



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	17.6.2021
Tekijä	Iiris Yli-Jama	Sivumäärä	88+liitteet
Otsikko	Luovuus työryhmissä – johtajien kokemuksia työryhmän luovuuden rakentamisesta		
Ohjaaja	FT Markku Jokisaari		

### Tiivistelmä

Työmaailman jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden kiihtyvässä kilpailussa luovuuden on todettu olevan organisaatioille elintärkeä resurssi. Luovuuden johtamiselle ja sen käytännönläheisille menetelmille on tästä syystä kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana yhä kasvava tarve. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin työryhmän luovuuden johtamista tarkastelemalla johtajien kokemuksia ryhmänsä luovuuden rakentajina ja tukijoina. Erityisesti tutkimus keskittyy työryhmän luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja johtajien kokemuksiin, luovuudelle oleellisiin päivittäisiin johtamismenetelmiin. Luovuuden johtamisen aiemmissa tutkimuksissa on erityisesti tarkasteltu yksilön luovuutta ja sen johtamista. Koska organisaatioiden työt on yhä enenevässä määrin organisoitu työryhmiin, työryhmien luovuuden prosessien ja johtamisen menetelmien tutkimiselle on noussut syystä kysyntää. Luovuuden ilmiö koetaan edelleen vaikeasti johdettavaksi, ja sekä luovuuden johtamisen tutkijat että organisaatiot itse ovat tunnistanee tarpeen luovuuden johtamisen monipuoliselle kehittämiselle. Jotta organisaatioiden työntekijöiden tiedoista ja taidoista hyödynnetään koko potentiaali, luovuus vaatii järjestelmällistä ja määrätietoista johtamista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esittelee luovuuden ilmiön ja sen prosessin työkontekstissa pohjautuen luovuuden johtamisen aikaisempaan kirjallisuuteen. Lisäksi teoria pyrkii avaamaan työryhmätyöskentelyn yleisimmät piirteet ja niiden yhteyden luovuuteen. Tutkimuksessa on hyödynnetty teorian kehittämiseen pyrkivää tutkimusmenetelmää (*engl. theory elaboration*) tarkoituksena kehittää työryhmäkontekstissa Amabilen ja Khairen (2008) esittelemiä luovuuden johtamisen menetelmiä. Teoria sisältää näin ollen ajankohtaisimmat ja yleisimmät luovuuden johtamisen menetelmät. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää: tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidusti haastattelemalla startup-yritysten perustaja-johtajia.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että luovuuden johtaminen koetaan organisaation menestymisen kannalta oleelliseksi, mutta sen käytännön toteuttaminen työryhmässä nähdään edelleen vaikeana. Aineiston perusteella johtajan on kiinnitettävä luovuuden näkökulmasta erityisesti huomiota työryhmänsä monimuotoisuuteen, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja työntekijän autonomiaan. Lisäksi tuloksissa korostuvat organisaation resurssien ja johtajan oman roolin merkitys. Työryhmän luovuuden kannalta johtajan koetaan tärkeäksi esimerkillään edistää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja keskustelukulttuuria.

Avainsanat	Luovuuden johtaminen, työryhmän luovuus
------------	---







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **LUOVUUS TYÖRYHMISSÄ**

**Johtajien kokemuksia työryhmän luovuuden rakentamisesta**

Johtaminen ja organisointi  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Iris Yli-Jama

