttänyt kaikille esimiehille olevan selkeää. Tämä tuli lähinnä esiin siinä, että henkilöstön esimiehen tehtäviä hoitaa useampi henkilö. Tässä voisi siis olla täsmennyksen varaa. Johdon haastattelussa kävi myös ilmi, että johdon työnjako on joustava, koska näin on mahdollisuus priorisoida tehtäviä, jotta kiireellisimmät asiat tulee hoidettua. Ylin johto työskentelee fyysisesti samassa avoimaisessa tilassa. Luovuuteen pyrkivät tiimit tarvitsevat avoimet, mukavat työskentelytilat (Amabile 1998, 82). Kohdeyrityksen esimiehillä näyttää olevan toisiaan täydentävää osaamista, joka luo hyvät lähtökohdat organisaation onnistumiselle. Tiimien täytyy olla ryhmä ihmisiä, jotka tukevat toisiaan, mutta joilla on tarpeeksi erilaiset taustat ja lähtökohdat yksilöinä (Amabile 1998, 82–84).

4.2.4 Säännöt ja ohjeistukset

Työntekijöiltä kysyttiin, onko kohdeyrityksessä sääntöjä ja ohjeistuksia tehtävien suorittamisesta ja ovatko ne heidän mielestään tarkoituksenmukaisia. Vastausten perusteella ohjeistukset ovat vähäisiä. Kirjallisia ohjeistuksia löytyy esimerkiksi koneiden huoltamisesta, yleisistä työohjeista sekä huonekalujen piirustuksista ja työkorteista. Pääosin säännöt ja ohjeistukset ovat epäformaaleja ja organisaatiokulttuurina on perehdyttämällä ohjeistus. Yhdessä vastauksessa tuotiin myös esiin toive kirjallisista ohjeista, joka voisi

toimia uuden työntekijän perehdytysmateriaalina. Vastaaja näkisi tämän myös ehkäisevän virheiden tekemistä. Työntekijöiden omille näkemyksille pyritään myös antamaan tilaa. Alla on koottu vastauksia kysymykseen.

”No ihan siis koneiden käytöt opastetaan, kun tulee uutena, ja jokainen työ käydään aina läpi niin tarkkaan, kun vaan pystyy. Kai tää on niin käytännön työtä, et ei välttämättä halutakaan lukee tai jakseta.”(H5)

”Siin työnantovaiheessa käydään kaikki kuvat läpi ja kaikki, mitä ikinä siihen työhön liittykään, sille tekijälle pitäis tulla todella selkeeks, et mitä se on tekemässä. Hän istuu alas, tekee omat listat, et mitä on tekemässä, ja siinä vaiheessa vastuu siirtyy sille itse tekijälle. Siinä vaiheessa sen työntekijän pitää huolehtia siitä, että hän pystyy tekemään sen alusta loppuun asti.”(H6)

”Mä mielellään jätän ne aika auki ja vaihtoehdoille tilaa ja myöskin puuseppien ratkasuille mahdollisuuden ja musta se on kauheen mielekästä, että ne osallistuu siihen miettimiseen, että mitään sellasta valmiiksi annettua ja loppuun asti pureskeltua ei monestikkaan tuu.”(H3.)

Laadun merkitys voidaan nähdä iskostuneen organisaation normiksi. Yhdessä haastattelussa nousi esiin prosessijohtamiseen viittaava tekijä siitä, että jokaisen työntekijän pitäisi työskennellä samalla tavalla, ja että kukaan ei olisi näin ollen korvaamaton esimerkiksi sairastapauksissa. Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain. Prosessiorganisaatioiden hyötynä kerrotaan olevan selkeät valta- ja vastuurajat sekä vähäinen byrokratia. Yhtenä hyötynä voidaan myös nähdä, että yhteiset toimintamallit tukevat kustannustehokkuutta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29–35.) Lean Management on yksi prosessijohtamisen malleista, jonka eräänä piirteenä korostetaan yksilöiden kykyä toimia tilanteissa, joissa jonkin tietyn osa-alueen asiantuntija ei ole käytettävissä (Arnheiter, Maleyeff 2005, 11). Passila (2009, 373) myös toteaa, että pienissä yrityksissä henkilökunnan on pystyttävä olemaan moniosaajia, jotta myös lomien ja poissaolojen aikana yritystä pystytään pitämään käynnissä. Alla oleva sitaatti kuvaa edellä mainittuja huomioita.

”Semmosia on, että kaikki tekis huonekaluja niinku samalla tavalla, että se ei olis niin, että jokainen tekis omalla tavallaan ja jokainen kaluste näyttää erilaiselta. Tärkeää, on se, että jos joku sairastuu, niin jokainen pystyy jatkamaan siitä, ja tajumaan, mitä se on tehny tähän asti, siihen ainakin pyritään, mutta ei se aina toimi.”(H1)

Toimintatavat myös muuttuvat ja muuttunut toimintatapa opetellaan yhdessä. Pienetkin muutokset organisaation ympäristössä voivat lisätä sisäistä motivoitumista (Amabile 1998, 80). Vaikka luovuus tarvitsee vakaan työympäristön, se tarvitsee myös jonkin verran muutosta. Tämä ehkäisee asioiden muuttumista yksitoikkoisiksi. (Walton 2010, 52.) Jos muutosta ei tapahdu, ei tapahdu myöskään uusiutumista. Oppiminen ja koko organisaation oppiminen ovat välineitä organisaation uusiutumiseen. (Kempainen 2010, 152.) Tämä käy ilmi seuraavasta vastauksesta.

”Ja sit ku meil saattaa koko ajan muuttuakki, et jos keksitään joku parempi tapa, ni sit kaikki opettelee uuden tavan.”(H5)

Yrityksessä on käytössä työkorttijärjestelmä, jonka voidaan nähdä toimivan ohjeistuksena jokaiselle työntekijälle. Kortin tiedot käydään läpi yhdessä työntekijän kanssa työtä annettaessa. Työkorttiin on kuvattu jokaisen tilauksen kuvat ja muut tekniset tiedot. Tämä on tehostanut prosesseja ja lisännyt työhön liittyvää avointa kommunikaatiota. Työkortin tehtävänä on toimia pienimuotoisena laatujärjestelmänä kohdeyrityksessä. Hokkanen ja Strömberg (2006) toteavat, että innovatiivisessa työyhteisössä ei ole käytössä jäykkiä laatujärjestelmäsovelluksia, ja niissä toimitaan joustavien prosessi- ja verkostopohjaisten laatujohtamisen järjestelmien mukaisesti. Selkeät toiminnanohjausjärjestelmät huolehtivat perusrutiinien toimivuudesta, ja näin jää tilaa erilaiselle joustavalle ja tehokkaalle toiminnalle. Laatujärjestelmät voivat tukea myös innovatiivisuutta esimerkiksi hyvin toteutettujen ristiinarviointien kautta. Merkittävä osa innovaatioista on myös heidän mukaansa pieniä parannuksia, jolloin laatutyökaluissa oleva jatkuvan parantamisen ajatus tukee tätä kautta luovuutta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 156–161.) Kohdeyrityksessä työkortti toimii perusrutiinien parantamisen välineenä. Tiukkaa laatujärjestelmää organisaatiossa ei kuitenkaan ole otettu käyttöön. Työkortissa nähtiin olevan sekä hyötyjä, että puutteita. Tiedonkulun nähtiin sekä parantuneen, mutta sisältävän myös puutteita. Näitä vastakkaisia näkemyksiä kuvataan seuraavasti.

”Kylhän aikasemminki jokainen yritti pitää niitä omia papereitaan vähän koossa, ja sit jos toimiston tarvii jotain tietää, tai niiltä tuli joku tietämys, ni molemmist suunnist voi laittaa niitä tietoja sinne työkorttiin. Ja tietysti sanoakkin, mut eihän kukaan voi kaikkea muistaa.”(H5)

”Se mitä tapahtuu, on että joku asia muuttuu sen jälkeen, kun se työ on annettu, jollonka sit tehään uudestaan. Mut kyl sekin tieto tulee tietenki välittömästi sille tekijälle, jolla menee tietenki hermot, kun se on jo tehny sen”.(H6)

4.2.5 Henkilöstön osaaminen ja rekrytointi

Johto on haastattelujen perusteella tyytyväinen työntekijöiden osaamisen tasoon. Alla olevasta lainauksesta korostuu selvästi luovaan yksilöön liittyviä piirteitä kuten sinnikkyys ja sisäinen motivaatio, jota kuvataan kutsumalla puusepän ammattia kutsumustyöksi (Amabile 1997). Jaetut arvot ja luottamus työntekijöihin korostuu myös seuraavassa vastauksessa.

”Pääasiallisesti kyllä, meil on ihmisiä keil on kokemusta, sit meil on ihmisiä kenellä ei oo pitkää kokemusta, mut on intoa ja jotain sellasta sinnikkyyttä. Tää on vähän tällanen tää ala, et tänne ei välttämättä ohjaudu sellaset, jotka haluaa tehdä rahaa tai jotain kummallisuuksia elämässä, et tää on vähän tällanen kutsumusammatti. Mä voin luottaa näitten meidän ihmisten tekemiseen siihen, että ne osaa huolehtia siitä, että se homma hoituu alusta loppuun asti ja mun ei tarvi olla siellä välissä kyselymässä, et ootsä hoitanu tän...kaikkien kanssa se ei mee ihan niin, mutta niinku pääasiallisesti. Ja sitten se työn laatu, että nää ihmiset tekee laadukasta asiaa, että mun ei tarvi tuolla kytätä kenenkään tekemisiä, vaan enemmänki olla tyytyväinen siitä, sanoa ja kannustaa.”(H6)

Johdolta kysyttiin lisäksi, miten uusien työntekijöiden rekrytointi tapahtuu, ja mitkä ovat rekrytointikriteerit. Rekrytoinnissa kiinnitettiin huomiota koulutukseen. Työkokemusta ei nähty pakollisena, ainoastaan etuna. Viime aikoina työntekijöitä on pyydetty tekemään koetyö, jolla mitataan työntekijän työn laatua ja osaamista. Osaamisen lisäksi selvitetään persoonallisuutta ja henkilökemioiden täsmävyys nähdään tärkeänä pienessä organisaatiossa. Johdon tulisi rekrytoida henkilöitä, kenellä on olemassa oleva intohimo ja syvä kiinnostus tehtävää kohtaan sekä myös vaadittavat taidot ja kokemus tehtävästä (Amabile 1998, 55). Parhaassa tapauksessa uusien rekrytointien avulla etsitään henkilöitä, jotka osaavat uudenlaisen arvon tuottamisen tapoja ydinprosessien lisäksi (Ruckenstein ym. 2010, 129). Laadun vaatimusta, omaa innostusta työhön sekä erilaisuutta ja halua kehittyä omassa osaamisessa kuvataan seuraavasti:

”Enempi me ollaan etitty sitä ihmistä, sellasta joka jakaa jotenki näitä meidän näkemyksiä asioista, elikkä siitä laadusta ja ehkä jonkinnäkösestä innokkuudesta siihen työhön ja omaan tekemiseen, se että jos vaan haluaa olla töissä täällä, ni se ei oo se, mikä riittää. Et täytyy olla jonkunnäköstä intohimoa siihen tekemiseen ja ittensä kehittämiseen, mitä se ikinä sitten tarkoittaa.”(H6)

”Me haluta mitään harmaata armeijaa tonne, että siellä olis kymmenen samat haalarit päällä, jotka tekee samalla tavalla töitä, että sitä erilaisuutta halutaan ja että se

tuota mahollisuuksia. Se mitä me halutaan, on että on halukas kehittymään ja uskaltaa tehdä asioita uudella tavalla ja suostuu tekemään tällä meidän tavalla. Siellä pitää vaan olla joku ominaisuus ja halu kehittyä ja hyvänen aika, käden taito on semmoinen perustavaa laatua oleva(kriteeri). Että jos ei osaa, tehdä eikä opi, ni meille on tullu koulusta jotain ihmisiä joista näkee, että se vaan lähtee sieltä, ni ei tarvi olla kokemusta. Meillä on käyny semmosia, joilla on pitkä kokemus, mutta ne ei oo vielä-kään oppineet, eikä varsinkaan kehity, ni semmosia meillä ei oo töissä, eikä voi olla. Et semmoinen kaikki, mikä tukee tätä kokonaisuutta, ni sellanen on ehkä se kriteeri.”(H3)

”Töiden tai tilausten kasvaessa piti palkkaa työntekijöitä ja niitä nyt on käyny täällä varmaan sata ihmistä, et täällä on semmoinen pyöröovi ollu koko ajan päällä, että on saanu ja pitäny jalostaa sitä henkilökuntaa, että oon tienny aina, että minkälaista henkilökuntaa haluaa, mutta sen saatavuus on hyvin, hyvin rajallista.”(H3)

Yllä olevasta vastauksesta tulee esiin, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut suuri koko yrityksen toiminnan ajan. Yksi vastaajista näki vaihtuvuuden vaikuttavan työilmapiiriin ja yhteistyöhön heikentävästi. Organisaatiot pyrkivät yleensä rekrytoimaan yksilöitä, jotka toimivat kuten yrityksen nykyiset työntekijät. Tällä ei kuitenkaan välttämättä saavuteta luovuuden vaatimaa yksilöllisyyttä, riskien ottamista, toisinajattelua eli eriävien mielipiteiden esittämistä. (Staw 1995, 164–165.) Kuitenkin johdon vastauksista tuli esille luovalle yksilölle ominaiset piirteet, eli innokkuuden ja sinnikkyuden merkitys rekrytoinnissa. Rekrytoitavilta henkilöiltä odotetaan myös selvästi vahvaa sisäistä motivaatiota omaan työhön.

4.2.6 Yhteenveto osaamisen komponentista

Osaamisen kartoitus kohdeyrityksessä tuotti monia yhtäläisyyksiä komponenttiteorian kanssa. Jokaisella kohdeyrityksen jäsenellä on tehtävään soveltuva koulutus, sekä tarpeellinen kokemus. Työkokemusta monilla oli myös nykyistä tehtävää tukevista tehtävistä, kuten esimerkiksi huonekaluasennuksesta ja maalauksesta. Kaikilla henkilöstön jäsenillä on voimakas halu itsensä kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen keskittyi työssä kehittymiseen ja selkeä tarve lisäosaamiselle nähtiin tietoteknisessä osaamisessa sekä liiketoiminta- ja esimiesosaamisessa. Taloudelliset rajoitukset estävät ulkopuolisen koulutuksen käytön. Ongelmanratkaisu on keskeinen osa työnkuvaa ja tätä myös odotetaan työntekijöiltä. Vastausten perusteella henkilöstön jäsenet ovat kokeneita ongelmanratkaisijoita. Yrityksen säännöt ja ohjeistukset ovat enemmän epäformaaleja ja kirjallisia ohjeita löytyy vähän. Johdon, sekä työntekijöiden haastatteluista tulee ilmi, että uu-

delle henkilölle on tiukat vaatimukset, joissa painottuu osaaminen, oma halu kehittyä ja kyky toimia itsenäisesti yrityksen laatuedellytysten mukaan.

”Ekaks pitää oppia ne perustalontavat, ja siitä sitten niinkun omien kykyjen kautta, niitten lahjojen, mitä sieltä löytyy, ni nousemaan vähän niinkun. Saa ruveta tekemään sitten enemmän.” (H8)

Yllä oleva sitaatti kuvaa luottamuksen saannin kautta tapahtuvaa vastuunantoa, mitä tullaan käsittelemään enemmän muiden teemojen alla. Edellä on mainittu, että yhdessä haastattelussa nousi esiin puutteet perehdytyksessä. Perehdyttäjällä ei välttämättä ole myöskään tiedossa henkilön osaaminen ja taustat. Näitä kehittämällä voisi olla mahdollista vähentää virherekrytointeja ja samalla myös vähentää osaavan henkilöstön saavuuteen liittyviä ongelmia sekä laskea vaihtuvuutta. Kuitenkin yksi haastateltava kertoi, että uusia työntekijöitä autetaan kehittymään. Kun kyvyt kehittyvät, henkilölle annetaan haastavampia tehtäviä. Yhdessä haastattelussa tuodaan esiin, että ainakin koneiden ja laitteiden käytössä perehdytys on olemassa. Yksi uusimmista työntekijöistä totesi perehdytyksen olleen hyvää ja ohjeiden selkeitä.

Monet yrityksen säännöt ovat myös koko yrityksen arvoja ja toiminnan normeja. Viitekehukseen peilattavia luovuuden mahdollisia esteitä olivat osaamisen osalta tiedonkullussa nousseet ongelmat, sekä ulkopuolisen koulutuksen vähäisyys osana osaamisen kehittämistä. Komponenttiteorian ulkopuolelta nousi esiin laatu ja prosessijohtamiseen liittyviä huomioita ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan piirteitä. Osaamisen ja taitojen osalta henkilöstöllä näyttäisi olevan korkea tehtävään liittyvä osaaminen luovuuden mahdollistamiseksi.

4.3 Luova ajattelukyky

Luova ajattelukyky sisältää seuraavia taitoja: kognitiivinen työskentelytyyli, uusien ideoiden luonti ja luovuutta edistävä työtyyli (Amabile 1996, 386). Vahvaa luovaa ajattelukykyä tarvitaan aina, jos tehtävät ovat ainutkertaisia, tai jos pyritään aikaisemmista tavoista poikkeavaan etenemiseen. Luovassa työssä jokainen joutuu tilanteisiin, joita ei pystytä ratkaisemaan turvautumalla vanhoihin keinoihin. On opittava, että uudet tilanteet vaativat myös ensikertaisia ideoita, perspektiivejä ja oivalluksia, joista organisaation jäsenillä ei ole aikaisempaa kokemusta. (Heikkilä 2010, 124–125, 129.)

4.3.1 Työ- ja ongelmanratkaisutavat

Ensimmäisenä kartoitettiin sitä, ovatko työntekijät kiinnostuneita kokeilemaan uusia työtapoja ja heitä pyydettiin kertomaan esimerkki. Tällä haluttiin selvittää kykyä luoda uusia ideoita, kokeilun kautta tapahtuvaa älyllistä itsenäisyyttä, sekä yksilön kykyä muuttaa totuttuja kognitiivisia polkuja (Amabile 1996; 1997). Kaikki vastaajat olivat kiinnostuneita kokeilemaan uusia työtapoja. Vastauksissa nousee esiin, että luova ajattelu kohdistuu valmistusprosessin nopeuttamiseen ja tehokkuuteen. Taloudelliset sekä ajalliset resurssit saattavat vaikuttaa hidastavasti kehittämiseen. Amabilen (1998) mukaan kiireen tunteella saattaa olla positiivinen vaikutus luovuuteen, koska se saattaa lisätä työn haastavuuden tunnetta (Amabile 1998, 82). Luovan ajattelukyvyyn taitoja voidaan kehittää ideoiden luontia harjoittamalla ja kokemuksen kautta. Myös persoonallisuuspiirteet vaikuttavat luovaan ajattelukykyyn. (Amabile 1996, 386.) Persoonallisuuspiirteitä ei ole tutkittu haastatteluissa. Seuraavassa on esitetty vastauksia kysymyseen:

”Joo, siis monesti tulee joku uus materiaali, ni sen kanssa ei voikkaan tehdä samalla tavalla. Mut sinne pitää joskus keksiä vaikka kuinka ihmeellisiä juttuja, joo siis ongelmanratkontaa on aika hirveesti, et tykkään.”(H8)

”Kyllä niitä tulee koko ajan, jos mä keksin, että jonkun työn voi tehdä nopeammin tai jollain eri materiaalilla, joka on edullisempi ja pystyn nopeammin tehdä, niin mä ehdotan tonne toimistoon.”(H1)

”No kylhän tässä puhutaan paljon (kolme johdon jäsentä) keskenään, ja välillä sitten verstaan puolellaki kuunnellaan, et mitä siellä on toiveita tai ideoita, ni kyllä ne kuunnellaan. Välillä sitten se kehittäminen jää siihen jalkoihin, kun on kiire, et pitää vaan saada tuotteita tehtyä.”(H5)

Myös kokeilun kautta tapahtuvaa älyllistä itsenäisyyttä tuotiin esiin seuraavissa vastauksissa. Amabile (1997; 1998) korostaa, että älyllisyydelle tulisi antaa tilaa ongelmien ratkaisussa, ja mitä suurempi tämä tila on, sen parempi. Luova ajattelukyky on myös osittain riippuvainen eri persoonallisuuspiirteistä, kuten itsenäisyydestä. (Amabile 1997, 43; 1998, 79). Jossain vaiheessa kohdeyrityksen prosessien standardointia on pohdittu, mutta tähän ei ole lähdetty töiden erilaisuuden vuoksi. Standardointi ei ole siis estänyt luovan ajattelukyvyyn käyttöä. Älyllistä itsenäisyyttä sekä töiden standardoinnin tilaa on kuvattu seuraavissa lainauksissa.