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

17.6.2021  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>8</b>
1.1	Johdatus luovuuden johtamiseen .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	10
<b>2</b>	<b>LUOVUUS JA SEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>11</b>
2.1	Luovuus käsitteenä työkontekstissa .....	11
2.2	Luovuuden prosessi .....	13
2.3	Luovuus ja innovaatio .....	16
2.4	Työryhmän luovuus .....	17
2.5	Luovuuden johtaminen .....	21
2.5.1	Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus .....	25
2.5.2	Yksilö ja autonomia.....	27
2.5.3	Yhteistyö ja monimuotoisuus .....	28
2.5.4	Luovan prosessin johtaminen ja esimerkin näyttäminen.....	29
2.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	30
<b>3</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>32</b>
3.1	Menetelmälliset valinnat .....	32
3.2	Aineisto startup-yrityksistä.....	32
3.2.1	Startup-yritysten piirteet .....	32
3.2.2	Startup-yritysten johtaminen.....	34
3.2.3	Luovuuden merkitys startup-yrityksissä.....	35
3.3	Haastattelujen toteutus ja aineiston keruu.....	35
3.4	Aineiston analyysi ja tulkinta .....	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
<b>4</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>44</b>
4.1	Monimuotoisuus.....	45
4.1.1	Työryhmän jäsenten taustat .....	45

4.1.2	Rekrytointi .....	47
4.1.3	Roolien vaihtaminen työryhmässä.....	48
<b>4.2</b>	<b>Vuorovaikutus.....</b>	<b>49</b>
4.2.1	Muodollinen ja epämuodollinen viestintä .....	49
4.2.2	Palautteenanto.....	51
4.2.3	Luottamus ja psykologinen turvallisuus .....	51
<b>4.3</b>	<b>Yhteistyö .....</b>	<b>53</b>
4.3.1	Kollektiivinen luovuus.....	53
4.3.2	Päätöksen teko ja auttamisen kulttuuri .....	55
<b>4.4</b>	<b>Autonomia .....</b>	<b>56</b>
4.4.1	Hierarkia ja itsensä johtaminen .....	56
4.4.2	Suhde työntekijään.....	59
<b>4.5</b>	<b>Resurssit.....</b>	<b>60</b>
4.5.1	Aika.....	60
4.5.2	Raha .....	62
4.5.3	Työympäristö.....	64
4.5.4	Hyvinvointi .....	68
<b>4.6</b>	<b>Johtajan rooli .....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1</b>	<b>Keskeiset johtopäätökset.....</b>	<b>74</b>
<b>5.2</b>	<b>Keskustelu aiemman tutkimuksen kanssa.....</b>	<b>75</b>
<b>5.3</b>	<b>Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....</b>	<b>79</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>
<b>Liite 1: Haastattelukysymykset</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1 Luovuuden prosessi (Puccio et al. 2007) .....	15
Kuvio 2 Luovuuden johtaminen osana innovointiprosessia (Berman & Kim 2010).....	24

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1 Toteutetut haastattelut.....	37
Taulukko 2 Aineiston analyysin teemat.....	40
Taulukko 3 Työryhmän luovuuteen vaikuttavat tekijät .....	44
Taulukko 4 Empiirisen tutkimuksen päälöydökset .....	73







# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus luovuuden johtamiseen

Työelämän jatkuvassa muutoksessa luovuus on yhä merkityksellisempi osa organisaatioiden toimintaa. Organisaatioiden kasvava ja monimutkaistuva kilpailu vaatii yrityksiltä jatkuvaa uudistumista, innovatiivisuutta ja erilaisten ratkaisujen löytämistä. Kehittymisen ja kasvun paine on saanut organisaatiot kiinnittämään huomiotaan luovuuteen ja sen johtamiseen. Pysyäkseen elinvoimaisena ja menestyksekkäänä yritysten on ylläpidettävä luovuutta arkisissa toimissa, ideoinnissa ja päätöksenteossa. Luovuudesta onkin tullut organisaatioille yhä enenevässä määrin yksi niiden tärkeimmistä resursseista. (Anderson et al. 2014; Malmelin & Poutanen 2017.)