”Et siinä meni niinku päivä varmaan siihen, kun mä niitä suunnittelin ja kokeilin ja rakentelin.”(H8)

”Yritetään tehdä asiat koko ajan paremmin, ja jossain vaiheessa mä ajattelin, että meidän pitäis standardisoida jotain asioita riittävään pisteeseen, ja sitte saadaan läpimenoajat lyhyemmäksi, mutta kuitenkin kun nää meidän työt vaihtuu, että meille tulee niin erilaisia tilanteita koko ajan.”(H3)

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, pitävätkö he vaikeiden ongelmien ratkaisemisesta vai jättävätkö he vaikeat ongelmat mieluummin muiden ratkaistavaksi. Yksilö saavuttaa todennäköisemmin luovia tuloksia, jos hän pystyy ratkaisemaan ja jaksamaan läpi vaikeiden ongelmien. (Amabile 1997, 43.) Suurin osa vastaajista oli kiinnostunut ratkomaan vaikeita ongelmia. Moni koki vaikeiden ongelmien ratkaisun motivaatiota tukevana tekijänä.

”No mulle mieluusti tuodaan niitä, että mä joudun niitä ratkoo muittenki puolesta, mut kyllä mä tykkään siis oikeesti. Se nyt on yks sitä motivaation pitämistä yllä, että tosiaan meillä on erilaisia tilanteita, ja saa ratkoa, ja tykkään joo.”(H8)

Ongelmia mietitään ensin yksin ja sitten yhdessä. Monella vastaajalla korostuu myös yhdessä tekeminen eli jaettu ongelmanratkaisu muiden kanssa. Tähän viittaa seuraavissa vastauksissa halu osallistua ongelmanratkaisuun yhdessä muiden kanssa. Näin saadaan hyödynnettyä muiden työntekijöiden aikaisempaa kokemusta kyseisistä ongelmista. Myös keskustelu yhdessä saattaa tuottaa niin kutsutun ahaa-elämyksen, joka tuottaa ratkaisun ongelmaan. Luovat ideat vaativat infomaatiota sekä työryhmien sisältä että ulkoa, ja myös emotionaalinen tuki on tärkeää (Wang, Rode, Shi, Luo & Chen 2013, 342). Näitä kuvaavat seuraavat informanttien lainaukset.

”Totta kai mä tykkään siitä, et jos mä saan sen ite selvitettyä, mut pitää yrittää miettiä myös niinku sen tehokkuuden kautta, että jos joku on tehny saman asian aikaisemminki, ni kysyy siltä kommentit siihen, mitä se tykkää, ja punnita vaihtoehtoja. Monesti kannattaa uskoa sitä, joka on tehny saman tai samantyyllisen asian aikaisemmin tai sit soveltaa sitä.”(H9)

”Kyllähän sitä tulee yhdessä ääneen ajateltua ja siinä vaiheessa saattaa niinku loksahtaa, että hei nyt mä keksin. Monesti tulee myös niinku, kun selittää ongelmaa toiselle, niin tavallaan siinä puhuessa kertoo sen ratkasun, että niin joo, ei täs mitään. Niinku toinen on vaan siinä ja kuuntelee, että mikä se ongelma on, eikä kerro mitään vastausta kun mä lähenkin jo takasin. Välillä se helpottaa, kun vaan sanoo sen äänen.”(H4)

Seuraavaksi kysyttiin, pyrkivätkö työntekijät ratkomaan ongelmia pilkkomalla niitä pienempiin palasiin. Lisäksi kysyttiin, että jos vastaajalla on joku vaikea ongelma työssään, niin tekevätkö he välillä jotain muuta, vai yrittävätkö ratkoa ongelman heti. Teorian mukaan yksilöt, jotka pystyvät jakamaan tiedon laajoihin kategorioihin, ovat todennäköisemmin kykeneviä luoviin tuotoksiin. Luovuutta tukee työtyyli, jossa yksilö pysyy siirtämään sivuun vaikeat ongelmat, ja keskittymään välillä muihin tehtäviin väliaikaisesti. Luovat tuotokset ovat todennäköisempiä, kun asiaan palaa myöhemmin tuoreella katsontatavalla. (Amabile 1997, 42–43.) Heikkilä (2010) kutsuu tätä produktiiviseksi unohtamiseksi. Luovuus voi estyä, jos joku idea tai ajatus jää isepintaisesti mieleen ”pyörimään,” eikä siitä pääse irti. Tässä tilanteessa on hyödyllistä hylätä hetkeksi hyödyttömät ideat tai toimimattomat ongelmat, kunnes uusia lähestymistapoja pystytään tuottamaan. (Heikkilä 2010, 131.) Suurin osa vastaajista ratkoo ongelmia mieluummin jättäen ne ”hautumaan” hetkeksi, kunnes asiaan palataan. Monissa vastauksissa nousee esiin aikataululliset resurssit ja yksi vastaajista kertoi ajallisten resurssien vaikuttavan ongelmanratkaisuun siten, että ongelmat on pakko ratkoa heti. Vastaaja koki tämän myös itselleen luontevaksi. Amabilen (1998) mukaan organisaatiot usein tappavat luovuuden liian kireillä aikatauluilla. Tämä voi aiheuttaa epäluottamusta tai heikentää työssä jaksamista. (Amabile 1998, 82.)

”Kyllä mä mielellään mietin vähän aikaa, ja sitten palaan takaisin. Nopeat ratkaisut on yleensä väärää, mä olen tottunut siihen, että kovin nopeesti ei kannata ratkoa jotain suuria ongelmia. Kyllä yleensä on mahdollisuus siihen, ei aina, joskus on tiukka aikataulu, ei pysty niinku miettiä, pitää vaan korjata. Mutta jos on aikaa, niin kyllä mä mielellään mietin.”(H1)

”Joskus tuntuu, että sen tilanteen hahmottamiseksi on järkevää tehdä joku toinen asia ensin, että päästään lähemmäksi sitä ympäröivää totuutta, tai nähdään ne asiat, mihin kaikkeen se vaikuttaa se yhden ongelman ratkaisu.”(H9)

Vastauksista ilmeni, että ongelman ratkaisun siirtäminen myöhempään ajankohtaan aiheutti mahdollisesti myös ongelmia. Vastaajat kokivat vaarana olevan, että siirtämällä ongelmanratkaisun myöhempään ajankohtaan, voi ongelma jäädä kokonaan ratkaise-

matta tai ongelmanratkaisu vie enemmän aikaa, kun joutuu uudestaan perehtymään ongelmaan. Näin ollen myös motivaatio työhön voi heikentyä. Haastatteluissa ei saatu vastauksia ongelmien pilkkomiseen pienempiin palasiin. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, ettei ongelmia pilkottaisi. On mahdollista, että haastattelun aikana henkilöt vastasivat kaksiosaisessa kysymyksessä ainoastaan jälkimmäiseen. Oheinen lainaus kuvaa ongelmien ajallisen siirtämisen vaikutuksia motivaatioon.

”Se homma jää tonne lattioille kuukausiks ja sit ku sitä aletaan taas tekemään, ni sitä ei kiinnosta enää yhtään jatkaa, että se mielenkiinto lakkaa sitä työtä kohtaan.”(H8)

4.3.2 Työn vapaus

Seuraavaksi kysyttiin, kokevatko työntekijät, että työssä on tarpeeksi vapauksia toteuttaa itseään. Lisäksi kysyttiin, saavatko he omat ideansa kuuluviin. Teorian mukaan vapaus omaan työhön tukee luovuutta, koska se lisää sisäistä motivaatiota ja lisää omistajuuden tunnetta omasta työstä. Vapaus prosessissa myös mahdollistaa ihmisille ratkaista ongelmia heille luonnollisimmalla tavalla, joka sopii yhteen heidän osaamisensa ja luovan ajattelukykynsä kanssa. (Amabile 1998, 82.) Kohdeyrityksessä yksilötyö mahdollistaa tämän, sillä yksilö saa tehdä oman työnsä alusta loppuun. Päätöksentekoprosessin keskittämiseen vaikuttaa visuaalinen yhtenäinen linja, jota noudatetaan. Kuitenkin laadun vaatimuksen, ja vaatimuksen työn tekemisestä samalla tavalla voisi ajatella mahdollisesti heikentävän yksilön vapauden tunnetta. Uusikylä & Piirto (1999) esittävät, että ihmisen luovasti toteuttaessa itseään, yksilön tulisi vapautua tekemään havaintoja lapsenomaisen ennakkoluulottomasti unohtaen kritiikin ja itsestäänselvyudet (Uusikylä ym. 1999, 31). Kohdeyrityksessä kuitenkin suurin osa työntekijöistä koki työssään olevan tarpeeksi vapauksia.

”Kyllä mä luulen, et täs on ihan tarpeeks. Aika paljon saadaan ite mieltiä noit juttuja. Itellä on semmonen tyyli kyllä edelleen tai varmaan kaikilla, että mietitään se oma juttu ja sitten ehdotetaan sitä. Kyllä täytyy aina hyväksyttää sitten johdon kautta. Kyllä ne (ideat) on tähän asti mennyt läpi.”(H4)

Yhdessä vastauksessa nousi esiin, että vapaus lisääntyy kokemuksen myötä. Olenaista on ensin oppia yhteinen työskentelytyyli, jonka jälkeen vapaudet lisääntyvät. Tässä voidaan nähdä olevan riskinä työntekijän sisäisen motivaation heikentyminen, jos henkilö ei saavuta tätä luottamusta kohtuullisessa ajassa. Amabile (1982; 1983; 1996; 1997; 1998; 2005) ei ole käsitellyt luottamuksen ansaitsemista työn vapautteen liittyvänä tekijänä. Myös byrokrattisuutta on havaittavissa viimeisten vastausten perusteella.

Hirst ym. (2011) ovat tutkineet yksilön luovuutta suhteessa organisaation byrokraatiaan. Heidän mukaansa asia on monimuotoinen. Hajautettu päätöksenteko edistää suurempia luovien tulosten syntyä ja edistää taipumuksia oppimiseen. Tämä lieventää myös yksilöiden välttelytaipumuksia. Byrokratia ei aina tukahduta luovuutta, vaan joskus byrokraatia saattaa pitää aisoissa vähemmän haluttuja välttelytaipumuksia. (Hirst ym. 2011, 624–625, 638–639.) Kohdeyrityksessä päätöksenteko ei ole hajautettua, joka voidaan nähdä luovuutta heikentävänä tekijänä. Kuten edellä on mainittu, tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Alla olevat vastaukset kuvaavat vapauden lisääntymistä kokemuksen ja luottamuksen kautta, sekä keskitettyä päätöksentekotyöliä.

”No mulla varmaan henkilökohtaisesti on, mutta sanotaanko, että jos tänne tulee uus työntekijä, ni eihän sillä ole samanlaista. Ekaks pitää oppia ne perus talon tavat, ja siitä sitten lähteä omien kykyjen kautta, niitten lahjojen mitä sieltä löytyy, ni nousemaan vähän niinku, saa ruveta tekemään sitten enemmän. Ku omapäisiä päätöksiä ei saa ruveta tekemään kukaan, ni kyllä se pitää joku yhteinen tieto, jos joku radikaalisti muuttuu, että ei siellä saa yhtäkkiä todellakaan mennä mitää vaihtamaan pääsuuntaa missään, mikä on ihan ok, muutenhan kaikki tekis, mitä huvittaa ja eihän siitä tulis enää mitään.”(H8)

”No..ei välttämättä, johdolla on aika iso auktoriteetti, mutta mä koen, että kaikilla täällä on myös luottamus siihen auktoriteettiin. Yhtenäinen linja on kaikkein tärkein ja yksinkertaisinta säilyttää silleen, et se menee yhden ihmisen kautta. Mut toisaalta sitten, sillä vois saavuttaa jotain, että sais tehokkaammin kaikkien ideat käyttöön.”(H9)

Myös johto vahvisti, että lopullinen päätöksenteko on johdon käsissä. Kuitenkin viimeisessä vastauksessa korostuu se, että työntekijöillä on vapauksia, kun he ovat ensin saavuttaneet johdon luottamuksen, ja osoittaneet kyvykkyytensä ottaa näitä vapauksia. Lopullinen päätöksenteko vaatii johdon hyväksynnän, mutta työntekijöitäkin kuunnellaan, jos luottamus on ansaittu. Mäkipeska ja Niemelä (2005) ovat käsitelleet luottamusta työyhteisössä. Vaikka nykyään korostetaan työyhteisöissä itseohjautumista, vastuunottoa ja aktiivisuutta, saattavat työntekijät silti kokea johdon vallankäytön autoritäärisenä ja kontrolloivana. Tämä saattaa aiheuttaa mielikuvan, joka sisältää sekä uhkaa että luottamusta. Työntekijät tietävät, mitä heiltä vaaditaan, ja jos vaatimukset eivät täyty, tiedetään seuraukset. Tällainen mielikuva johdon toiminnasta saattaa ajaa henkilöstöä keskinäiseen kilpailuun. (Mäkipeska, Niemelä 2005, 82–83.) Luottamuksen saannin odotus saattaa siis pahimmillaan johtaa eriarvoisuuteen, ja keskinäiseen kilpailuun työntekijöiden välillä. Amabilen (1998) mukaan työntekijöiden tulisi saada vapaus päättää, miten ”vuorelle” kiivetään, mutta johdon tulee päättää, että mille ”vuorelle” kiivetään

(Amabile 1998, 81). Kohdeyrityksessä työntekijät kokevat vapauksia olevan, mutta teoriaan pohjaten vapauksia voisi olla vielä enemmän ja niiden tulisi koskea jokaista työntekijää.

”Yleensä mä teen niin, että mä mietin ite, mitä tässä olis tehtävissä, niinku vaihtoehtoja, ja sit mä soitan toimistolle, että tämmönen tilanne, että tehäänkö näin vai näin. Lopullinen päätös on sitten kuitenkin niillä. Tähän asti se on mennyt ihan hyvin niin.”(H4)

Työntekijöiltä kysyttiin, onko kohdeyrityksessä mahdollista ajatella muista poikkeavasti, sekä tekevätkö he niin usein. Teorian mukaan yksilö on enemmän luova, jos hänen persoonalleen on luontevaa olla eri mieltä muiden kanssa ja tähdätä ratkaisuihin, jotka poikkeavat vallitsevasta tilasta (status quo) (Amabile 1983, 363–365; 1996, 385–386; 1997, 43). Myös Uusikylä ym. (1999) korostavat, että tunneperäiset ristiriidat muodostuvat luovuuden esteiksi, kun taas ideoihin kytkeytyvät ristiriidat parhaimmillaan lisäävät luovuutta (Uusikylä ym. 1999, 73). Jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että kohdeyrityksessä on mahdollista ajatella muista poikkeavasti. Pääosa vastaajista kertoi myös tekevänsä niin. Kuitenkin tuotiin myös esiin, että mahdollisuus ajatella muista poikkeavasti on vähentynyt viime aikoina. Vastausten perusteella työpaikan ilmapiiri näyttää tukevan eriävien mielipiteiden ilmaisua.

”Tuntuu, että mulla vois olla ideoita enemmänkin siellä alkupäässä, mutta silloin kun olen sellasessa tilanteessa, niin kyllä esitän. Ja vaikka niistä yheksäkyt prossaa on varmaan kokemattomuuden takia ja silleen, että ei välttämättä oo niin hirveen hyviä ideoita, mut silti tuntuu, että ne kuunnellaan ja sitten taas hyvistä ideoista otetaan kiinni. Alusta asti on ollu sellanen olo, että voi kyllä sanoa, ja uskotaan tai kuunnellaan ja sit niinku arvioidaan ja ajatuksella suhtaudutaan niihin, mikä on yks parhaista puolista.”(H9)

”Kyllä. Ja kaikki täällä saa olla eri mieltä ja pitää olla eri mieltä, koska toisaalta jos me aina tehään kaikki silleen, miten ennen vanhaan hyvinä aikoina on tehty, ni eihän täällä tulis mitään uuttakaan.”(H8)

4.3.3 Oman työn arviointi ja kohdeyrityksen arvot

Sekä työntekijöiltä että johdolta selvitettiin sitä, arvioivatko he omaa työskentelytyyliään usein. Luovan ajattelukyvyn omaava henkilö on valmis muuttamaan totuttuja kognitiivisia polkujaan tai ainakin arvioimaan niitä toistuvasti. Luova ajattelukyky vaatii

myös omien heurististen menetelmien kehittämistä, eli useiden ratkaisujen etsintää esitettyihin ongelmiin (Amabile 1983, 363–365; 1996, 385–386; 1997, 43). Jokainen vastaajista kertoi arvioivansa omaa työskentelytyyliään. Kuitenkin alimmasta vastauksesta käy ilmi, että työarviointi voi olla vaarassa, jos ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen (*status quo*).

”No, silloin kun huomaa, että joku ei mennyt ihan niinku pitäis, ni yrittää miettiä, että mistä se johtu. Jos mä siis huomaan, että mä oon tehny jonkun virheen, ni kyllä mä haluan kaivaa sen kohdan esille, missä se virhe on tapahtunut, jotta sitä ei tulis tehtyä toista kertaa...”(H9)

”Kyllä mä varmasti, mä mietin, kun mä sen teen koko ajan ja vapaa-aikana, ja jos on joku asia, mikä pitää ratkaista, niin se valitettavasti tulee päähän niinku jopa yölläkin, kun herään, ja sitten kun lopputulos on se, mitä piti olla tai parempi, kun mitä piti olla, niin mä olen tyytyväinen.”(H1)

”Joo, ehkä nytten vähempi kun aikasemmin, nyt kun tässä on näitä ihmisiä, jotka tuntee mun tavan tehdä tai ei tehdä, ja mitä mä ajattelen, ni mun ei tarvi olla niin kriittinen.”(H3)

Vastauksissa nousi esiin yrityksen arvomaailmaa kuvaavia tekijöitä, kuten se, että jokaisen työntekijän toimintaan on integroitu laadun vaatimus. Tämän vaatimuksen henkilöstö on myös sisäistänyt. Alla on esimerkki yrityksen arvopohjan jalkautumisesta organisaatioon. Tämä liittyy myös oman työn arviointiin.

”Me ollaan kaikki täällä vähän sellasia, et virheitä ei sais tehdä, niin silloin kun tekee virheen, ni se ottaa itteensä päähän kaikist eniten. Ja mitä helpommin se asia hoituu siitä eteenpäin, niin se on aina hyvästä.”(H6)

Voidaan ajatella, että kohdeyrityksen tuotteet ovat sellaisia, että henkilöstö kokee tekevänsä hyvää työtä, koska tuotteet ovat laadukkaita, kestäviä, ja ne on pääosin rakennettu uusiutuvista luonnonvaroista. Tämä tulee esiin vastauksissa myös motivaatiota käsiteltäessä. Csikszentmihalyin (2007, 232) mukaan tämä edistää työntekijöiden kasvua ja flow:n tunnetta. Csikszentmihalyi (2003) on nimennyt ihmisten kokeman syvän innostuneisuuden tunteen flow-kokemukseksi, jonka ihmiset ovat kokeneet niin, että jokin ulkopuolinen voima tuo heille energiaa ja mielihyvän tunteita. (Csikszentmihalyi 2003, 39.) Tero Kauppinen (2002) kuvaa yksilötason arvojohtamista seuraavasti. Johdaminen täytyy viedä tasolle, jossa visiot, strategia ja tavoitteet viedään yksilön toimintaan saakka. Arvojohtaminen yksilötasolla muodostuu seuraavista elementeistä. Näitä

ovat toiminnallinen tärkeysjärjestys, suoritukseen motivoituminen sekä tavoitteellinen osaaminen. Toiminnallisella tärkeysjärjestyksellä tarkoitetaan yksilön toimintamallin ja prioriteettien vastaavuutta yhteisen suunnan, toimintamallin ja tavoitteiden kanssa sekä itseohjautuvuuden edellytysten luomista. Suoritukseen motivoitumisella tarkoitetaan oman roolin ja tavoitteiden sisäistämistä ja ymmärtämistä sekä sisäisen asenteen rakentamista. Tavoitteellisella osaamisella tarkoitetaan yksilön strategian mukaista toteutuskykyä.

4.3.4 Yhteenveto luovan ajattelukyvyyn komponentista

Teoreettisessa viitekehysessä mainittuja luovaan ajattelukykyyn positiivisesti vaikuttavia tekijöitä löytyi runsaasti aineistosta. Henkilöt olivat valmiita kokeilemaan uusia tapoja sekä keksimään uusia ideoita. Työntekijät kokivat, että heillä on vapauksia toteuttaa itseään. Kuitenkin vapaus omaan työhön liittyy työntekijän saamaan luottamukseen, mikä ansaitaan ajan kuluessa ja näyttämällä omat kyvykkyydet. Tätä havaintoa ei ole käsitelty komponenttiteoriassa. Työntekijät olivat valmiita ratkaisemaan itse vaikeita ongelmia, ja osa vastaajista näki vaikeiden ongelmien vaikuttavan myönteisesti motivaatioon. Suurin osa vastaajista jätti mielellään vaikeiden ongelmien ratkaisun hetkeksi sivuun, ja palasi asiaan myöhemmin tuoreella katsontatavalla. Kohdeyrityksessä koettiin myös, että henkilöstöllä on mahdollisuus ajatella muista poikkeavasti. Oman työskentelytyylin arviointi tuntui olevan jokapäiväistä.

Jaettu ongelmanratkaisu, yhdessä tekeminen ja tuen saanti toisilta koettiin myös tärkeäksi. Käytännössä usein ei ole mahdollista siirtää ongelmien ratkaisua myöhempään ajankohtaan. Työn luonteen vuoksi ongelmat usein tulee ratkaista heti. Tämä saattaa heikentää yksilöiden mahdollisuutta luovan ajattelukyvyyn käyttöön. Yksi vastaajista näki myös ongelmanratkaisun siirtämisen myöhempään ajankohtaan aiheuttavan ongelmia, koska näin asian ratkaisu saattaa jäädä kokonaan tekemättä. Tähän asiaan käytyssä teoreettisessa viitekehysessä ei ole otettu kantaa. Jokainen henkilöstön jäsen arvioi omaa työskentelytyyliään. Tämä sopii yhteen komponenttiteoriassa esitettyjen väittämien kanssa. Vastauksista tuli ilmi myös vahvasti arvojohtamiseen liittyviä asioita. Arvot voidaan nähdä toteutuneen läpi koko organisaation yksilön omia asenteita myöten. Voidaan ajatella, että johtamisen kannalta arvojen tasolle noussut luovan ajattelukyvyyn edistäminen kehittää luovaa ajattelukykyä organisaatiossa. Yleisesti Amabilen (1998, 82) mukaan luovaan ajattelukykyyn vaikuttaminen on huomattavasti vaikeampaa ja hitaampaa kuin esimerkiksi motivaatioon vaikuttaminen.

4.4 Motivaatio

Haastattelurungon kysymykset tähtäsivät nimenomaan sisäistä motivaatiota selvittäviin kysymyksiin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan intohimoa ja kiinnostusta, sisäistä halua tehdä jotakin. Kun yksilöt ovat sisäisesti motivoituneita, he sitoutuvat työhönsä sen tuoman haasteen ja nautinnon takia. Sisäisellä motivaatiolla voi olla merkittävä vaikutus luovuuteen. (Amabile 1997, 39; Amabile 1998, 79.)

4.4.1 Työtyytyväisyys

Jokainen haastateltava kertoi pitävänsä työstään. Osalta haastateltavista tämä kysyttiin erikseen ja osa kertoi sen jo aikaisemmassa vaiheessa. Työ itsessään toimii yksilön motivaattorina. Vastauksista käy ilmi työntekijöiden vahva sisäinen motivaatio omiin tehtäviinsä. Vastauksien perusteella nousee esiin yksilöllisyys, työn vaihtelevuus, itsensä toteuttamisen mahdollisuus, kunnioitus yritystä kohtaan sekä rakkaus itse ammattiin. Johdolla on substanssiosaamista ja sitä arvostetaan, myös omistajan sitoutumista yritykseen kunnioitetaan. Seuraavassa on koottu vastauksia, jotka kuvastavat työntekijöiden sisäisen motivaation korkeaa tasoa.

”Mä vaan tykkään näist hommista niin paljon, että mä haluan oppii kaiken mahdollisen, ja kehittää omia työtapoja. Ja sit tulee vapaa-ajallakin hengailtua aika paljon täällä verstaalla omia juttuja tehden. Täytyy olla mielenkiintoa, että jaksaa painaa.”(H4)

”Joo, kyllä. Siitä, että saa tehdä asioita, ja siitä, että saa tehdä hyviä asioita. Et ihminen tarvitsee vähemmän asioita, silloin kun on ne asiat, joita ne tarvitsee on hyviä, laadukkaita. Tehdään ergonomisia, ja kaikilla tavoilla kestäviä asioita.”(H9)

”Joo, no en pitäis, jos tää olis joku tehdas, niin olisin ehkä vaihtanu jo alaa, mutta edelleen tää on niin monimuotonen tää paikka, että on ollu ihan onnea, alunalkaen ku pääty tänne, ni ei täältä oo halunnu lähtee pois.”(H8)

”Mä olin ihan pieni, joku neljä-viis-kuus vuotias ja mä olin siellä mukana lyömässä jotain nauvoja, ehkä siitä se alkoi, rakkaus puuhun.”(H1)

”Joo, kyllä, tähän on hakeutunu ja tää on tällä alalla paras, missä voi olla tällä hetkellä, tai ainaki sellasen kuvan oon saanu, arvostettu yritys. Tai voi olla ylpeä omista tekemisistään.”(H2)

Sisäinen motivaatio perustuu siihen, kuinka paljon yksilö nauttii työstään. Kuitenkin pienetkin muutokset työympäristössä voivat vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja luovan tuotoksen syntyyn. (Amabile 1997, 44–45.) Työntekijöiltä sekä johdolta kysyttiin asioita, mitkä edistävät työssä jaksamista. Vastausten perusteella työssä jaksamista edistivät hyvä työilmapiiri ja vaihtelevat tehtävät, joustavuus työajoissa sekä oma fyysinen työpiste. Myös oma sisäinen motivaatio työhön ja vapaus tehdä työtä korostuivat tässäkin vastauksessa. Yhdessä vastauksessa myös organisaation tuki nostettiin esiin työssä jaksamista edistävänä tekijänä. Rahallisen palkitsemisen määrän on korvannut työn mielekkyys tehtävissä. Tämä sopii täysin yhteen Amabilen (1998) teorian kanssa, jonka mukaan sisäinen palo ratkoa ongelmia johtaa luoviin ratkaisuihin paljon useammin kuin ulkoiset palkinnot, kuten rahapalkkio. Myös raha itsessään ei saa ihmisiä tuntemaan intohimoa työtään kohtaan. (Amabile 1998, 78–79.) Työssä jaksamista edistäviä tekijöitä on kuvattu seuraavasti:

”Tosi siistei juttui kyl pääsee tekemään ja pääsee ite vaikuttaa myös niihin hommiin. Saa kertoa ajatuksena, eikä vaan tehä mitä muut käskee.” (H4).

”Tavallaan se uuden odotus, kun sitä ei koskaan tiedä, että mitähän sieltä nyt tulee”. (H8)

Yksilöllisyyden korostaminen ja työtyytyväisyys voidaan nähdä menevän keskenään käsi kädessä (Walton 2010, 6). Amabilen (1998) teorian mukaan yksilöt ovat luovimmillaan, kun he ovat motivoituneita työhön liittyvän kiinnostuksen ja työtyytyväisyyden kautta eivätkä ulkoisten paineiden kautta (Amabile 1998, 79). Seuraavaksi selvitettiin sitä, mitkä tekijät vastaajan mielestä lisäävät työtyytyväisyyttä, ja mitkä tekijät puolestaan vähentävät sitä. Vastauksista käy ilmi, että esimerkiksi töiden riittävyys, omien kädentaitojen esille tuominen ja niin sanottu perinteinen puusepäntyö sekä tehtävien vastaavuus omien mielenkiinnon kohteiden kanssa edistivät työtyytyväisyyttä. Muita edistäviä tekijöitä koettiin olevan tuotteiden mielekkyys, oma työpiste, työsuojelu (suojusmateriaalit), uudet koneet, onnistumiset ja hyvä palaute. Myös positiiviset kommentit, hyvä palaute asiakkaalta sekä puhuminen toisten kanssa edistivät työtyytyväisyyttä. Yksi vastaajista toi myös esiin, että työilmapiiri on niin stressitön kuin pystyy olemaan. Myös rakentava palaute koettiin edistäväksi tekijäksi, jotta kehittymistä tapahtuu. Vähentäviä tekijöitä koettiin olevan virheiden tekeminen työssä, työtehtävien vastaamattomuus omien mielenkiinnon kohteiden ja osaamisen kanssa, tiedonkulkuun liittyvät ongelmat, kiireelliset aikataulut, monotoniset työt, ja puhumattomuus toisten kanssa. Vähentävät tekijät nähtiin olevan kuitenkin tilapäisiä tilanteita, eikä asioita, jotka ovat jatkuvasti läsnä työssä. Työilmapiiri koettiin pääosin hyväksi ja jopa erinomaiseksi.

Luovuutta tukee työilmapiiri, joka on tukeva ja jossa ihmisten on hyvä työskennellä. (West, Richter 2008, 212). Yhdessä tekemistä kuvailtiin positiivisesti. Työn tekemisessä jaetaan samat arvot ja tavoitteet. Kuitenkin osa toi esiin sitä, että kaikki eivät kuitenkaan tule toimeen keskenään yhtä hyvin. Organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee luovuutta, ja yhteinen visio edistävät luovaa toimintaa (Amabile 1997, 48). Seuraavissa lainauksissa on kuvattu työilmapiiriä ja alimmassa lainauksessa tuodaan esiin yhdessä tekemistä.

”Työilmapiiri on aika hyvä, naureskellaan aika paljon, huonoa huumoria tai hyvää huumoria.”(H9)

”Välillä tuntuu, et onko liian rentoo, et tuntuuks ihmisistä siltä, et tää ei oo oikee työpaikka, et tää on joku leikkikoulu, missä voi käyttäytyä miten vaan. Mutta turhaa kai se sellanen älytön hierarkiakin niinku ois. Että seistään asennossa, niinku liioteltuna.”(H5)

”Sillonkin, kun välillä on sellasiakin aamuja, kun tänne tulee jengi neljältä aamulla. Siis sellasta hyvää yhteen puhaltamista, kaikki tekee paljon sen eteen, että saadaan ne asiat tehtyä. Yks tosi iso asia on se, että kaikki haluaa tehdä hyvää jälkeä. Semmosia tyyppejä, jotka ei haluais tehdä, ni niitä ei oo otettu tänne töihin tai ne ei oo pysyny täällä töissä.”(H9)

4.4.2 Palaute ja palkitseminen

Seuraavaksi selvitettiin, saako henkilöstö palautetta työstään ja kuinka usein. Tätä kysyttiin myös johdon jäseniltä. Zhou (2008) esittää palautteen edistävän luovuutta ja auttavan työntekijöitä arvioimaan, onko ideat tai tuotteet todella luovia. Lisäksi palaute voi palvella arvokkaana informaatiolähteenä, joka auttaa palautteen saajaa oppimaan ja kehittymään omassa työssään. Luovuutta ja sisäistä motivaatiota tukevia keinoja kutsutaan informatiivisiksi ulkoisiksi motivaattoreiksi. Näitä ovat palkitseminen, huomiointi ja palaute, joka joko vahvistaa osaamista tai antaa tärkeää informaatiota siitä, miten yksilö voi parantaa suoritustaan. (Zhou 2008, 131; Amabile 1983, 362–364; 1998,78.) Haastatteluista kävi ilmi, että palaute koettiin yhtenä työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Palautetta annetaan epäsäännöllisesti, ja osa koki pienimuotoisen maininnan hyvästä työstä riittäväksi. Osa toivoisi saavansa enemmän palautetta. Säännöllistä palautteenantoa ei organisaatiossa ole. Asiakkaan antamalla palautteella voidaan nähdä olevan myös tärkeä

merkitys. Myös oman työn laatu ja omassa työssä onnistuminen koetaan olevan jo itsensä palautetta.

”No yleensä on semmonen tapa, jos toimitusjohtaja muistaa, kun asioita on mennyt asiakkaille, niin joskus kahvipöydässä mainitaan, että sieltä tuli palautetta, että olipa mainiosti tehty, mutta ei sitä silleen henkilökohtaisesti tavallaan ole. Mutta mä oon tyytyväinen siihen, että se kaluste sopi sinne, ja asiakas oli tyytyväinen. Lähinnä se, että se kaluste jäi sinne, niin se on se paras sinällään, mutta ei kissa kiitoksella elä.”(H8)

Palkitsevana koettiin myös jokaisen työntekijän mahdollisuus käyttää yrityksen laitteita ja tiloja omien puusepäntöiden tekemiseen vapaa-ajalla. Johdon puolelta tämän on tarkoituksena myös toimia osaamisen kehittäjänä. Lisäksi selvitettiin johdolta sitä, miten työntekijät saavat palautetta työstään. Johdon vastauksista käy ilmi pyrkimys antaa palautetta. Kuitenkin palaute ei ole säännönmukaista ja asiakkaalla tapahtuvista virheistä mainitaan usein ensin, koska näin on toimittava. Tämä saattaa johtaa siihen, että positiivinen palaute jää antamatta.

”Ja sit ollaan välillä tässä pohdittu kolmestaan (johdon kanssa), että jos pitää kritisoida jotakin tekemistä, niin pitäis löytää kans se joku positiivinen sieltä ensin, et ei oo vaan pelkkää negatiivista. Kyllä mä myös pyrin sanomaan aina välillä jotakin.”(H5)

Kehittävän palautteen voidaan nähdä tukevan luovuutta. Tämä ikään kuin tarjoaa työntekijöille reseptin kehittyä suorituksissa ja oppia työ paremmin. Tämän tyyppinen palaute myös tähtää oletukseen, että työntekijä voi kehittyä kyvyissä ja taidoissa. Palautteen fokus täytyy olla poissuuntautunut negatiivisuudesta ja kontrollista. Jos palaute ei ole kehittävää, se ei tarjoa työntekijöille tarvittavaa informaatiota ja näin ollen se ei tue luovuutta. (Egan 2005, 170, 176.) Yllä oleva sitaatti voidaan tulkita siten, että kohdeyrityksessä johdolla on pyrkimys kehittävän palautteen antoon. Tämä pitäisi kuitenkin implementoida yrityksen käytännöksi, jotta sen voidaan todella sanoa tukevan luovuutta.

Palautteenantamisen tapaa kuvaa myös seuraava vastaus.

”Ei varsinaisesti mistään erityisestä työstä, et sehän nyt on ihan selvä, et se palaute on helposti niitä asioita, jotka on jäänyt tekemättä, mitkä on pakko käydä läpi, ni se palaute saattaa sitten joskus tuntua siltä, että se on negatiivista, mutta siihen vastapainona olen yrittänyt sitä, että ainakin silloin kun meillä on se aamiainen, ni silloin käyty niitä, et kuka asiakas ollu mistäki tyytyväinen ja kuka on kertonu mitäki palautetta... ja oon pyrkiny siihen, et oon vaikka kiittänyt ihmisiä siitä, et ne on vaikka hoi-tanu jonku homman hienosti.” (H6)

Ulkoiset ja sisäiset motivaatio voivat toimia oikeassa synergiassa keskenään ja näin ollen tukea luovuutta. Tällaisia sisäistä motivaatiota tukevia ulkoisen motivoinnin keinoja ovat palkitseminen luovista ideoista, selkeästi määritetyt projektin kokonaistavoitteet ja säännöllinen rakentava palaute työstä. (Amabile 1997, 44–45.) Palkitsemisesta kysyttiin, palkitaanko hyvästä työsuorituksesta tai ideoista esimerkiksi rahallisesti, huomioimalla tai muulla tunnustuksella. Haastattelujen perusteella ilmeni, että rahallista palkitsemista ei ole, mutta työsuorituksesta tai ideasta saatetaan antaa tunnustusta epävirallisesti esimerkiksi yhteisessä kahvihetkessä. Erityisesti tämä tunnustus annetaan, jos asiakas on ilmoittanut tyytyväisyytensä. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että palkitsemista ei ole organisaatiossa käytössä ollenkaan. Tämä saattaa johtua siitä, että palkitsemista ei ole jalkautettu organisaatiossa käytännön tasolle, jolloin osa kokee sen kokonaan puuttuvaksi. Yhdessä vastauksessa nostettiin esiin, että työntekijälle annetaan lisää vastuuta, jos on onnistunut työssään. Tämä käy ilmi myös johdon vastauksista. Ulkoisen motivoinnin keinoista rahallinen palkitseminen ei ole ollenkaan käytössä, paitsi esimerkiksi palkankorotuksen muodossa. Amabile (1997) esittää, että ulkoisen motivoinnin keinoista rahallinen palkitseminen ei tarkoita sitä, että yksilöistä tulisi vähemmän luovia ulkoisen palkitsemisen avulla, mutta se usein johtaa tilanteeseen, jossa ihmiset kokevat olevansa lahjottuja tai kontrolloituja. Woodman ym. (1993) esittävät myös, että yksilönluovuus vähenee, jos luovuuden saavutuksia linkitetään ulkoisiin palkkiojärjestelmiin. (Amabile 1997, 42; 1998, 78–79; Woodman ym. 1993, 312–314.) Vastuunantoa palkitsemismuotona kuvaa alla oleva lainaus. Näyttää myös olevan niin, että ulkoisen palkitsemisen muodot täytyy myös kohdeyrityksessä pohtia niin, että työntekijät kokevat ne palkitsevina, kuten alimmasta lainauksesta käy ilmi.