Luovuutta on organisaatiokontekstissa pitkään tarkasteltu melko kapeakatseisesti, minkä vuoksi luovuuden potentiaalia ei ole täysin osattu organisaatioissa hyödyntää. Luovuus koetaan kuitenkin nykyään osaksi jokaisen organisaation toimintaa riippumatta yritysmallista tai toimialasta. Organisaatiolta vaaditaan luovuutta sen ensiaskeleissa markkinoille tullessa mutta myös kypsemässä vaiheessa markkinoilla pysyäkseen. Tutkimuksessani luovuudella erityisesti tarkoitetaan arkista ongelmien ratkomista, ideointia ja ajatustenvaihtoa, joilla pyritään löytämään ratkaisuja työtehtävien suorittamiseen ja organisaation yleiseen toimintaan. (Collin et al. 2020.) Koska luovuus ja rajaton ideointi liitetään usein erityisesti startup-yritysten toimintaan, tutkin luovuuden johtamista keräten aineistoni haastatteleamalla startup-yritysten perustaja-johtajia. Vähäisistä resursseistaan huolimatta startup-yritysten on nähty olevan talouselämän muuttajia, jotka uusilla innovaatioillaan haastavat senhetkisiä markkinoita ja mahdollistavat kehityksen. (Skala 2019.)

Vaikka luovuus on aina ollut osa organisaatioiden toimintaan ja sitä on organisaatiokontekstissa tutkittu paljon, sen johtaminen on koettu vaikeasti lähestyttäväksi (Hakala 2002). Syynä voi olla luovuuden vaikea määriteltävyys; vaikka luovuus on käsitteenä tuttu monessa työyhteisössä, luovuus ilmiönä koetaan usein epämääräiseksi ja vaikeasti johdettavaksi. Luovuuden aktiivisesta johtamisesta saatava hyöty näkyy usein vasta pitkällä aikavälillä, minkä vuoksi siihen panostaminen saattaa tuntua tarpeettomammalta kuin konkreettisempiin muutoksiin keskittyminen. (Amabile & Khairi 2008.) Samalla

organisaatioiden tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen panostetaan usein niin, että mahdollisuus luovalle työlle on monessa yrityksessä vähentynyt. Luovalle työlle koetaankin jäävän liian vähän resursseja. (Malmelin & Poutanen 2017.)

Vallalla olevan käsityksen mukaan kaikki työntekijät voivat olla työssään luovia, mutta työntekijöitä ei aina johdeta luovuutta edistävästi (Xu & Rickards 2007; Collin et al. 2020). Oikeanlaisen johtamisen uskotaan edistävän luovuuden hyödyntämistä organisaatioissa; taidokkaalla johtajuudella käytetään työntekijöiden uusien ideoiden ja työtapojen koko potentiaali. Koska eri johtamismenetelmillä uskotaan olevan erilaiset vaikutukset organisaation luovuuteen, luovuuden tutkiminen on viime vuosina kääntynyt erityisesti luovuuden prosessin ymmärtämiseen ja toimivampien johtamismenetelmien valintaan. (Anderson et al. 2014; Kesting et al. 2015). Käytännönläheisyydellä onkin koko ajan merkittävämpi osa luovuuden johtamisen tutkimuksessa (Anderson et al. 2014; Riivari 2020).

Luovaa johtamista on tutkittu paljon yksittäisen työntekijän näkökulmasta, mutta työryhmän luovuuden tutkimus on ollut vähäisempää. Ryhmän ja luovuuden välisten linkkien ja niiden ymmärtämisen tutkimisessa onkin nähty pitkään kehitettävää. (Paulus 2002; Collin et al. 2020). Tutkin työssäni työryhmän luovuutta tarkastellen ilmiötä työryhmien johtajien näkökulmasta. Koska luovuutta on tutkittu verrattain vähän johtajan näkökulmasta, kyseinen näkökulma voi antaa uusia havaintoja myös työryhmän luovuuden ymmärtämiseen. Siirryttäessä yksittäisen työntekijän tarkkailusta ryhmän tutkimiseen, luovuuteen johtavat tekijät ja prosessit eroavat paikoin paljonkin. Työryhmän näkökulma esiin ottaminen luovuuden tutkimisessa on ajankohtaista ja perustelua: työelämän nykyisten moninaisten ongelmien ratkaiseminen vaatii monipuolista osaamista, joka löytyy ainoastaan laajoista verkostoista ja yhteistyöstä. Organisaatioiden työt organisoidaan yhä enenevässä määrin juuri työryhmissä, jotka koetaan olevan organisaatioiden menestymisen keskiössä. (Morgeson et al. 2010; Malmelin & Poutanen 2017.) Tutkimuksessani työryhmä-käsite sisältää myös tiimi-käsitteen eikä näitä ole toisistaan eroteltu.