”No ainoa se, että sä saat tehdä sitten vaikeemman tai kiireellisemmän homman seuraavaks myös, että tavallaan se vastuu, kun sä oot osannu tehdä sen, ni teetkö sä sen seuraavaks. Mutta ei oo siis joulubonuksia täällä rahana.” (H8)

”Ei meillä mitään kuukauden työntekijähommia oo ollenkaan, turhan kliseistä.” (H4)

Johdon vastauksista käy lisäksi ilmi, että ideoiden luomisen katsotaan kuuluvan perustyönkuvaan. Organisoidun palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa on kuitenkin suunniteltu ja se on ajatuksissa. Ideoiden hyväksyminen nähdään myös palkitsemisena, kuten viimeisessä vastauksessa käy ilmi. Walton (2010) esittää, että esimerkiksi hyvästä ideasta saa palkinnoksi johtaa tiimiä idean implementoinnissa. (Walton 2010, 86). Alimmassa vastauksessa kuvataan ideoiden hyväksymistä todentava vastaus työntekijän haastattelusta.

”Ei, eipä oikeen. Jouluna saa joululahjan, pikkujoulut pidetään. Kyllä se katotaan, että kuuluu työnkuvaan, että ei mitään erityistä niistä. Oli jossain vaiheessa mietinnässä joku palkitsemisjärjestelmä, että jotain osa-alueita katottais ja sitten vähä niinku kunniamaininta suurin piirtein, mutta..kai se vielä vähän taka-alalla kummittelee, tai sit se on jotain saamattomuutta, et ei oo ryhdytty siihen.”(H5)

”Hyväksymällä niitä ideoita, no sekin varmaan on silleen satunnaista, mutta kyllä varmaan kumminkin noissa keskusteluissa sitten, siis jossain kahvipöydässä sanotaan, että hyvä ajatus tehdä noin ja että ne ei häviä mihinkään yhteiseen hiekkään, vaikka siis tietysti mehän toimitaan tämmösessä työssä, missä pitää koko ajan keksiä tapa tehdä ja se tavallaan kuuluu vaan siihen työhön ja työn kuvaan.”(H3)

”Meille tuli iso tilaus, monta tilausta samalle asiakkaalle tehtiin kalusteita, jotka on viilutettuja, ja mä ehdotin, että jos tilataan sellasia valmiita viilutettuja levyjä, ja sitten kun tuli se seuraava tilaus, ni toi toimitusjohtaja tilas valmiita levyjä, ja sahattiin ja listotettiin ja oli paljon nopeempi tehdä.”(H1)

4.4.3 Yhteenvedo motivaation komponentista

Motivaatiota ja erityisesti sisäistä motivaatiota kartoitettaessa ilmeni, että kohdeyrityksen työntekijät omaavat vahvan sisäisen motivaation. Komponenttiteorian mukaan motivaatio ratkaisee sen, mitä yksilö todellisuudessa tekee (Amabile 1998, 79). Sisäinen motivaatio kävi ilmi muun muassa korkeasta työtyytyväisyydestä, hyvästä työilmapiiristä ja henkilöiden omasta kiinnostuksesta ja intohimosta omaan työhönsä. Työn vaihtelevuus ja vapaus omassa työssä koetaan tärkeäksi. Työtyytyväisyyttä heikentäväksi tekijäksi moni kertoi sen, jos työ muuttuu monotoniseksi. Ulkoisista motivaattoreista palautteen annossa käytetään virheiden perusteella annettavaa rakentavaa palautetta ja asiakkaan antamaa positiivista palautetta pyritään välittämään työntekijöille. Tämä tapahtuu epäformaaleissa tilaisuuksissa, kuten kohdeyrityksessä käytössä olevissa aa-

miais-palaverissa. Palautteen annossa yrityksessä on kehitettävää, jotta se olisi säännömukaisempaa. Rahallista palkitsemista ei ole käytössä. Yhtenä palkitsemiskeinona käytettiin vastuun lisäämistä ja työntekijän ideoiden hyväksymistä. Tämä koettiin motivaatiota lisäävänä keinona.

4.5 Työryhmät

Työryhmän ominaisuuksilla tarkoitetaan luovuutta tukevassa organisaatiossa sitä, että johdon täytyy käyttää huolellista suunnittelua rakennettaessa luovia tiimejä. Tiimien täytyy olla ryhmä ihmisiä, jotka tukevat toisiaan, mutta joilla on tarpeeksi erilaiset taustat ja lähtökohdat yksilöinä. Tämän tulisi vaikuttaa positiivisesti luovien ideoiden määrään ja perspektiiveihin. (Wang ym. 2013, 335; Amabile 1998, 82–84.) Jäsenillä tulee olla erilaisia taitoja ja osaamista, he kommunikoivat tehokkaasti toistensa kanssa sekä haastavat rakentavalla tavalla toisten ideat. Heidän tulee olla myös sitoutuneita työhönsä. (Amabile 1997, 54.)

4.5.1 Työryhmien käyttö ja ideointi

Työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan päivittäistä työskentelytapaa. Tällä haluttiin selvittää, tapahtuuko työskentely yksin vai erilaisissa tiimeissä. Vastauksista ilmeni, että pääosin yksilöt työskentelevät itsenäisesti. Waltonin (2010) esittämän tutkimuksen mukaan asiat, jotka sitovat meitä toisiimme, vähentävät samalla yksilön kykyä ajatella ryhmästä poikkeavasti. Kuitenkin yksilöllisyyttä ja muista poikkeamista vaaditaan luovan prosessin aikaansaantiin. (Walton 2010, 25–26.) Kohdeyrityksen vähäinen tiimien käyttö ei välttämättä näin ollen vähennä luovuutta. Lisäksi kysyttiin, kokevatko vastaajat saavansa ideansa kuuluviin ryhmätyössä. Tiiimityön hyödyntämisen vähäisyyteen vaikuttavat työn luonne, ja yksin tekeminen mahdollistaa keskittymisen. Vastauksissa nousi myös esiin se, että työntekijät tekevät mielellään töitä itsenäisesti. Töitä jaetaan aikataulullisista syistä sekä työn luonteen vuoksi. Näitä asioita kuvaa seuraava vastaus:

”Yleensä yksin, yhdessä yleensä jos ne on semmoisia tapauksia, että on tosi tiukka aikataulu ja työt pitää jakaa, että se saa tehtyä niinku nopeammin. Ja mun mielestä se on ihan oikein, että tehdään yksin, koska siihen pitää keskittyä, ja silloin tulee vähemmän virheitä, ainakin mulla. Ja kun yksin tekee, niin koko vastuu on niinku sulla, ni sä et pysty sitä jakaa, pystyt ottaa enemmän vastuuta ja ehkä olet, mietit enemmän ja teet vähemmän virheitä.”(H1)

Kaikki vastaajat kokivat saavansa ideansa kuuluviin ja että heitä kuunnellaan. On tärkeää, että innovatiiviset ideat eivät tule torjutuiksi päätöksenteossa. Raaka kritiikki uusia ideoita kohtaan heikentää luovuutta. (Walton 2010,15; Amabile 1997, 49.) Innovatiivisuutta lisäävät työryhmät joiden jäsenet jakavat ja tukevat toistensa ideoita (Scott & Bruce 1994; Kanter 1983; Wang 2013, 336 mukaan). Tätä kuvataan seuraavasti.

”Kyllä ne ideat aina otetaan huomioon, et ei oo tullu sellasta tilannetta, että ite yrittää ehdottaa jotain, että oos nyt hiljaa, aina kuunnellaan.”(H4)

4.5.2 Virheisiin suhtautuminen

Ilmapiiirin täytyy olla myös tukeva epäonnistumista kohtaan. Usein on yhtä tärkeää tietää, mitkä ideat toimivat, ja mitkä eivät toimi. (Amabile 1998, 82–84.) Myös Walton (2010) esittää, että luovuutta tukevat organisaatiot luovat ympäristöjä, joissa yksilöt eivät koe olevansa uhattuja, ja että organisaatiossa on hyväksyttyä tehdä virheitä (Walton 2010, 33–34). Yksi vastaajista toi tämän esiin kysyttäessä yrityksen säännöistä ja ohjeistuksista. Johdolta kysyttiin lisäksi, miten työntekijöiden tekemiin virheisiin suhtaudutaan. Näyttää siltä, että virheitä saa siis tehdä tiettyyn rajaan asti ja niistä pitää oppia. Virheiden tekemiseen pyritään suhtautumaan rakentavasti. Tämä käy ilmi alimasta vastauksesta.

”No siis semmonen sääntö ainaki on, tai jääny mieleen, että saa mokata. Siinä tulee semmonen, ei niinku tarvi pelätä. Silloin ne hommat yleensä sujuuki paremmin, ku että täytyis koko ajan mieltiä. Se on ihan hyvä ajattelutapa.”(H4)

”Toki on koko hommassa joo, että ei oo mitään sellasta, että nyt etitään syyllinen. Jos tulee virhe, ni sit vaan korjataan se virhe, et ei jäädä niinku murehtimaan sitä, se on aina ollu niin. Kyllä se on silleen niinku yleisesti ilmotettu. Se on vaan sellanen psykologinen juttu, pystyy tekemään vapaammin, onhan se helpottavampaa tehdä, ei oo mikään paine.”(H4)

”Että ei tulla osottelemaan ketään sormella, että miksi teit näin. Mutta jos on ollut ihmisiä, jotka on pompannut suoraan työnannosta tonne tekemään vaan jotain ja sitten tulee ilmotamaan, että tää ei toimi. Ja sitten, jos siitä ei tuu mitään oppimista, ja se tapahtuu uudestaan ja uudestaan, niin ne on jossain vaiheessa sitten lähteneet muihin hommiin.”(H3)

Virheiden tekeminen liittyy myös organisaatiossa työntekijän saamaan luottamukseen. Tämä nousi esille myös aikaisemmissa luvuissa, missä käsiteltiin työntekijän vapauden lisääntymistä oman aseman ja kyvykkyyksien todentamisen kautta. Riskinä voidaan nähdä, että työntekijän sisäinen motivaatio heikkenee, jos tarvittavaa luottamusta ei saavuteta kohtuullisessa ajassa. Luottamuksen saantia kuvaavat seuraavat vastaukset.

”Jotkut nousee sille tasolle, että kanssakäyminen muuttuu enempi keskustelevaks, ja että mä kysyn, että miten tehdään. Ja annan ne kalikat sille toiselle puolelle. Ja mä oon kokenu, että se on kaikkein rohkaisevin ja työn tekemisen mielekkyyttä lisäävä asia, että huomaa, että saa sen luottamuksen ja vastuun. Ja siinä sitten ei enää niitä virheitä lasketa, että ei katota pahasti, niitä saa tehdä ja niitä täytyy tulla, jos vaan niinku yritetään tehdä paremmin omilla päätöksillä. Mutta se on niin pieni hinta siitä, että sitä omaa päätä käytetään, niinku sillon on yhet aivot lisää miettimään niitä tapoja.”(H3)

”Kai täs pikkuhiljaa on saanu semmosen roolin, et on niinku sisällä talossa”.(H4)

4.5.3 Työryhmien rakennus kohdeorganisaatiossa

Seuraavaksi johdolta selvitettiin, miten jäsenet valitaan työryhmiin. Jäsenien valintaan vaikuttavat työntekijän osaaminen ja kyvykkyydet (kuten kyky johtaa ryhmää). Myös sillä, ketkä työntekijät ovat työnantovaiheessa vapaita uuteen tehtävään, on vaikutusta työryhmien muodostamiseen. Työryhmiin siis pyritään teoriaa vastaavasti valitsemaan jäseniä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan (Amabile 1997, 54). Myös henkilökemioiden toimivuus jäsenten välillä otetaan huomioon. Lisäksi kysyttiin, miten työntekijät voivat itse vaikuttaa siihen, missä projekteissa he ovat mukana. Työntekijöillä ei ole suurta vaikutusmahdollisuutta tähän. Tiettyä erityisosaamista vaativat tehtävät otetaan huomioon työnjaossa.

”Osaamisen ja yhteistyökyvyn mukaan tiimejä, jotka oikeesti pelaa yhteen, täydentää toisiaan ja keskustelua on ja luottamusta on, että tämmösiä pakkoavioliittoja pyritään välttää.”(H3)

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan myös yrityksessä käytössä olevia tiimityön ohjeistuksia ja malleja. Mitään varsinaisia malleja ei kohdeyrityksessä ole käytössä. Tiimityön mallit ovat epävirallisia ja epäformaaleja. Tiimityöskentely tapahtuu heti työnantovaiheen jälkeen. Epäformaalia ideoiden luontia kuvaa seuraava vastaus. Alimmassa vastauksessa tuodaan esiin tiimityöskentelyn itseohjautuvuutta.

*”No eilen oli tos kahvipöydässä esimerkillisesti, et pitäis viis tuhatta tällasta kikka-
retta maalata, niin saa sanoa, jos keksii jonkun paremman idean, ku yksi esitetty.
Mut ei ne oo niinku sen muodollisempia tai enemmän suunniteltuja ne tilanteet
yleensä. Enkä koe, että tarvis ollakaan.”(H9)*

*”Me ei pystytä täältä ohjaamaan, että kuin kauan toinen on höylällä, että siellä se
ohjautuu silleen luonnollisesti ja kaikkein tehokkaimmin, että ne pienetkin välit täyt-
tyy jollain järkevällä asialla. Ei ole mitään suunniteltuja malleja (brainstorming), et-
tä se on ihan ad hoc.”(H3)*

4.5.4 Yhteenveto työryhmien komponentista

Kohdeyrityksessä työryhmiä käytetään erittäin vähän. Työryhmien käytön lisääminen saattaisi edistää luovuutta. Tärkeimpinä tekijöinä innovaatio-orientoituneella organisaatiolla on luovuuden arvostus organisaation taholta. Organisaatio tukee mekanismeja, jotka kehittävät uusia ideoita, avointa ja aktiivista vuorovaikutusta, luovan työn tunnustamista ja arviointia. (Amabile 1997, 52–53.) Kuitenkin organisaation tulisi tukea mekanismeja, jotka kehittävät uusia ideoita. Jonkinasteisia mekanismeja voisi olla hyvä ottaa käyttöön. Kohdeyrityksessä virheiden tekeminen on sallittua, jos työntekijä on saavuttanut johdon luottamuksen. Vastaajat kokevat saavansa ideansa kuuluviin. Osamisen näkökulmasta ajateltuna, mitä enemmän ihmiset jakavat ideoita ja tietoa työskennellessään yhdessä, sitä enemmän osaamista heille kertyy. Sama koskee myös luovaa ajattelukykyä. Tiedon jakaminen ja yhteistyökyky lisäävät myös ihmisten työtyytyväisyyttä, joka taas kasvattaa sisäistä motivaatiota (Amabile 1998, 82–84).

4.6 Organisaation ja johdon tuki

Johdon tuki on olennaista sisäisen motivaation takia. Jotta sisäinen motivaatio pysyy korkeana, ihmisten täytyy tuntea, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä organisaatiolle tai ryhmälle, jossa he työskentelevät. Amabilen (1998) mukaan luovuus on todella tuettua, kun koko organisaatio tukee sitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation käytännöt ja normit on asetettu niin, että luovat toiminnot ovat korkealla prioriteetina koko organisaation toiminnassa, ja siitä pitää myös muistaa palkita. (Amabile 1998, 82–84.)

4.6.1 Organisaation tuki ja johtamiskulttuuri

Yksilön luovuutta tukevan organisaation selvittäminen kohdeyrityksessä aloitettiin kysymällä työntekijöiltä yleisesti sitä, mitä tukea he kokevat saavansa muilta. Vastauksista selvisi, että kaikki työntekijät kokevat saavansa tukea työn suorittamiseen. Tuen kerrottiin olevan fyysistä, eli esimerkiksi kantoapua huonekalujen kanssa. Lisäksi työntekijät kokivat saavansa ongelmanratkaisuun liittyvää keskustelutukea muilta. Johdon tuen nähtiin olevan tukea ongelmanratkaisuun tai keskustelutukea. Kukaan vastaajista ei tuonut esiin, että tarvitsisi enemmän tukea työhönsä. Tuen saantia kuvataan seuraavassa.

”Mutta siis saan, se ongelmanratkasutuki, ja ihan sitte fyysistä, jos pitää kantaa, ja kai henkistäki, ainaki tietää, että yksin täällä ei jäädä, sä voit aina luottaa, että joku sieltä tulee, asiaan ku asiaan. Kai se lähinnä se tuki johdolta on, että aina voi tulla työn edetessäkin kysymään, tavallaan se, että täällä aina kuunnellaan, se kai se tuki on jo itsessään” (H8)

Waltonin (2010, 62) mukaan on myös tiettyjä piirteitä, joita menestyneisiin ja luoviin johtajiin voidaan liittää. Näitä ovat kuunteleminen ja oppiminen, aktiivisuus, myötätunto, aitous ja luotettavuus sekä kyky yksinkertaistaa asioita. Näistä piirteistä oli haastattelujen perusteella näkyvissä kuunteleminen ja oppiminen, aktiivisuus, myötätunto sekä aitous ja luotettavuus. Tiedon keruu eri lähteistä on tärkeä osa innovaatioiden syntyä ja hyvää johtajuutta. Tehokkaat ja innovatiiviset johtajat tietävät, ketä ja milloin on tärkeää kuunnella. Johtajan täytyy olla myös vahva tekijä, joka esimerkillään saa myös alaiset seuraamaan itseään. Myös Amabile (1998) korostaa johdon roolimallina olemisen tärkeyttä. Jokainen haluaa työskennellä jollekulle, jota he kunnioittavat ja jota myös muut kunnioittavat. Tämänkaltaiset johtajat saavat työt tehdyksi. Ihmiset haluavat työskennellä työnantajille, joista he voivat olla ylpeitä ja jotka myös kohtelevat heitä humanilla tavalla, kärsivällisesti ja joustuen. Myötätuntoisessa organisaatiossa työntekijöillä ei ole tunnetta siitä, että heidän jokaista liikettään kontrolloidaan ja tarkkaillaan. Johdon täytyy olla luotettava ja toiminnan läpinäkyvä. Kun työntekijät voivat luottaa johdon toimiin, he tuntevat olonsa turvallisemmaksi ja tyytyväisemmäksi. (Walton 2010, 62–64; Amabile 1998, 82–84.) Näitä esitettyjä piirteitä tuovat esiin seuraavat sitaatit. Kohdeyrityksessä johdon toiminta on tukevaa ja joustavaa. Työntekijöiden ja johdon näkemykset ovat samansuuntaisia. Osa työntekijöistä toi esiin sen, että on ylpeä siitä, että työskentelee juuri kyseisessä kohdeyrityksessä. Myös Csikszentmihalyi (2003) esittää, että visionäärinen, luova johtaja uskoo tavoitteisiin, jotka tuottavat hyötyä kaikille. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne herättävät työntekijöiden psyykkisen energian, ja he haluavat työskennellä yrityksessä muustakin syystä kuin velvollisuudesta. (Csikszentmihalyi 2003, 197.) Tämä on nähtävissä kohdeorganisaatiossa työntekijöiden keskuudessa.

”Mä nyt oon tietysti semmonen tyyppi, et mä oon kiinnostunu kaikkien kaikista asioista, enkä vaan siitä, et joku työ tulee tehdyks. Mä yritän aina jotenkin lukea ihmisiä, et onko niillä huono olla vai ei, ja mistä se johtuu. Mutta mä nyt oon yleensä se, joka jollain tavalla ottaa niitä puheeks.”(H6)

”Mun ei tarvi tuolla kytätä kenenkään tekemistä, vaan enemmänki olla tyytyväinen”.(H6)

”Joo, kyllä tähän on hakeutunu, tää on alalla paras, missä voi olla tällä hetkellä, arvostettu yritys ja sillee, ja voi olla ylpeä omista tekemisistään.”(H2)

”Johdolla on aika iso auktoriteetti, mutta mä koen, että kaikilla täällä on myös luottamus siihen auktoriteettiin.”(H9)

”Jokaisella on oma elämä työn ulkopuolella, ja jokainen suhtautuu asioihin erilalla, eli jokaista täytyis osata kohdella vähän sillee kuin ne on.”(H6)

4.6.2 Ideoiden luonti ja arviointi

Luovuutta tukevassa organisaatiossa uusille ideoille ei saa olla liian pitkiä arviointiaikoja sekä raakaa kritiikkiä. Raaka kritiikki heikentää luovuutta. Tärkeää luovien ideoiden syntymisen kannalta on, että työntekijät pidetään hyväntuulisina ja positiivisina, jotta organisaatio luo osallistujille mahdollisuuden tuoda yksilöllisyytensä heidän työhönsä ja työympäristöön ilman vaatimuksia. (Walton 2010, 72–74.) Ideoita voidaan ottaa yhdessä pohdittavaksi vain suotuisassa ilmapiirissä, jossa arvostetaan omaperäisyyttä ja omaaloitteisuutta (Uusiykylä 1999, 73). Kohdeyrityksessä ideoiden luonti kuuluu osaksi prosessia, ja näin ollen sitä ei välttämättä nähdä ideointina. Ylimmässä sitaatissa on kuvattu idean käsittelyä. Toisessa sitaatissa tuodaan myös esiin yksilöiden mielentilan vaikutusta ideoiden syntyyn. Kolmannen sitaatin perusteella, ideoiden arviointiprosessissa esiintyy kehitettävää johdon tasolta.

”Siis niitä esitetään ja me katotaan, että miten se toimii ja mihin se johtaa.”(H3)

”Ja on meillä joskus sit sillee, et saataan istua tossa kahvipöydän ääressä, ja et meil on tämmönen ongelma, et miten tää ratkastaan, et sitä saatetaan siinä pallotella, mut sekin vaatii vähän niinkun tietyn hetken tai ihmisten mielentilan, et tuleeks siitä, mitään keskustelua.”(H6)

”No mä sanoin yhen idean siihen, josta vähän puhuttiin, mut toisaalta siihen ei oikeen kukaan sanonu juuta eikä jaata. Et ei mulle ainakaan tullu selväksi, et oliko se hyvä idea. Mut kyllä sitä käytiin läpi siinä” (H9)

Eräs vastaaja kertoo myös itse luovansa ideoita sekä arvioivansa ja testaavansa niitä itse. Tämä kuvaa työntekijöiden korkeaa itseohjautuvuutta. Klijn ym. (2009) esittävät, että yksilöt, jotka ovat vahvoja itsensä johtamisessa, omaavat korkeamman luovan potentiaalin kuin sellaiset yksilöt, joilla tämä on heikompi. (Klijn 2009, 327). Tätä kuvataan seuraavassa.

”Jostain ne vaan juolahtaa, ku haluu tehdä asian paremmin, ni kai sitä väkisin vaan mieltii, et miten tän vois ens kerralla tehdä paremmin, nopeemmin. Sitä vaan niinku mieltii erilaisia tapoja siinä tehdessä, saattaa tulla ideoita, mitä voi kokeilla sitten seuraavaan hommaan ja näin. Kai se pitää vaan testata, se riippuu ihan, mitä on tekemässä. Jos saa jonkun rakenteellisen idean, ni sitä täytyy vaan niinku kokeilla josain välissä ja tehdä niinku testiliitos tai joku, todeta, että onks se hyvä tai näin, ja sitten voi seuraavassa hommassa käyttää sitä.” (H4)

Myös asiakkaat voivat asettaa rajoja luovuudelle. Powell (2008) korostaa, että asiakkaalla tulisi olla innostus ja kunnianhimo kehittää uusia tuotteita, ja esimerkiksi asiakkaan tulee pystyä luottamaan yritykseen, jotta yritys saa tarvitsemansa vapauden luovalle työlle. (Powell 2008, 158–162.) Asiakas tai käyttäjälähtöisyys vaatii joustavuutta muuntua innovaatioita tukevaksi. Muutoin liiallinen tuotelähtöisyys korostuu, eikä pystytä toimimaan asiakkaiden ehdoilla. (Ruckenstein 2011, 128.) Kohdeyrityksessä on omaksuttu käyttäytyminen asiakkaiden toiveiden mukaan, mikä sopii käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan näkemyksiin. Kuitenkin tämä saattaa rajoittaa myös työntekijöiden ideoiden käyttöönottoa. Tämä näkyy ensimmäisestä vastauksesta. Powellin (2008) ajatukset näkyvät myös toisessa vastauksessa, kun kuvataan luottamusta asiakkaiden ja arkkitehtien kanssa.

”Sitten, jos asiakas vaan haluaa, että joku on vaan niin, niin yleensä mä tiän vaan sen, ja sitä ei voi ajaa yli, että me ei voida vaan muutella asioita sen takia, että meistä se on parempi”.(H3)

”Jos siellä tulee joku ristiriita tai ongelma, ja sitten on niitä tapauksia, että se luotto on niin suuri, että pystyy tekemään niin, että hyvää tulee ja monesti ohjeistus on niin.”

Uusien ideoiden luontia selvitettäessä ja niiden eteenpäin työstöstä kysyttäessä ilmeni, että monet vastaajat kokivat ideoiden syntyvän työtä tehdessä. Osassa vastauksista nousee esiin ideoiden läpikäynti yhteisissä kahvihetkissä. Vastauksissa nousi esiin vanhempien työntekijöiden ja johdon yhteistyö ideoiden arvioinnissa. Tämän voidaan nähdä viittaavan siihen, että ideoiden luonti ei ole jalkautunut tasa-arvoisesti eri organisaatiotasolle. Organisaatioiden tulee olla innovaatio-orientoitunut jokaisella organisaatiotason tasolla (Amabile 1997, 54–55). Ideoiden käsittelyssä huomattavaa on se, että kukaan ei maininnut ideoita esimerkiksi dokumentoitavan. Myöskään mitään muodollista arviointiprosessia ei ole käytössä. Osassa vastauksia myös todetaan, että tällaiset nähdään turhana. Saatuja kokemuksia ongelmanratkaisusta hyödynnetään vain henkilöstön kokemusten kautta. Vastaavia kokemuksia ei pystytä etsimään valmiista dokumenteista. Laatujohtamiseen perustuvissa johtamisjärjestelmissä laadukkaalla johtamisella halutaan esimerkiksi dokumentoida hyväksytyt menettelytavat ja luoda yhtenäinen käytäntö (Lecklin 2006, 30). Tällaista menettelytapaa ei ole yrityksessä käytössä.

4.6.3 *Suhtautuminen riskienottoon, muutokseen ja yksilöllisyyteen*

Luovuutta tukevan organisaation rakenteita selvitettiin kysymällä, otetaanko kohdeyrityksessä henkilöstön mielestä riskejä, vai toimitaanko aikaisemmin hyväksi koetulla tavalla. Yksi tärkeimpiä tekijöitä innovaatio-orientoituneella organisaatiolla on positiivinen suhtautuminen riskienottoon (versus status quon säilyttäminen) (Amabile 1997, 52–53). Luovuutta tukevassa organisaatiossa riskien otto tulee olla osa organisaation normeja (Walton 2010, 7, 81). Luovuus ei useinkaan ole helpoin tie ratkaisuun. Luovuudessa otetaan riskejä organisaatioissa, joita vallitsevan tavan mukainen menetelmä ei sisällä. (Häyrynen 1994, 26.) Kaikki vastaajat kokivat, että uusia toimintamalleja kehitetään ja otetaan käyttöön. Kuitenkaan kaikki eivät nähneet tällaista toimintamallia riskinottamisena tai olivat epävarmoja siitä. Uusia ideoita ja toimintamalleja testataan ennen käyttöönottoa.

”Mut monesti se arkkitehdin kuva käännetään ihan ylösalasin, et me tehään se ihan ite, siinä säilyy ehkä se koko ja muoto, mut kaikki yksityiskohdat menee aina uusiks. Se on tietenki se, miten aina ollaan tehty, että sinne on tavallaan pakko keksiä se sie-lu sinne tuotteeseen, sinne pitää sitten tunkee kaikki ne millit ja koukerot sun muut, mitkä tuo sen sitten eloon. Se on se meidän tapa, ni en mä nyt pysty silleen sanoo, että vanhoihin kangistuu, kun aina pyritään löytämään joku uus juttu, että ei menis tavallaan sitä samaa aina joka paikkaan, samanlaista ratkasua.”(H8)

”Mun mielestä uskalletaan tehdä asioita eri tavalla. Jotenki tuntuu, et jokainen työ on sitä kuitenkin uusi, et ei voi niinku sanoa, et tälleen me ollaan aina tehty. Ehkä me kuitenkin enempi sovelletaan sitä tietoo, mitä meil on. Mutta mun mielestä se näin kuuluu ollakkin, et sen täytyy uskaltaa ottaa riskejä, koska muuten mikään ei muutu.”(H6.)

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä asioiden eteenpäinviennin ja toiminnan kehittämisen hitaudesta. Monissa organisaatioissa uusia ideoita ei oteta vastaan avoimesti, vaan ne joutuvat aikaan vievien moniportaisten arviointiprosessien jalkoihin (Amabile 1998, 83). Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että asioiden eteenpäin vieni ja toiminnan kehitys on hidasta, mutta kuitenkin kehittämistä koetaan tapahtuvan ja asia nähdään suhteellisena. Yhdessä vastauksessa todetaan, että organisaation byrokratia ei ainakaan ole toiminnan kehityksen hidasteena.

”On, mutta kuitenkin sitä tapahtuu ja verrattuna mihin? Moneen muuhun verrattuna se on nopeempaa, asiat tapahtuu, kun ne tapahtuu, mutta kuitenkin tapahtuu, mikä on niinku hienoa.”(H9)”

”Ei oo ainakaan byrokraattinen, uskotaan siihen, että kun ollaan puhuttu, että tehdään tällä tavalla ja yritetään myös sitten uskoa, että ne muut on kuunnellu ja muistaa tehdä sitten sillä tavalla. Byrokratia ei kuulu tänne.”(H8)

Muutosagenteilla voidaan nähdä olevan merkitystä toiminnan kehittämisessä kohdeorganisaatiossa. Jatkuvaa kehittymistä ei voida pakottaa. Yhdelläkin henkilöllä organisaatiossa voi kuitenkin olla mahdollisuudet muuttaa vallitsevaa toiminnan kulttuuria kohti uutta toimintatapaa. Ihmiset ovat halukkaampia muutoksiin, kun he tulevat tutuiksi uusien asioiden kanssa ja ymmärtävät niistä enemmän. Muutoksen tuoma hyöty tulee nähdä henkilöstön keskuudessa omalla kohdalla, ei pelkästään organisaation tavoittelemana hyötynä. (Kolari 2010, 151; Erämetsä 2003, 138–139; Andiopoulos 2001, 836.) Tätä kuvataan seuraavasti:

”Niinku että sitä ei pysty pakottamaan, että se tapahtuu sitten jonkun tai joittenkin asioiden myötävaikutuksella. Että pitää tulla joitain onnistumisia sillä uudella tavalla, tai siltä henkilöltä joka on tekemässä jotain juttua. Niin että jotain tapahtuu, ja joku hyväksyy ja joka on sellainen että merkitsee, niin yhtäkkiä se muljahtaa se asia eteenpäin ja yhtäkkiä ollaankin siinä uudessa tavassa tehdä ja kaikista se on ihan luonnollista.”(H3)

Johdon tulee rakentaa ympäristö, joka tukee henkilön osaamista, luovaa ajattelukykyä ja sisäistä motivaatiota. Kaikki tekijät, jotka tukevat näitä yksilön komponentteja,

tukevat luovuutta. (Amabile & Mueller 2008, 39.) Walton (2010) näkee yksilöllisyyden korostamisen ja työtyytyväisyyden menevän käsi kädessä keskenään. Organisaatioissa ihmiset ymmärtävät, että jokaisella yksilöllä on roolinsa innovatiivisissa prosesseissa. (Walton 2010, 6.) Vastausten perusteella yksilöllisyys otetaan huomioon. Yksilöllisyys otetaan huomioon tehtävän annossa oman osaamisen ja kiinnostuksen kautta, ja jokaista pyritään kohtelemaan omanlaisena.

”Mun mielestä on, koska jokainen työntekijä, ketä meillä tuolla on, ni ne on jokainen omanlaisensa, elikkä niil on omat tavat tehdä töitä, vaikka tehäänki tietyllä tavalla, jokaisella on oma elämä siis työn ulkopuolella, ja jokainen suhtautuu asioihin erilailla eli jokaista täytyis osata kohdella vähän silleen kun ne on. Että ei näitä ketään voi pistää silleen samaan muottiin.”(H6.)

4.6.4 Resurssit ja turvallisuuden tunne

Amabilen (1997) tutkimusten perusteella innovaatioita voidaan edistää siten, että työntekijöille annetaan riittävästi taloudellisia, ajallisia ja materiaalisia resursseja tehtävien suorittamiseen (Amabile 1997, 54). Myös Epstein, Kaminaka, Phan & Uda (2013) tukevat Amabilen (1997) käsityksiä mainitsemalla sopivasti allokoitujen ja hyödyllisten resurssien toimivan hyvinä luovuuden edistämisen välineinä (Epstein ym. 2013, 370). Kuten aikaisemmissa luvuissa on mainittu, taloudelliset resurssit ovat kohdeyrityksessä niukat. Viitteitä ajallisten resurssien riittämättömyydestä ei juurikaan saatu.

”Se on varmaan sellasta, mitä se pystyy olemaan. .. jos kehitetään jotain työtapoja, ni nehän nyt voi ottaa vaik saman tien käyttöön mut, jos sit pitää jotain investointeja tehdä, ni se on sit taas rahast kiinni.”(H2)

Työntekijöiltä kysyttiin, kokevatko he työsuhteensa turvalliseksi, ja ovatko he huolissaan työsuhteensa jatkuvuudesta. Luovuus heikkenee organisaatioissa, joissa on poliittointia ja sisäisiä valtataisteluita. (Amabile 1997, 52–53). Johdon toiminnan läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat avainasemassa luovuuden tukemisessa. Tämä tarkoittaa, että johto toimii eettisesti oikein, ja että alaiset eivät joudu epäilemään johdon motiiveja. Jos samaan aikaan organisaatiossa tehdään irtisanomisia ja nostetaan johdon bonuksia, tämä aiheuttaa epäluottamusta alaisten keskuudessa. Aitous ja rehellisyys ovat tärkeitä, koska ne lisäävät alaisten turvallisuudentunnetta. Kun ihmiset kokevat olevansa turvassa, he ovat onnellisempia, vähemmän stressaantuneita ja näin ollen luovempia. (Walton 2010, 52–53, 61–64.) Myös Ma, Cheng, Ribbens & Zhou (2013) korostavat eettisen johtajuuden lisäävän työntekijöiden tiedonjakoa ja luottamusta (Ma ym. 2013, 1417).

Suurin osa vastaajista ei ollut huolissaan työsuhteensa jatkuvuudesta, mutta alan yleinen huono tilanne huolestutti monia. Yksi vastaajista kertoi olevansa huolissaan työsuhteen jatkuvuudesta ja yksi nosti esiin epävarmuuden, joka oli noussut esiin aikaisemmista irtisanomisista. Näyttää siis siltä, että pääosin työntekijöiden turvallisuuden tunnetta uhkaavat organisaation ulkoiset tekijät. Vastauksista nousi esiin myös yhteinen vastuunjakaminen yrityksen tulevaisuudesta. Tätä kuvataan seuraavasti:

”Kyllä niitä joutuu miettimään. Mä ajattelen sen silleen joustavuudella, että kun tulee paljon hommia, ni sit kans tehään niitä. Mä ajattelen että jes, ainakin on töitä. Mä oon tavallaan vaan huolissaan siitä, että tuleeko niitä tilauksia, mutta siitä mä en oo kovin huolissaan, että oonko mä hyvä työntekijä täällä, tai niinku että mun ei tarvi pelätä, saanko mä potkut, mun mielestä mä oon hyvä työntekijä ja mut kannattaa pitää täällä. Tälleen työntekijänä on päällimmäisenä se, että hommia riittää. Kyllä se vaikuttaa motivaatioon ja turvallisuuden tunteeseen” (H4)

4.6.5 Työn haastavuus, päämäärät ja odotukset

Johdon tulisi sovittaa ihmiset työskentelemään tehtävissä, jotka sopivat yhteen heidän osaamisensa ja luovan ajattelukykynsä kanssa. Ne lisäävät heidän sisäistä motivaatioaan. Täydellinen määrä työn haastavuutta lisää yksilön kyvykkyyksiä. Työ pitää siis olla juuri sopivan verran kullekin yksilölle haastavaa. Liian vähäinen haastavuus johtaa yksilön tylsistymiseen, ja liian vaativa tehtävä voi johtaa siihen, että yksilö ei koe hallitsevansa tehtäviään. (Amabile 1998, 82.) Kohdeyrityksessä suurin osa työntekijöistä kokee omat työtehtävänsä tarpeeksi haastavina. Pisimpään organisaatiossa työskennelleet kokivat työtehtävänsä pääosin helpoiksi ja yksi vastaajista olisi valmis ottamaan lisää haasteita vastaan. Johto koki myös omat työtehtävänsä haastavina. Tehtävien haastavuuden ja työntekijöiden kykyjen yhteensovittamisessa voisi olla kehittämisen varaa. Työn haastavuutta kuvaavat seuraavat molempia kantoja kuvaavat sitaatit:

”Siis kyllä täältä löytyy ihan tarpeeks haasteita, kunhan niitä päästään tekemään oikeesti. Ja koen ne silleen mukavalla tavalla haastaviksi, että siitä tulee mulle sitä mielenkiintoa tuohon tekemiseen. (H9)

”Kun on niin monta vuotta takana ja niin paljon kokemusta, niin ei se ole välttämättä enää haastavaa, ihan sellasia normaaleja työpäiviä. Se vois olla haastavampaakin, mutta mä en ole vielä keksinyt, mitä se vois olla, toivoisin että olis.” (H1)

Luovuutta tukevan johdon tulee asettaa selkeät päämäärät toiminnalle (Amabile 1997, 54). Luovuutta johdettaessa johtajan visiolla on tärkeä rooli. Vision tulee näkyä tavoitteena, joka edustaa yhteisiä arvoja, on moraalisesti virittynyt ja tarjoaa tarkoituksen organisaation tulevaisuudelle ja näkemyksen siitä, millainen organisaation tulisi olla. Visio tulee olla rakennettu läpi koko organisaatorakenteen, ja se tulee olla kommunikoitu selkeästi kaikkien tietoisuuteen. (Andriopoulos 2001, 384–385.) Myös Sweeney & Curtis (2013) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että yhteisesti jaetut organisaation ydinarvot ja selkeä strateginen päämäärä synnyttävät ympäristön, jossa luovuus ja vahva kaupallinen fokus on tuettua. Tämä edistää myös ideoiden tuotantoa. (Sweeney & Curtis 2013, 60.) Työntekijöiden on vaikea keskittyä yrityksen päämääriin, jos ne eivät ole heille selkeät (Csikszentmihalyi 2007, 136). Lähes kaikki vastaajista tunnistivat laadun keskeisimmäksi päämääräksi. Myös alan paras toimija tuli esiin monista vastauksista. Kahdelle vastaajalle päämäärät tuntuivat epäselville tai niitä ei tiedetty.