Työni aineisto on kerätty laadullisin menetelmin haastattelemalla seitsemää startup-yrityksen johtajaa. Koska haastattelujen tavoitteena on ymmärtää luovuuden ilmiötä johtajien kokemusten kautta, luonnolliseksi aineistokeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Vaikka tutkimuksen aineisto on kerätty startup-yritysten johtajia haastattelemalla, tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus rajata ainoastaan kyseisen organisaatiomallin työryhmien sovellettavaksi. Startup-yritykset toimivat tutkimukses-

sani lähinnä hyvänä esimerkkinä luovuuden ilmentymästä organisaatiotoiminnassa ja aineiston keruun menetelmällisenä valintana. Tulokset ovat täten monelta osin sovellettavissa monen organisaatiomallin työryhmätoimintaan.

Tutkimustuloksissa olen hyödyntänyt teorian kehittämiseen pyrkivää tutkimusmenetelmää (*engl. theory elaboration*, Fisher & Aguinis 2017). Pyrin aineistollani jatkokehittämään Amabilen ja Khairen (2008) luokittelemia luovuuden johtamisen menetelmiä. Erityisesti pyrin soveltamaan ja kehittämään kyseisiä löydöksiä työryhmäkontekstissa tavoitteenani näin löytää tarkempi ja tuoreempi tutkimusrajaus luovuuden johtamisen tutkimuskentällä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tarkoituksena on ymmärtää paremmin työryhmän luovuutta tarkastelemalla johtajien kokemuksia ryhmänsä luovuuden rakentajina ja tukijoina. Erityisesti keskityn työssäni työryhmän luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja johtajien kokemiin, luovuudelle oleellisiin päivittäisiin johtamismenetelmiin. Toivon aineistoni kautta samalla hahmottavani paremmin, miten työryhmien johtajat kokevat työryhmänsä luovuuden edistämisen.

**Tutkimuskysymys:** Mitkä tekijät ovat keskeisiä työryhmän luovuudelle johtajien kokemanä?

- **Alakysymys:** Miten työryhmän johtajat kokevat luovuuden edistämisen?

## 2 LUOVUUS JA SEN JOHTAMINEN

### 2.1 Luovuus käsitteenä työkontekstissa

Luovuudella tarkoitetaan ideoiden tuottamista. Luovuus kehittää jotain uutta tai vähintään pyrkii näkemään jo tutun asian tai ongelman uudella tavalla. Organisaatiokontekstissa luovuudella erityisesti tarkoitetaan ideointia, jolla yritys pyrkii luomaan uusia vaihtoehtoisia, arvokkaita ja käyttökelpoisia tuotteita, palveluita, ideoita, prosesseja, ratkaisuja ja työmenetelmiä. (Anderson et al. 2014; Collin et al. 2020.) Konkreettisemmin luovuuden ja luovan ajattelun voi toisaalta nähdä myös arkisten ongelmien ratkomisena, jolloin luovuus on osa lähes mitä vain työtä ja työtehtävää. Luovuus on yrityksille elinehto, sillä se ylläpitää organisaatioiden kilpailukykyä ja mahdollistaa sen innovoinnin ja kehityksen. Luovuuden tarkoitus organisaatioissa on edistää liiketoimintaa parantaen niiden strategiaa, tuotteita tai liiketoimintamalleja. Luovuus liitetäänkin sekä työntekijöiden että koko yrityksen menestymisen mahdollistamiseen. (Klausen 2010; Malmelin & Poutanen 2017; Collin et al. 2020. )