”Suomen paras puusepännöissä, se on kai se päämäärä, laatu..”(H8)

”Päämäärä on olla paras toimija tällä alalla, mutta on vielä monta unelmaa edessä.”(H3)

Selkeä tavoitteiden asettaminen, sekä hyvä kommunikointi esimiehen ja työryhmän välillä ovat myös tärkeitä johdon tehtäviä luovuutta tukevassa organisaatiossa. (Amabile 1997, 54). Odotuksista kävi ilmi, että suurin osa vastaajista koki epävarmaksi itseensä kohdistuvat odotukset. Johdon tehtävänä on rakentaa ymmärrystä arvoista vuorovaikutteisella viestinnällä ja arvot tulisi tulkita jokaisen oman roolin kannalta (Kauppinen 2002, 177). Tässä olisi kehitettävää johdon taholta. Viimeiseksi johtoa pyydettiin päämäärien lisäksi kertomaan, miten päämäärät on viestitty työntekijöille. Laatu arvona ja toimintaa ohjaavana päämääränä on myös pyritty viestimään työntekijöille. Ensimmäinen sitaatti kuvaa itseen kohdistuvien odotusten epäselvyyttä. Arvomaailmaa ja henkilöistöön liittyviä päämääriä tuodaan esiin myös seuraavissa sitaateissa.

”No jossain määrin joo, perustuu se tieto sinäänsä ohimennen keskusteluihin, ja mulle ei oo annettu varsinaisesti mitään selkeitä tehtäviä.”(H9)

”Kyllähän tää mejän laatu ja laadukas tekeminen on kaikille vähän niinku itsestään selvää, et tuleeko se nyt joka lauseessa vai joka toisessa esiin.”(H6)

”Et kukaan ei kyllästy tekemisiin, et vaikka me kuin saatais rahaa jostain, että tehään jotain yhtä asiaa, niin tuolta lähtee kaikki tekijät pois, että jos ne joutuu johon-

ki linjalle. Eli tämä pitää pysyä mielenkiintoisena ja haastavana ja sitä laatua. Ja tekemistä parannetaan koko ajan, et se on itse asiassa se tavoite, ni se mihin se sitten johtaa, ni se on se seuraus.”(H3)

4.6.6 Yhteenveto organisaation ja johdon tuesta

Haastatteluilla kartoitettiin organisaation ja johdon tukea luovuudelle. Työntekijät kokevat saavansa muilta työn suorittamiseen ja ongelmanratkaisuun liittyvää tukea. Johdolta saatiin lisäksi keskustelutukea huoliin liittyen. Tuen katsottiin olevan riittävää. Vastauksissa nousi esiin myös työntekijöiden kunnioitus johtoa kohtaan ja ylpeyden tunne työskennellä kohdeyrityksessä. Uudet ideat syntyvät työtä tehdessä ja niiden luominen katsotaan kuuluvan osaksi työnkuva. Mitään ideoiden luontiin tarkoitettuja työkaluja ei yrityksessä ole käytössä. Näitä voisi ottaa käyttöön, jotta työntekijöiden ideoita saataisiin mahdollisesti enemmän esille. Joskus yrityksessä ideoidaan yhdessä jonkun epämuodollisen yhteisen tilaisuuden yhteydessä. Yhdessä johdon vastauksissa nousee esiin, että tällainen yhdessä tapahtuva ideointi vaatii työntekijöiltä sopivan mielentilan. Vastauksista nousi esiin, että ideoiden arviointi on johdon ja vanhempien työntekijöiden käsissä ja tätä ei ole jalkautettu tasaisesti läpi organisaation. Myöskään mitään muodollista arviointiprosessia ei ole käytössä. Uusia toimintamalleja otetaan käyttöön jatkuvasti, ja kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksessä otetaan riskejä. Kuitenkaan toimintamallien muuttamista ja käyttöönottoa ei nähty varsinaisena riskien ottamisena. Asioiden eteenpäinvienti koettiin hitaaksi, mutta kuitenkin kehittämistä nähtiin tapahtuvan. Työntekijät kokevat pääosin työsuhteensa turvalliseksi, mutta monissa vastauksissa nousi esiin yhteisvastuullisuus yrityksen tulevaisuudesta. Enemmistö kokee työnsä haastavaksi. Pisimpään organisaatiossa työskennelleille työn haastavuus ei ollut tarpeeksi korkealla tasolla. Laatu yrityksen arvona on noussut normin tasolle ja se on viestitty ja kommunikoitu henkilöstölle. Yrityksessä on haluttu viime vuosina saada standardisointia prosesseihin työkorttijärjestelmän avulla, joka toimii eräänlaisena pienimuotoisena laatujärjestelmänä. Tiukka standardointi voi vähentää luovuutta (Klijn & Tomic 2009, 337). Asia on kuitenkin ristiriitainen, mikä käy ilmi seuraavasta.

”Ei kyllä me otetaan riskejä, ja se liittyy siihen haastamiseen, että yritetään tehdä asiat koko ajan paremmin. Jossain vaiheessa mä ajattelin, että meidän pitäis standardisoida jotain asioita riittävään pisteeseen, jotta meillä olis se tapa, mikä ois tuttu (niinku tehtiin edellisellä kerralla.) Sitte saadaan läpimenoajat lyhyemmäksi, mutta kuitenkin, kun nää meidän työt vaihtuu, että meille tulee niin erilaisia tilanteita koko ajan, ni mä oon aatellu, että me jatketaan sitä riskinottoa ja sitä kehittämistä... Että tällä tilauspuolella jatketaan vaan sitä kehittämistä, että ei jäädä paikoilleen.”(H3)

Laatujärjestelmän olemassaolo ei ole kuitenkaan käytössä liian kontrolloidusti, mikä voitaisiin nähdä luovuuden esteenä. Työntekijöillä ei ollut tietoa itseensä kohdistuvista odotuksista. Tässä voidaan nähdä olevan vielä kehitettävää johdon taholta. Seuraavassa luvussa on tuotu esiin analyysien pohjalta tehdyt johtopäätökset.

5 LOPUKSI

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää yksilön luovuuden tukemista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen pääongelma oli *Mitkä ovat yksilön luovuutta tukevat ja toisaalta mahdollisesti estävät tekijät organisatorisessa kontekstissa kohdeyrityksessä?*

Tutkimuksen alaongelmat olivat *Mitkä ovat alaisten omat lähtökohdat luovuuden mahdollistamiseksi kohdeorganisaatiossa? Miten yhdessä tekeminen tukee yksilön luovuuden edistämistä kohdeorganisaatiossa? Mitä yksilön luovuuden tukeminen edellyttää johtamiselta kohdeorganisaatiossa?* Ensimmäistä alaongelmaa lähestyttiin teoriassa esitetyn Amabilen (1982; 1983; 1996; 1997; 1998; 2005) komponenttiteorian yksilön luovuuteen vaikuttavien komponenttien kautta. Nämä komponentit olivat osaaminen, luova ajattelukyky sekä motivaatio. Tutkimuksissa sisäisellä motivaatiolla on nähty olevan merkittävä vaikutus luovuuteen ja näin ollen motivaatiota selvitettäessä keskityttiin yksilön sisäistä motivaatiota selvittäviin kysymyksiin. Myös ulkoisen motivoinnin keinoja selvitettiin, mutta niitä ei havaintojen perusteella kohdeorganisaatiossa ollut juuriakaan käytössä. Kaikkiin kolmeen komponenttiin voidaan vaikuttaa teorian mukaan johdon ja organisaation toiminnalla ja näihin haettiin vastauksia yksilön omien taipumusten lisäksi myös empiriasta. Teorian mukaan kuitenkin johdon ja organisaation on helpoin vaikuttaa näistä kolmesta komponentista sisäiseen motivaatioon.

Yksilön luovuuden tutkiminen on perinteisesti ymmärretty luovan prosessin tutkimuksena. Amabilen (1982; 1983) mukaan luovuus voidaan määritellä tuotoksena, jossa idean tai ongelmanratkaisun uutuusarvolla ja hyödyllisyydellä on suuri merkitys. Empiriasta löytyneet tulokset tukevat vahvasti teorian esittämiä yksilön luovuuteen vaikuttavia komponentteja. Kuitenkin joitakin poikkeavuuksia on havaittu tämän tutkimuksen empiriassa. Lisäksi on löytynyt tekijöitä, jotka mahdollisesti toimivat luovuuden esteinä kohdeorganisaatiossa.

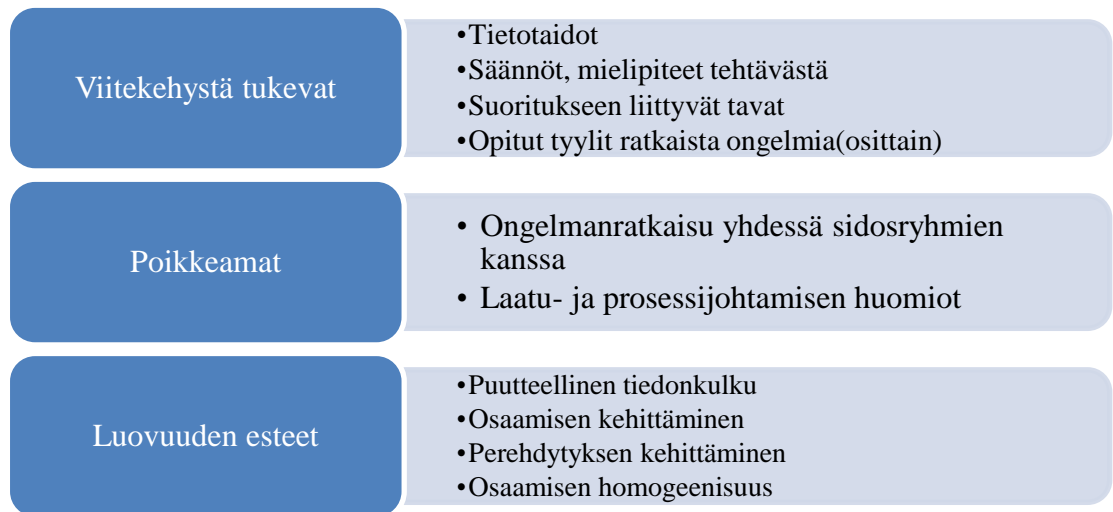
Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen henkilöstön *osaaminen* voidaan nähdä olevan korkealla tasolla. Jokaisella vastaajalla oli omaan tehtävään liittyvät korkeat tietotaidot, eli tehtävään soveltuva koulutus sekä alan työkokemus. Koulutus todettiin olevan erilaista suhteessa työelämän vaatimuksiin, koska enenevässä määrin muut materiaalit kuin puu on valtaamassa alaa. Tämä tuo uusia vaatimuksia osaamiselle. Vastaajilla oli tiedossa keskeiset työn suoritukseen liittyvät tavat, ja omia mielipiteitä tehtävien suorituksesta ja työn vaikutuksesta kokonaisuuteen. Koko yrityksen toimintaa ohjaavina keskeisinä arvoina toimivat tuotteiden korkea laatu sekä asiakaslähtöisyys toiminnassa. Laatu arvona on myös viety normin tasolle, ja tämä näkyi vahvasti vastauksissa. Työntekijöiltä odotetaan korkeaa työn laatua, ja henkilöt, joilla ei

ole motivaatiota vastata yrityksen laatuodotuksiin, eivät ole johdon taholta myöskään haluttuja työntekijöitä. Kaikki vastaajat olivat halukkaita työskentelemään laatuvaatimusten mukaan.

Henkilöstöllä on vahva ongelmanratkaisukyky ja he ovat kokeneita ongelmanratkaisijoita. Ongelmia syntyy ja ongelmia joudutaan ratkaisemaan lisäksi yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, kuten arkkitehtien, asiakkaiden ja suunnittelijoiden kanssa. Komponenttiteoriassa ei ole keskitytty ongelmanratkaisuun yhdessä sidosryhmien kanssa. Edellä mainittu ongelmanratkaisu yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa antaa myös viitteitä käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan periaatteista kohdeyrityksessä. Suomessa työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteena on ollut edistää kysyntä- käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa yrityksissä (Kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimenpideohjelma 2010). Tätä kautta käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on ollut paljon esillä suomalaisessa keskustelussa. Toisena poikkeuksena suhteessa esitettyyn teoriaan voidaan todeta, että kohdeyrityksessä on tehty laatujärjestelmän kehittämistä, joka on toteutettu työkorttijärjestelmällä. Tämä on haluttu kuitenkin toteuttaa pienimuotoisena, eikä lähteä esimerkiksi sertifioituihin laatujärjestelmiin. Työkortin tarkoituksena on pääasiallisesti vaikuttaa töiden organisointiin ja dokumentointiin sekä parantaa tiedonkulkua. Komponenttiteoriassa ei ole pohdittu laatujärjestelmiä, eikä niiden suhdetta luovuuteen.

Osaamista kartoitettaessa keskeisimmiksi luovuuden esteiksi havaittiin tiedonkulussa esiintyvät puutteet. Toisena esteenä oli osaamisen kehittämisen tukeminen. Vastaajista suurin osa toivoi jotain lisäkoulutusta esimerkiksi tietotekniseen osaamiseen. He olisivat kiinnostuneita opettelemaan ja parantamaan taitojaan, kuten esimerkiksi suunnitteluosaamista. Koulutuksen järjestämistä rajoittaa taloudellisten resurssien riittämättömyys muuhun kuin organisaation työntekijöiden ydintoimintaan. Tällä tarkoitetaan myös sitä, työaika ei voida varata taloudellisista syistä riittävästi perehdyttämiseen, ja tällöin perehdyttäminen ei useinkaan onnistu, koska on keskityttävä meneillään oleviin hankkeisiin. Perehdytyksessä nähdyt puutteet voidaan nähdä mahdollisina luovuuden esteinä. Kaikilla vastaajilla on samanlainen tausta, ja rekrytoinnissa otetaan huomioon henkilöiden oma kiinnostus, sinnikkyys ja kehittymisen halu omissa tehtävissä. Sisäistä motivaatiota siis painotetaan jo rekrytointivaiheessa. Kuitenkin teoriassa painotetaan, että organisaatioissa yksilöillä tulisi olla erilaista osaamista, jotka täydentävät toisiaan. Osaamisen homogeenisyys voidaan siis nähdä mahdollisena luovuuden esteenä, vaikkakin jokaisella vastaajalla löytyi jotain erikoisosaamista, jota hyödynnetään esimerkiksi tehtävänantovaiheessa. Tämä tuo siis kuitenkin myös vaadittavaa erilaisuutta yksilöiden osaamiseen.

Seuraavaksi kuviossa 5 on koottu keskeiset havainnot osaamisen komponentin toteutumisesta kohdeyrityksessä.



Kuvio 5 Osaaminen kohdeyrityksessä

Yllä olevassa kuviossa 5 on esitetty, teorian olevan pääosin yhtenevä löytyneiden havaintojen kanssa. Lisäksi kuviossa on esitetty tiivistetysti viitekehyksestä poikkeavat havainnot, sekä mahdolliset luovuuden esteenä toimivat havainnot kohdeyrityksessä. *Luovan ajattelukyvyyn* komponentin teorian vastaavuus kohdeorganisaatiossa voidaan nähdä toteutuneen osittain. Jokainen vastaaja on kiinnostunut kokeilemaan uusia työtapoja, sekä melkein kaikki olivat kiinnostuneet ratkomaan vaikeita ongelmia itse. Myös jaettu ongelmanratkaisu yhdessä muiden kanssa tuli esiin monissa vastauksissa. Voidaan todeta, että ongelmien ratkaisu yksin, sekä ongelmanratkaisutuki muilta koettiin yhtä tärkeäksi. Näiden vastaajien kohdalla ei toteudu teorian ajatus siitä, että yksilö saavuttaa todennäköisemmin luovia tuloksia, jos hän pystyy sinnikkäästi ratkaisemaan vaikeita ongelmia. Tämä asia on kuitenkin moniselitteinen, koska yksilö tarvitsee myös ryhmän ja organisaation tukea luovuuden mahdollistamiseksi. Myös johto odottaa älyllistä itsenäisyyttä sekä kykyä ratkoa vaikeita ongelmia. Ongelmanratkaisua yhdessä muiden kanssa on käsitelty sekä osaamisen että luovan ajattelukyvyyn yhteydessä.

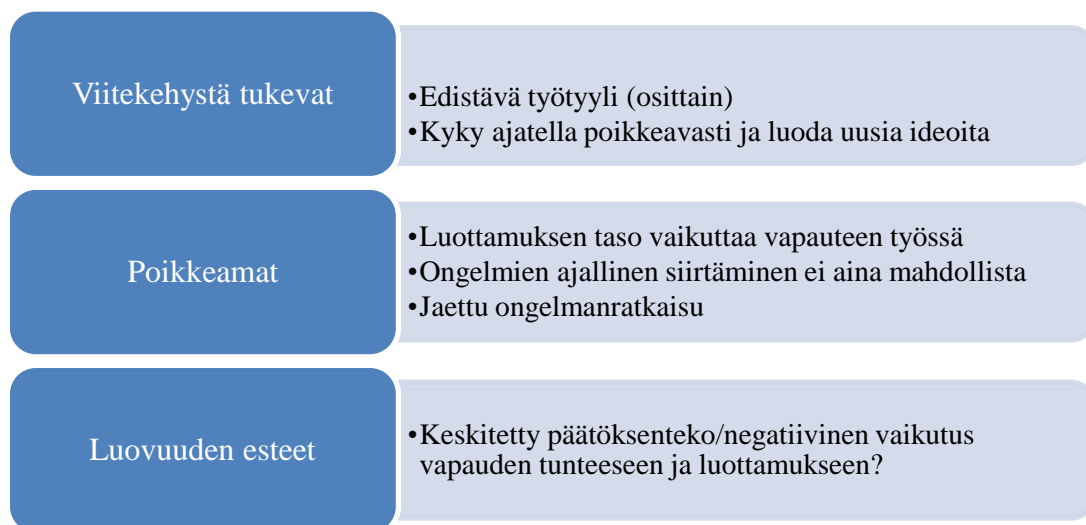
Johtamisen kannalta arvojen tasolle noussut luovan ajattelukyvyyn edistäminen kehittää luovaa ajattelukykyä organisaatiossa. Työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus, ja he uskaltavat ajatella muista poikkeavasti. Työilmapiiri näyttää tukevan totutusta tyylistä poikkeavia ajatuksia ja ideoita. Työntekijät pääosin kokivat, että heillä on vapauksia toteuttaa itseään työssään. Oman työskentelytyylin arviointi voidaan nähdä olevan jokapäiväistä ja jokainen vastaaja kertoi arvioivansa omaa työskentelytyyliään. Muutama teoriasta poikkeava havainto tehtiin luovan ajattelukyvyyn kohdalla. Vaikka pääosa vastaajista kokivatkin työssään olevan vapauksia toteuttaa itseään, kuitenkin

havaittiin, että johdon luottamus työntekijään vaikuttaa vapauden määrään. Uusien työntekijöiden täytyy niin sanotusti ansaita saamansa vapaus näyttämällä omat kyvykkydet ajan kuluessa. Tätä kuvattiin muun muassa siten, että uuden työntekijän tulee ensin oppia talon tapoihin, joista yksi on jo edellä mainittu korkean laadun vaatimus. Työntekijän tulee osoittaa johdolle ja vanhemmille työntekijöille oma osaamisensa, ja tätä kautta vapauden määrä kasvaa. Kun luottamus on ansaittu, henkilö kokee voivansa vapaasti olla luova, ja kokeilla sekä testata itse uusia ideoita.

Johto odottaa henkilöstöltä omaa panosta ja ideointikykyä saada aikaan mahdollisimman hyvin tehty tuote, ja johdon ja alaisen suhde nähdään tällöin vuorovaikutussuhteena, jossa johto ei esitä valmiita vastauksia ongelmiin. Suurin osa vastaajista koki mielellään ratkaisevansa ongelmia tavalla, jossa vaikean ongelman ratkaisu siirretään myöhempään ajankohtaan, jotta löydettäisiin uusia, tuoreita ratkaisumalleja palaamalla asiaan myöhemmin. Teorian mukaan tämä tapa ratkaista ongelmia on luovuutta edistävän työtyylin yksi malli. Kuitenkin vastauksissa korostui, että käytännössä ongelmanratkaisuun vaikuttavat aikataululliset resurssit, jotka aiheuttavat sen, että ongelmat täytyy ratkoa heti. Teorian mukaan aikataululliset ja taloudelliset resurssit ovat tyypillisimpiä tapoja, joilla johto heikentää organisaation luovuutta. Komponenttiteoria ei ole käsitellyt työn luonteen merkitystä ajallisten resurssien käyttöön.

Empiriasta nousseiden havaintojen perusteella luovan ajattelukyvyn komponentista löytyi seuraavia mahdollisia luovuuden esteitä. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja vahvaa ongelmanratkaisukykyä. Kuitenkin johto tekee päätökset esimerkiksi visuaalisen linjan yhteneväisyydestä, joka on toimitusjohtajan päätösvallan alla. Keskitetty päätöksenteko saattaa vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden vapauden tunteeseen. Luovaa ajattelukykyä selvitetessä nousi esille mahdollisena luovuuden esteenä työntekijöiden sisäisen motivaation heikkenemisen merkitys työn vapauteen liittyen, jos johdon luottamusta ei saavuteta kohtuullisessa ajassa.

Kuviossa 6 on esitetty luovan ajattelukyvyyn selvittämisessä tehdyt havainnot kohdeyrityksestä.

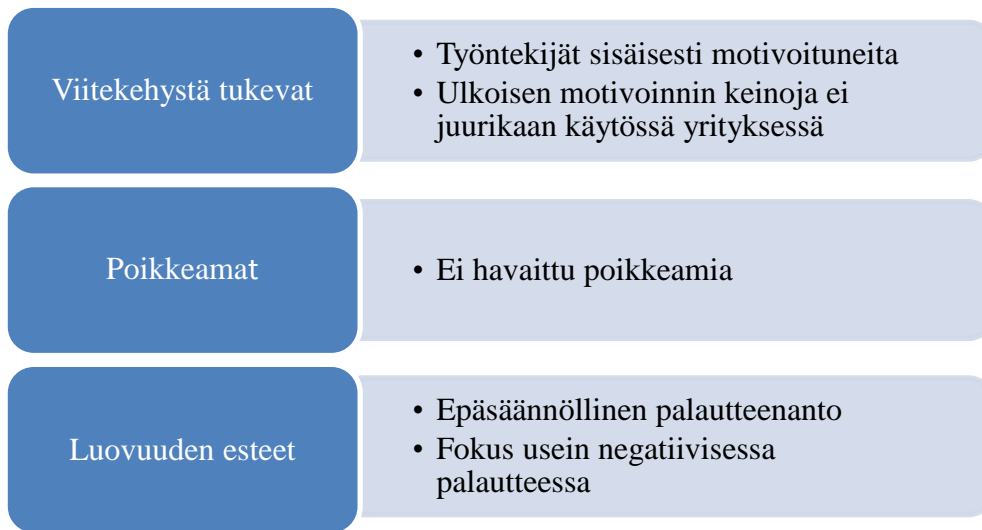


Kuvio 6 Luova ajattelukyky kohdeorganisaatiossa

Kuviossa 6 on esitetty yhteenveto luovan ajattelukyvyyn komponentista kohdeyrityksessä. Viitekehyksessä esitettyihin teorioihin löytyi osittain yhteneväisyyksiä kohdeyrityksen havainnoissa. Luovuuden esteet tässä kohden viittaavat organisaation tuen komponenttiin. Kuitenkin asiat ovat tulleet esille käsiteltäessä luovan ajattelukyvyyn komponenttia, jonka vuoksi on ollut aiheellista esittää nämä tekijät tässä kohden.

Motivaation komponentin voidaan empiristen havaintojen perusteella todeta olevan teoriaa vastaava. Kaikki organisaation jäsenet omaavat korkean sisäisen motivaation työhönsä. Oma kiinnostusta ja intohimoa työhön kuvattiin muun muassa rakkautena alaan ja puuhun, ammattitilpeytenä sekä kutsumusammattina. Sisäinen motivaatio kävi ilmi myös korkeasta työtyytyväisyydestä, hyvästä työilmapiiristä ja työn vaihtelevaisuudesta sekä vapaudesta omassa työssä. Vastuun lisäämistä ja työntekijöiden ideoiden hyväksymistä käytettiin yhtenä palkitsemiskeinona. Asiakkaan antamaa positiivista palautetta välitetään työntekijöille. Motivaatiota käsiteltäessä ei löydetty poikkeamia teoriasta. Kohdeyrityksessä ei ole käytössä ulkoisen motivoinnin keinoista rahallista palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa on harkittu, mutta tätä ei ole toteutettu käytännössä. Kuitenkin luovuuden mahdollisina esteinä havaittiin aineistosta seuraavia asioita. Palautteenanto kohdeorganisaatiossa on epäsäännöllistä ja fokus on helposti negatiivisessa palautteessa, vaikkakin palautetta pyritään antamaan työhön kohdistuen ja rakentavasti.

Kuviossa 7 on kuvattu kohdeyrityksestä tehtyjen havaintojen yhteenveto motivaation komponentista.

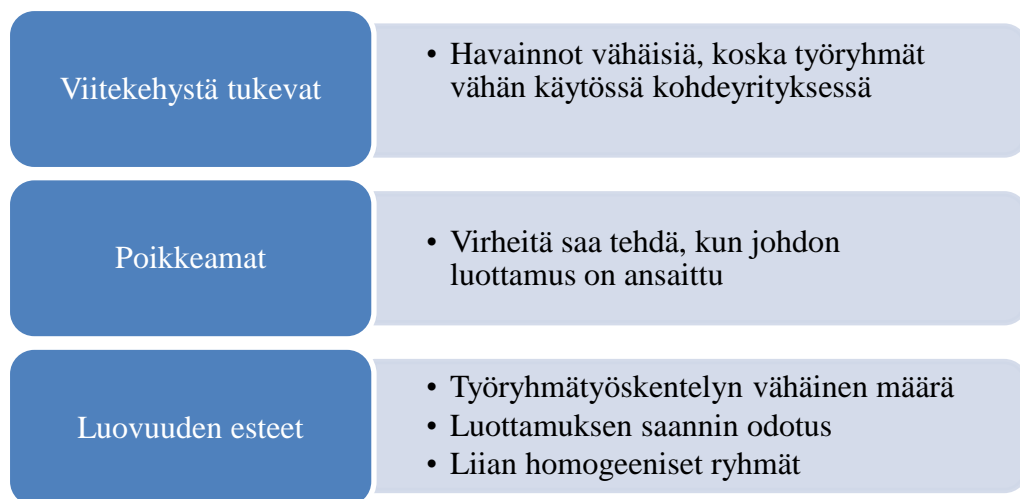


Kuvio 7 Motivaatio kohdeyrityksessä

Yllä olevasta kuviossa 7 voidaan nähdä, että yrityksen henkilöstöllä on korkea sisäinen motivaatio. Motivaation komponentista löytyi eniten yhteneväisyyksiä teoreettisen viitekehityksen kanssa. Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää, miten yhdessä tekeminen tukee yksilön luovuuden edistämistä kohdeorganisaatiossa. Ongelmaa lähestyttiin sekä Amabilen (1997; 1998), että Waltonin (2010) teorioiden kautta, sekä haettiin vastauksia empiriasta. Teoriassa on keskitytty kuvaamaan työryhmien muodostamista luovuutta tukeviksi. Tässä on tärkeää tarpeeksi erilaiset taustat, tehtävien yhteensovittamisen jokaisen osaamisaluetta tukevaksi ja tehokas ryhmässä tapahtuva kommunikointi. Waltonin (2010) teoriassa kuitenkin yksilöllisyyden korostamista vaaditaan luovan tuotoksen aikaansaantiin.

Kohdeyrityksessä *työryhmiä* käytetään erittäin vähän, minkä takia tutkimusongelmaan on vastattu pääasiassa teorian kautta. Työryhmiä käytetään isommissa hankkeissa sekä huonekalujen asennustehtävissä asiakkaalla. Haastatteluista kävi ilmi, että luovuutta tukevia mekanismeja on työryhmien osalta jossain määrin käytössä. Esimerkiksi virheiden tekeminen on sallittua ja vastaajat kokevat saavansa ideansa kuuluviin. Mielenkiintoista kuitenkin on, että virheiden tekeminen organisaatiossa on sallittua, kun johdon luottamus on ansaittu. Tässä voidaan nähdä toistuvan samantyyppinen mekanismi, kuin aiemmin käsiteltäessä työntekijöiden vapauksia. Yksi vastaajista kuvaili tätä asiaa yrityksen sääntönä ja ohjeistuksena. Johto kuvasi asiaa niin, että virheiden tekeminen on jopa suotavaa, jotta toiminta pysyy jatkuvassa kehityksessä. Kuitenkin uusien työntekijöiden odotetaan toimivan virheettömästi ja kysyvän ohjeita enemmän kuin toteuttavan omia ideoitaan ilman tarkkaa ohjeistusta. Tämä voidaan nähdä toimivan mahdoli-

sena luovuuden esteenä, jos työntekijän sisäinen motivaatio heikkenee luottamuksen saantia odottaessa. Työryhmien jäsenten valinnassa, johto pyrkii valitsemaan työryhmiin jäseniä, joiden henkilökemiat ja keskinäinen luottamus on mahdollisimman korkea. Tässä voidaan nähdä vaarana liian homogeenisten ryhmien syntyminen. Kohdeorganisaatiossa työryhmien vähäinen käyttö saattaa toimia luovuuden esteenä esimerkiksi osaamisen kehittämisen ja ideoiden arvioinnin näkökulmista. Myös ideoiden luontiin suunniteltuja työkaluja voisi ottaa käyttöön, jotta työntekijöiden ideoiden esiintuloa voitaisiin lisätä. Kuitenkin kohdeyrityksessä työryhmien käytöllä ei välttämättä ole suurta vaikutusta luovuudelle. Waltonin (2010) teoria tukee tätä tekijää, koska hänen mukaansa yksilö pystyy luoviin suorituksiin vain irtonaisena ryhmän paineesta. GAM teoriassa myös ryhmissä luodut ideat alkavat ajan kanssa muuttua liian samanlaisiksi ja toisiaan tukeviksi. Kuviossa 8 on esitetty työryhmiin liittyvät havainnot kohdeyrityksestä.



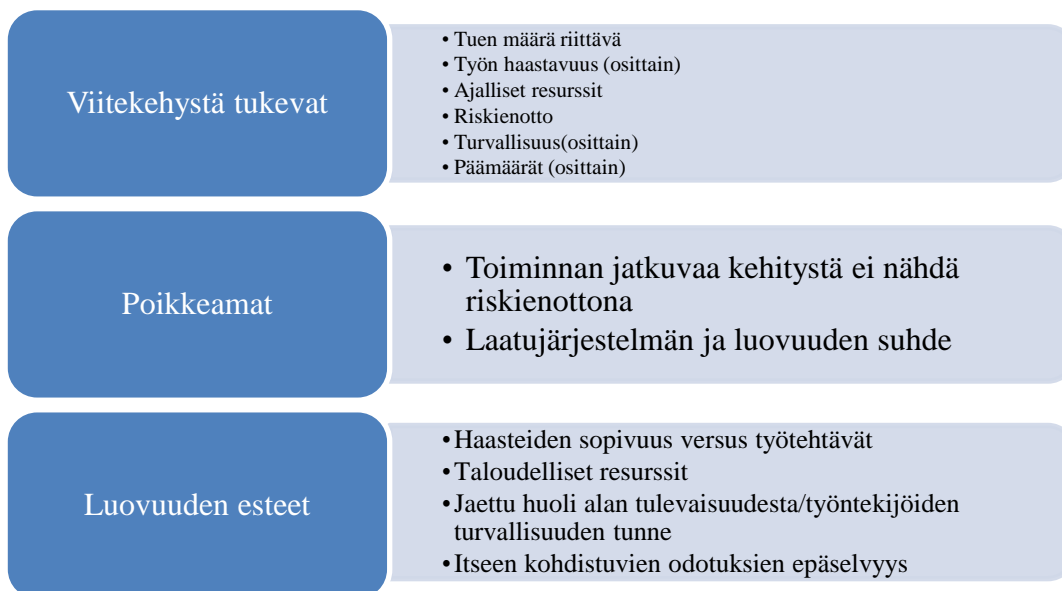
Kuvio 8 Työryhmän ominaisuudet kohdeyrityksessä

Kuviossa 8 on esitetty työryhmien ominaisuuksista tehdyt havainnot. Työryhmät ovat vähäisesti käytössä kohdeyrityksessä, minkä vuoksi viitekehystä tukevia tekijöitä ei ole juurikaan voitu havaita. Kolmantena tutkimuksen alaongelmana oli selvittää, mitä yksilön luovuuden tukeminen edellyttää johtamiselta kohdeorganisaatiossa. Ongelmaa lähestyttiin teoriassa sekä Amabilen (1997; 1998) ja Waltonin (2010) näkemysten mukaan. Muiden tutkijoiden näkemyksiä käytettiin tukemaan havaintoja. Haastattelusta haluttiin tietoa siitä, miten johtamisen tasolla yksilön luovuutta tuetaan. *Johdon ja organisaation tuen* komponentti vastasi empiiristen havaintojen perusteella teoriaa osittain. Työntekijät kokivat saavansa tukea työn suorittamiseen riittävästi. Johdolta saatu tuki näyttää olevan sekä keskustelutukea että ongelmanratkaisutukea.

Suurin osa vastaajista koki työnsä tarpeeksi haastavana. Työn sovittamista yksilön kykyjen ja kiinnostuksen kohteiden kanssa pyritään miettimään johdon taholta työnantovaiheessa. Ajalliset resurssit vaikuttivat pääosin riittävältä. Haastattelujen perusteella yrityksessä otetaan riskejä, enemmän kuin toimitaan aikaisemmin hyväksi koetulla

tavalla. Poikkeavaa tässä on se, että toiminnan jatkuvaa kehitystä ei nähdä riskienottona. Tässä voidaan siis toisaalta nähdä vahva teoriasidonnaisuus, koska edellä mainittu asia kuvaa riskienottamisen integroitumista koko yrityksen toimintaan. Työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin vahva luottamus ja kunnioitus johtoon, mikä on luovuuden kannalta tärkeää. Johdon tulee toimia niin sanotusti roolimallina, ja viedä vahvasti eteenpäin organisaation visiota. Tässä voidaan nähdä olevan mielenkiintoinen ristiriita suhteessa aiemmin käsiteltyyn keskitettyyn päätöksentekoon. Keskitetyn päätöksenteon voidaan toisaalta nähdä heikentävän luovuutta, kun taas kuitenkin luottamus johtoon on teorian mukaan luovuutta edistävä tekijä.

Toiminnan kehitys on hidasta, mutta sitä kuitenkin haastattelujen perusteella tapahtuu. Suurin osa haastateltavista koki työsuhteensa turvalliseksi. Kuitenkin vastaajilla korostui yhteinen huoli alan tulevaisuuden näkymistä. Tämä näkyi myös yhteisesti jaetuna huolena taloudellisten resurssien riittävydestä. Yrityksen päämäärät on jalkautettu läpi organisaation. Jokainen vastaaja tunnisti laadun keskeisimmäksi organisaation päämääräksi. Luovuuden mahdollisena esteenä voidaan nähdä kuitenkin työntekijöiden epätietoisuus itsen kohdistuvista odotuksista. Yrityksen organisoinnin kannalta yrityksessä käytössä olevalla laatujärjestelmällä on suuri merkitys. Kuitenkaan tuotteiden ja menetelmien standardointiin ei ole lähdetty, minkä vuoksi näyttää siltä, että laatujärjestelmän olemassaolo ei toimi kohdeorganisaatiossa luovuuden esteenä. Seuraavaksi Kuviossa 9 on esitetty organisaation ja johdon tuen keskeiset havainnot kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 9 Organisaation ja johdon tuki kohdeorganisaatiossa

Kuviossa 9 esitettyjen havaintojen perusteella näyttää siltä, että monilta osin kohdeorganisaatio tukee yksilön luovuutta. Tämän tutkimuksen pääongelmana oli, *mitkä ovat*

yksilön luovuutta tukevat ja toisaalta mahdollisesti estävät tekijät organisatorisessa kontekstissa kohdeyrityksessä. Kuten alaongelmiin saaduista vastauksista voidaan havaita, haastattelujen perusteella komponenttiteoriaa vastaavat yksilötason tekijät ovat pääosin vastaajilla olemassa. Myös organisaatiotasolla havaittiin, että toiminta työryhmissä sekä johtaminen tukevat luovuuden syntymistä monilta osin. Luovuuden edistäjinä kohdeyrityksessä toimivat erityisesti korkea osaaminen, yhteisesti jaetut arvot, korkea sisäinen motivaatio, hyvä työilmapiiri, vapaus ja vastuu omasta työstä, sekä luottamus yrityksen johtoon ja ylpeys työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä. Luovuuden mahdollisina esteinä kohdeyrityksessä havaittiin erityisesti puutteellinen tiedonkulku, osaamisen kehittäminen, epäsäännöllinen palautteenanto, työryhmätyöskentelyn vähäisyys ja itseen kohdistuvien odotusten tietämättömyys.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ja selvittää yksilön luovuuden tukemista valitussa kohdeorganisaatiossa. Staken (1995,3) määrittämän välineellisen tapaututkimuksen mukaisesti, tutkimuksessa on päästy tutkittavan ilmiön sisälle kohdeyrityksen avulla ja pystytty ymmärtämään yksilön luovuuden tukemiseen vaikuttavia tekijöitä. Yleistämisen lähtökohta ei ole toiminut tutkimuksen keskeisenä pyrkimyksenä, vaan ensisijaisesti on pyritty ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen toistaminen jollain muulla menetelmällä voisi triangulaation myötä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen tuloksien avulla kohdeyrityksessä on mahdollista tunnistaa luovuutta edistäviä tekijöitä sekä pyrkiä poistamaan luovuutta heikentäviä tekijöitä.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen kohdeyritys on pieni ja se toimii yrittäjävetoisesti. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia samantyyppistä yritystä, jossa johtaja olisi niin sanottu palkkajohtaja. Tutkimuksessa nousi esiin laatujärjestelmän käyttö yrityksen organisoinnin työkaluna. Luovuuden tukeminen edellyttää korkeaa tehtävään kohdistuvaa autonomiaa ja vapautta omaan työhön. Myös johdon tiukka kontrolli nähdään heikentävän luovuutta. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, miten siis laatujärjestelmä olisi rakennettavissa niin, että luovaa toimintaa pystytään samalla edistämään organisaatiossa. Kohdeyrityksessä toimitaan tiiviissä yhteistyössä muiden sidosryhmien kanssa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, eroaako luovuuteen johtaminen tämän tyyppisissä organisaatioissa muista organisaatioista eli minkälaista osaamista käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta vaatii yritykseltä, sekä miten tällaista toimintaa tulisi johtaa.