Luovuutta on ehditty tutkia monesta eri näkökulmasta, minkä vuoksi luovuuden ilmiölle on kehitetty monenlaisia määritelmiä. Monesti luovuutta tutkitaan esimerkiksi tietyn alan näkökulmasta, jolloin luovuuden monet määritelmät eivät ole kuitenkaan pystyneet sisällyttämään määritelmänsä luovuuden ilmiötä kokonaisuutena. (Unsworth 2001.) Luovuutta tutkineet näkevätkin luovuuden yksimielisesti monimutkaisena ilmiönä, jonka määrittävät tekijät vaihtelevat tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Merkittävimiksi luovuutta määrittäviksi tekijöiksi ovat muun muassa nousseet ainutlaatuisuus, uutuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Unsworth 2001; Klausen 2010.) Vaikka luovuuden aukoton määrittäminen koetaan organisaatiokontekstissa vaikeaksi, luovuuden merkitys organisaatioiden kilpailukyvyn ja kasvun edellytyksenä tunnustetaan jo kuitenkin hyvin (Mumford et al. 2002; Hakala 2013; Blomberg 2016).

Luovuus ilmenee eri tavoin riippuen organisaatiosta ja sen työyhteisöstä tai toimi- ja ammattialasta (Poutanen 2016). Vaikka luovuus nähdään usein melko abstraktina käsitteenä, luovuuden moniulotteisuuden vuoksi se kuitenkin organisaatiokontekstissa halutaan usein konkretisoida käytännön toimintaan (Stenberg 2006). Luovuus näkyy yksittäisen organisaation toimintatavoissa, käsityksissä, periaatteissa ja rutiineissa. Luovuus on paljolti sidoksissa yritysten organisaatiokulttuuriin ja perinteisiin, minkä vuoksi sitä on vaikea sellaisenaan kopioida yrityksestä toiseen. Organisaatiotutkimuksessa luovuutta

onkin nähty mielekkäimpänä tutkia yksittäisen organisaation toimintatapoihin syventymisen sijasta astetta yleisemmällä tasolla. Tällä tavoin on pyritty hahmottamaan luovuuden yleisiä näkökulmia ja toimintatapoja, joilla taas on nähty olevan merkittävä asema luovuuden kehittämisessä ja siirtämisessä organisaatioiden arkipäiväiseen toimintaan. (Poutanen 2016; Malmelin & Poutanen 2017.)

Organisatorista luovuutta on tarkasteltu perinteisesti luovan toiminnan lopputuloksen kautta. Näkemyksessä halutaan korostaa luovuuden hyödyllisyyttä; luovuutta voidaan helpommin arvioida ja mitata, kun siitä syntyy jokin konkreettinen lopputulos kuten fyysinen tuote. (Klausen 2010; Unsworth & Clegg 2010.) Luovuuden standardimääritelmää on kuitenkin haluttu kyseenalaistaa. Lopputulokseen keskittyvässä näkökulmassa tarkastelun kohteena ovat ainoastaan ideat, jotka lopuksi konkretisoituvat. On tärkeää huomioida, että käytännön työelämässä luova toiminta tai uusi idea vie harvoin suoraan haluttuun lopputulokseen tai konkretisoituu organisaation lopputuotteeksi. Lopputulosta korostava näkökulma saattaa vinouttaa luovuuden tutkimista ilmiönä, sillä se jättää ulkopuolelleen kaikki ne ideat, jotka eivät ole päätyneet lopullisiksi valinnoiksi, valmiiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Klausen 2010; Unsworth & Clegg 2010.)