LÄHTEET

- Airaksinen, P. (2012) Metsä ja puun käyttö. Teoksessa: *Markku Kosonen–Puun aika*, Vepsäläinen, J. 40–60. Maahanke: Helsinki.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino: Tampere.
- Amabile, T. (1982) Social Psychology of Creativity: A Consensual Assesment Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997–1013.
- Amabile, T. (1983) The Social Psychology of Creativity: A componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–377.
- Amabile, T. – Conti, R. – Coon, H. (1996) Evidence to Support Componential Model of Creativity: Secondary Analyses of Three Studies. *Creativity Research Journal*, 9(4), 385–389.
- Amabile, T. (1997) Motivating Creativity in Organizations: Doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), 39–58.
- Amabile, T. (1998) How to kill creativity. *Harward Business Review*, (9) 77–87.
- Amabile, T. – Barsade, S. – Mueller, J. Staw, B. (2005) Affect and Creativityat Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Amabile, T. – Mueller, J. (2008) Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. Teoksessa: Zhou, J. – Shalley, C- E. *Handbook of Organizational Creativity*, 33–64. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Andriopoulos, C. (2001) Determinants of organizational creativity: A literature review. *Management decision*, 39(10), 834–840.
- Andriopoulos, C. – Dawson, P. (2009) *Managing Change, Creativity & Innovation*. Sage Publications Ltd: Padstow.
- Arnheiter, E. D – Maleyeff, J. (2005) The integration of lean management and six sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5–18.
- Berman, E. – Kim, C – G. (2010) Creativity management in Public Organizations. Jump Starting Innovation, *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619–652.
- Buckenstein, M. (2011) Designin muuttuva arvo: Merkityksellisiä eroja, konsepteja ja suuria lupauksia, Teoksessa *Rajaton muotoilu: Näkökulmia suomalaisesta taideteollisuuteen*. Toimittanut Paula Hohti. Avain: Helsinki.

- Csikszentmihalyi, M. (2003) *Good business– Leadership, flow and the making of meaning*. Hodder and Stoughton: London.
- Csikszentmihalyi, M. (2007) *Hyvä bisnes–johtaminen, flow ja tarkoituksenluominen*. Rasalas Kustannus Oy: Tallinna.
- Dyer, W. G. – Wilkins, A. (1991) Better stories, not better constructs to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16(3), 613–619.
- Egan, T – M. (2005) Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research, *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Epstein, R. – Kaminaka, K. – Phan, V. – Uda, R. (2013) How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines. *Creativity and Innovation Management*, (22)4, 359–374.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Eriksson, P. – Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. (4) Savion kirjapaino Oy: Kerava.
- Erämetsä, T. (2003) *Myönteinen muutos*. Tammi: Vammala.
- De Faria –F. (2007) Creativity and Innovation in the Context of Team Work: An evaluation in the self-management cells and quality control circles of Ambev S.C Branch, *Brazilian administration review*, 4(1), 21–34.
- Fourie, I. – Fourie, H. (2013) Getting it done on time. Emerald Group Publishing Ltd. *Library high tech*, (31)2, 391–400.
- Gahan, P. – Minahan, S. Glow, H. (2007) A creative twist: Management Theory, Creativity and the Arts. *Journal of Management and Organization*, 13(1), 41–50.
- Guerteen, D. (1998) Knowledge, Creativity and Innovation, *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5–13.
- Habitare-messujen tiedote. <<http://www.epressi.com/tiedotteet/punavuorenpuuhevonensanseeraa-ensimmaisen-oman-mallistonsa-habitaressa.html>>Haettu 24.11.2013
- Harris, P. (2009) *The truth about creativity– rules are there to be challenged*. Pearson Education: Edinburgh, UK.
- Heikkilä, J. (2010) *Luovasta ideasta innovaatioon – Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona*. Yliopistopaino: Jyväskylä.
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. (2001) *Innovatiivisuutta etsimässä- irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Gummerus: Jyväskylä.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Hirst, G. – Knippenberg, D. – Hui Chen, C. – Sacramento, C. (2011) How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation – Creativity relationships. *Academy of Management Journal*, (54)3, 624–641.
- Hokkanen, S. – Strömberg, O. (2006) *Laatuun johtaminen*. Sho Business Development Oy: Jyväskylä.
- Huuhka, M. (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum: Helsinki.
- Häikiö, M. – Ylitalo, E. (2013) *Bit Bang – Yrjö Neuvo ja digitaalinen vallankumous*. Hansaprint Oy: Vantaa.
- Häyrynen, Y – P. (1994) *Luovuus yhteisössä ja arjessa–Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Painatuskeskus Oy: Helsinki.
- Jalava, U. (2001) *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tammi: Tampere.
- Kallio, T. J. Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet, *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (4) 06, 510–538.
- Kallio, T. J. – Kallio, K–M. (2011) Organisatorinen luovuus: Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita, *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (1)11, 33–64.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007) *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015*. KTM: Helsinki
- Kauppinen, T. (2002) *Arvojohtaminen*. Otavan kirjapaino: Keuruu.
- Kemppainen, R – P. (2010) Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa: Juuti, P. *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen* 143–153. Johtamistaidon opisto: Vantaa.
- Kiiskinen, S. – Linkoaho, A. – Santala, R. (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. WSOY: Helsinki.
- Kiljn, M. – Tomic, W. (2009) A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, (29)4, 322–343.
- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.
- Koski, J – T. (2001) *Luova hierre – näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Gummerus Kustannus Oy: Jyväskylä.

- Koskinen, I.– Alasuutari, P.– Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppa-tieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimenpideohjelma. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2010 <http://www.tem.fi/files/27546/Jasentely_ja_toimenpideohjelma.pdf> Haettu 22.4.2014
- Lappalainen, I. – Apilo, T. – Eerola, A. – Konttinen, J. – Pelkonen, A. (2010) *Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnassa – Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen*. Valtion teknillinen tutkimuslaitos: Helsinki.
- Lecklin, O. (2006) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Karisto Oy: Hämeenlinna.
- Loukasmäki, P. (2013) Huonekalujen valmistuksen toimialaraportti 2013 <http://wms.magneetto.com/tem/2013_1113_puuala_02_loukasmaki/view> Haettu 14.11.2013
- Ma, Y. – Chen, W. – Ribbens, B–A, Zhou, J. (2013) Linking ethical leadership to employee creativity: knowledge sharing and self efficacy as mediators. *Social Behaviour and Personality*, (41)9, 1409–1420.
- Maslow, A – H. (1970) *Motivation and Personality*. Harper & Row: New York.
- Mayer, R – E. (2009) Fifty Years of Creativity Research. Teoksessa *Handbook of Creativity*, Toimittanut Sternberg, R – J. 449 – 460. Cambridge University Press, New York.
- McLean, J. (2009) A place for Creativity in Management? *The British Journal of Administrative management*. 8/2009
- Metsämuuronen, J. (2000) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jaabes: Vöry.
- Mäkelä, K. (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Mäkipeska, M. – Niemelä, T. (2005) *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita: Helsinki.
- Naukkarinen, O. (2009) *Muotoilun estetiikka ja muotoiltu Suomi. Suomalainen muotoilu – kohti kestäviä valintoja*. Weilin + Göös Oy: Porvoo.
- Niiniluoto, I. (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan – käsitteen ja teorianmuodostus*. Otava: Keuruu.
- Passila, E. (2009) *Tehokas liiketoiminnan johtaminen*. Marjan Arkit: Saarijärvi.
- Patton, M – Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications Inc: Thousand Oaks, CA.

- Pohjanpää, H. (2012) *Organizational creativity discourse: a systematic literature review*. Master's thesis. Turun Kauppakorkeakoulu, Pori.
- Powell, S. (2008) The management and consumption of organisational creativity. *Journal of Consumer Marketing*, (25)3, 158 – 166.
- Punavuoren Puuhevonen 2013.<<http://puuhevonen.com>.> Haettu 24.11.2013
- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A. – Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. 114 – 125. Johtamistaidon opisto: Vantaa.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A. – Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. 47– 57. Johtamistaidon opisto: Vantaa.
- Rajaniemi, J. (2010) *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus*. Tampereen yliopistopaino: Tampere.
- Ruckenstein, M. – Suikkanen, J. – Tamminen, S. (2011) *Unohda innovointi – keskity arvonluontiin*. Edita: Helsinki.
- Ryynänen, T. (2009) *Liiketalouden näkökulma muotoiluun. Suomalainen muotoilu kohti kestäviä valintoja*. Weilin + Göös Oy: Porvoo.
- Salkind, N – J. (2009) *Exploring Research*. Pearson Education Ltd: New Jersey.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus: Tampere.
- Silverman, D. (2000) *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Sage Publications: London.
- Stake, R. (1995) *The art of case study research*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks: CA.
- Staw, B – M. (1995) Why No One Really Wants Creativity. Teoksessa: *Creative Action in Organizations. Ivory tower visions and real world voices*, Toimittanut Ford, C. – Gioia, D. 161–166. Sage Publications: Pennsylvania.
- Sternberg, R – J. – Lubart, T – I. (2009) The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa: *Handbook of Creativity*, Toimittanut Sternberg, R – J. 3 – 15. Cambridge University Press: New York.
- Styhre, A. – Sundgren, M. (2005) *Managing Creativity in Organizations*. Palgrave Macmillan: New York
- Sweeney, B. – Curtis, E. (2013) Creativity at management control. *Accountancy Ireland*, (45)2 59–61.
- Sydänmaalakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum: Hämeenlinna.

- Taloussanomien yrityssivut. <<http://yritys.taloussanommat.fi/y/punavuorenpuuhevonenoy/helsinki/1009507-4>>haettu 24.11.2013
- Tierney, P. – Farmer, S – N. – Graen, G – B (1999) An examination of leadership an employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, (52)3 591–620.
- Työ- ja elinkeinoministeriön katsaus puutuotealan näkymistä 26.9.2013<<http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1875/Puuala.pdf>>,haettu 13.11.2013
- Uusikylä, K. (2012) *Luovuus kuuluu kaikille*. PS- kustannus: Juva.
- Uusikylä, K. – Piirto, J. (1999) *Luovuus – Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Ateena Kustannus: Juva.
- Walton, A. (2010) *Embracing the New Era-Managing oneself & others in the era of creativity*. Creative Paths: Charleston, CC.
- Wang, P. – Rode, J – C. – Shi, K. – Luo, Z.– Chen, W. (2013) A Work Group Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership, Workgroup Diversity, and Employee Creativity. *Group & Organization Management*, (38)3, 334–360.
- West, M – Richter, A –W. (2008) Climates and Cultures of Innovation and Creativity at Work. Teoksessa: Zhou, J. – Shalley, C –E. *Handbook of Organizational Creativity*. 211–236. Lawrence Erlbaum Associates: New York.
- Wink, H. (2010) Välittämällä parempaan suomalaiseen työelämään. Teoksessa: Juuti, P. *Johtaminen voimavarana– Muutoksesta menestykseen*. 125–142. Johtamistaidon opisto: Vantaa.
- Woodman, R–W. – Sawyer, J – E. – Griffin, R–W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, (18)2, 293–321.
- Yin, R– K. (1994) *Case study research– Design Methods*. Second Edition. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Zhou, J. – Shalley, C– E. (2003) Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Personnel and Human Resources Management*, (22), 165–217.
- Zhou, J. (2008) Promoting creativity trough feedback. Teoksessa: Zhou, J. – Shalley, C– E. *Handbook of Organizational Creativity*. 125-145. Lawrence Erlbaum Associates: New York.

LIITE 1 TYÖNTEKIJÖIDEN TEEMAHAASTattelun Runko

Yksilö

Osaaminen

- Kuvaile työtehtävääsi
- Mikä on oma taustasi? Koulutus ja työkokemus?
- Miten kehität omaa osaamistasi? Järjestääkö johto koulutusta tai oletko itse käynyt täydennyskoulutuksissa?
- Toivoisitko lisää osaamista tehtävääsi liittyen jollakin tehtäväalueella? Millä?
- Millaisia ongelmatilanteita työssäsi esiintyy? Miten yleensä ratkaiset niitä?
- Onko yrityksessänne sääntöjä ja ohjeistuksia tehtävien suorittamisesta ja onko ne mielestäsi tarkoituksenmukaisia?

Luova ajattelukyky

- Oletko kiinnostunut kokeilemaan uusia työtapoja/keksimään uusia ideoita työhösi liittyen? Kerro esimerkki. Miksi et?
- Pidätkö vaikeiden ongelmien ratkaisusta vai jätätkö ne mieluummin muiden ratkaistavaksi?
- Onko työssäsi riittävästi vapauksia toteuttaa itseäsi?
- Pyritkö ratkomaan ongelmia pilkkomalla niitä pienempiin palasiin? Jos sinulla on jokin vaikea ongelma työssäsi, niin teetkö välillä jotain muuta vai yritätkö ratkoa sen heti?
- Jaksatko hyvin työssäsi vai koetko sen liian raskaana?
- Mitkä asiat edistävät työssä jaksamistasi?
- Onko työpaikallasi mahdollista ajatella muista poikkeavasti ja teetkö niin usein?
- Arvioitko omaa työskentelytyyliäsi usein?

Motivaatio

- Pidätkö työstäsi?
- Mitkä ovat omaa työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ja mitkä puolestaan vähentää sitä? Kerro esimerkkejä.
- Kuvaile työilmapiiriänne?

- Saatko palautetta työstäsi? Kuinka usein?
- Palkitaanko yrityksessänne hyvästä työsuorituksesta tai ideoiden luomisesta? Miten? (raha, huomiointi, muu tunnustus)

Organisaation tuki, johdon tuki ja työryhmät

- Millaista tukea saat muilta omaan työhösi?
- Kuvaile päivittäistä työskentelytapaa? Erilaisissa tiimeissä? Yksin? Koetko saavasi ideasi kuuluviin?
- Miten uusia ideoita luodaan yrityksessänne ja miten niitä työstetään eteenpäin?
- Millaisia tiimityön ohjeistuksia ja malleja on yrityksessänne? Käytetäänkö esimerkiksi brainstorming/muita työkaluja? Miten? Kuvaile prosessi.
- Otetaanko yrityksessänne mielestäsi riskejä vai toimitaanko aikaisemmin hyväksi koetulla tavalla?
- Onko asioiden eteenpäinvienti ja toiminnan kehitys mielestäsi hidasta? Miksi?
- Miten työryhmiä palkitaan hyvistä ideoista?
- Koetko työsuhteesi turvalliseksi? Oletko huolissasi työsuhteesi jatkuvuudesta?
- Miten haastaviksi koet työympäristön tavoitteet?
- Kuvaile yrityksenne päämäärät ja sinuun kohdistuvat odotukset.

LIITE 2 JOHDON TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Yrityksen toiminta

- Historia, nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät

Osaaminen

- Kuvaile työtehtävääsi, koulutus ja työkokemus?
- Miten kehität omaa osaamistasi? Järjestääkö johto koulutusta tai oletko itse käynyt täydennyskoulutuksissa?
- Toivoisitko lisää osaamista tehtävääsi liittyen jollakin tehtäväalueella? Millä?
- Millaisia ongelmatilanteita työssäsi esiintyy? Miten yleensä ratkaiset niitä?
- Kuvaile työntekijöiden ohjeistusta yrityksessänne. Onko yrityksessänne sääntöjä ja ohjeistuksia tehtävien suorittamisesta ja ovatko ne mielestäsi tarkoituksenmukaisia? Voisiko niitä kehittää?
- Oletko tyytyväinen työntekijöiden osaamisen tasoon?

Luova ajattelukyky

- Kuvaile miten yrityksenne kehittäminen tapahtuu
- Onko työpaikallanne riittävästi vapauksia toteuttaa itseään?(omalta ja työntekijöiden kannalta ajateltuna)
- Miten työyhteisössänne käsitellään yksilöiden tekemiä ideoita?
- Arvioitko omaa työskentelytyyliäsi usein?

Motivaatio

- Pidätkö työstäsi?
- Mitkä ovat omaa työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ja mitkä puolestaan vähentää sitä? Kerro esimerkkejä.
- Miten työntekijöiden tekemiin virheisiin suhtaudutaan?
- Kuvaile työilmapiiriänne?
- Saatko palautetta työstäsi? Kuinka usein? Miten työntekijät saavat palautetta työstään?

- Palkitaanko yrityksessänne hyvästä työsuorituksesta tai ideoiden luomisesta? Miten? (raha, huomiointi, muu tunnustus)
- Koetko työsi tarpeeksi haastavana?

Organisaation tuki, johdon tuki ja työryhmät

- Millaisia erilaisia tiimejä yrityksessänne on?
- Miten jäsenet valitaan tiimeihin?
- Onko yrityksessänne tiimityön ohjeistuksia tai malleja? Käytetäänkö esimerkiksi brainstorming/muita työkaluja? Miten? Kuvaile prosessi.
- Otetaanko yrityksessänne mielestäsi riskejä vai toimitaanko aikaisemmin hyväksi koetulla tavalla?
- Onko asioiden eteenpäinvienti ja toiminnan kehitys mielestäsi hidasta? Miksi?
- Onko yksilöllisyys mielestäsi korostettua työympäristössänne?
- Saako työntekijät itse vaikuttaa siihen, missä projekteissa on mukana?
- Miten yksilöiden luomia ideoita käsitellään ja viedään eteenpäin?
- Miten henkilöiden rekrytointi tapahtuu? Mitkä ovat rekrytointikriteerit?
- Mitkä ovat yrityksenne päämäärät ja miten ne on viestitty työntekijöille?

LIITE 3 HAASTATTELUT

Haastateltava 1, kohdeyritys. Haastattelu 3.1.2014.

Haastateltava 2, kohdeyritys. Haastattelu 3.1.2014.

Haastateltava 3, kohdeyritys. Haastattelu 7.1.2014.

Haastateltava 4, kohdeyritys. Haastattelu 7.1.2014.

Haastateltava 5, kohdeyritys. Haastattelu 9.1.2014.

Haastateltava 6, kohdeyritys. Haastattelu 9.1.2014.

Haastateltava 7, kohdeyritys. Haastattelu 13.1.2014.

Haastateltava 8, kohdeyritys. Haastattelu 13.1.2014.

Haastateltava 9, kohdeyritys. Haastattelu 15.1.2014.