Loppujen lopuksi organisaatioiden arkipäiväinen luovuus on harvoin uusien, ainutlaatuisten ideoiden luomista tai alituista tuotteiden lanseeraamista, vaan pitkäjänteisyyttä vaativaa tuotteiden kehittämistä ja jatkuvaa ideoiden uudistamista ja yhdistämistä toisiinsa. Luovuus voidaankin nähdä vanhojen ideoiden uudenaikaisena yhteensovittamisena, joissa haetaan uusia ratkaisuja ja kokonaisuuksia organisaation tarpeisiin, eikä niinkään täysin uudenlaisten ideoiden synnyttämisenä. (Klausen 2010; Unsworth & Clegg 2010; Malmelin & Virta 2016.) Jotta luovuuden hyöty ja sen ulottuvuudet ilmiönä olisivat organisaatiotutkimuksessa tulevaisuudessa selvemmat, luovuuden määritelmää pitäisikin uskaltaa laajentaa ja kehittää entisestään. Tällöin lopputuotoksen sijaan on järkevää laajentaa luovuuden tarkastelua organisaatioiden tapahtumiin, toimintaan ja niiden eri tekijöihin. (Ford & Gioia 2000; Klausen 2010.)

Luovuutta onkin lopputuloksen lisäksi määritelty myös yksilön ominaisuuden näkökulmasta. Luovuus on nähty yksittäisen henkilön erityislahjakkuutena, jolloin luovat ideat on paikallistettu yksittäisen henkilön tiettyihin yksittäisiin hetkiin. (Malmelin & Poutanen 2017.) Luovuuden tutkiminen yksittäisen henkilön kautta onkin täysin perusteltua; luovuuden käsitteellistämässä on merkittävää ymmärtää luovan ihmisen toimintatapoja ja ajatuksia luovuudesta. Vaikka tutkimuksen kohteena olisi kokonaisen ryhmän

luovuus, on tärkeää muistaa, että yksittäisen ihmisen henkilökohtaiset ajatukset ja tulkin-  
nat ohjaavat ihmisen käytöstä ja valintoja. Tällöin yksittäinen ihminen voi vaikuttaa ryh-  
män monimuotisuuteen ja luovuuden keinoihin. (Stenberg 2006 & Malmelin & Poutanen  
2017.) Vaikka luovuus on ennen liitetty pitkälti tietyn tyyppisiin ammatteihin ja tehtäviin,  
ajatusta on vähitellen laajennettu ja nykyään ajatellaankin, että kuka vain voi halutessaan  
olla luova. Koska työmaailma on alituisessa muutoksen kierteessä, kaikilta työtehtävästä  
riippumatta vaaditaan luovuutta pysyäkseen muutoksessa mukana. (Uusikylä 2012.)

Lopputuloksen ja yksilön ominaisuuden kautta määritelty luovuus on nähty organi-  
saatiotutkimuksessa luovuuden käsitettä rajaavina, koska ne jättävät ulkopuolelleen täy-  
sin luovuuden prosessin ja siihen osallistuvan ihmisjoukon (Csíkszentmihályi 1988; Mal-  
melin & Poutanen 2017). Selkeiden konkreettisten lopputuloksien lisäksi luovuutta on  
tarkasteltava myös aineettomasta näkökulmasta ottaen huomioon ideat ja konseptit, jotka  
eivät välttämättä ole päätyneet lopputuloksiksi kuluttajien käyttöön. Etenkin organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa luovuuden ei nähdä olevan kiinni yksittäisen työnteki-  
jän luovuudessa, jossa ainutlaatuisen ideoinnin lopputuloksena syntyisi liiketoiminnan  
tuotteita ja palveluita. (Csíkszentmihályi 1996; Ford & Gioia 2000.) Kun keskitytään luo-  
vuuden lopputuloksen ja yksittäisen henkilön sijasta luovuuden kokonaisvaltaisempaan  
prosessiin, voidaan ottaa huomioon ideaan johtaneet toimet ja luova ajattelu (Unsworth  
2001).

## 2.2 Luovuuden prosessi

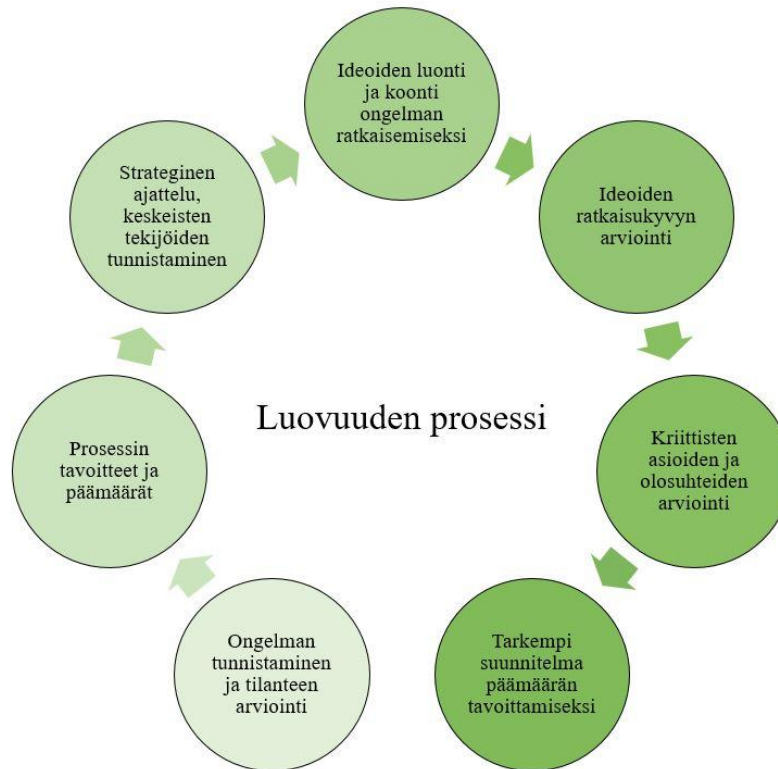
Luovalla prosessilla tarkoitetaan luovan ajattelun ja toiminnan tapahtumien ketjua. Nämä  
luovat tapahtumat johtavat uusiin, tarpeellisiin ja arvokkaisiin tuotteisiin ja palveluihin.  
(Ford & Gioia 2000; West 2002.) Luovuuden prosessikaaviot ovat olleet erityisen käytet-  
tyjä organisaatio- ja liiketoimintanäkökulmasta tarkasteltuna, koska niiden on nähty hel-  
pottavan luovuuden kehittämistä. Luovuuden prosessin jäsentäminen on muun muassa  
nähty helpottavan organisaatioiden luovuuden mittaamista ja hyödyntämistä. Vaikka luo-  
van prosessin kaavoittaminen nähdään hyvänä työkaluna luovuuden hahmottamisessa or-  
ganisaatiokontekstissa, on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että luova prosessi on monella  
tapaa yllätyksellinen tapahtumien ketju. Jatkuvasti muuttuvalle prosessille on siis mah-  
dotonta kehittää täysin aukotonta kaavaa. (West 2002; Malmelin & Poutanen 2017.)

Organisaatioissa on erityisesti haluttu ymmärtää paremmin luovaan toimintaan ja sen käytännötoimiin liittyviä prosesseja kiinnittämättä huomiota siihen, syntyykö luovuudesta konkreettisia käyttöön tulevia tuotteita. (Ford & Gioia 2000.) Erityisesti työelämässä luovuuden pohjana on nähty olevan yhteisölliset tapahtumat ja monitahoiset prosessit. Työelämässä luovuus onkin harvoin yksilöllistä; luovien ratkaisujen, palvelujen ja tuotteiden kehittäminen vaatii monipuolista yhteistyötä, ja ne ovatkin harvoin yksittäisen ihmisen ideoimia tai toteuttamia. (Csíkszentmihályi 1988.) Luovuus vaatii työelämässä pitkäjänteisyyttä, minkä vuoksi luovuuden tulosten taustalla harvoin ovat nopeat ja äkilliset tapahtumat ja yksittäiset työntekijät. Työelämän luovuuden nähdäänkin syntyvän monien tapahtumien ketjusta, johon vaikuttavat organisaation eri tapahtumat, prosessit ja ihmisryhmät. (Csíkszentmihályi 1988; Malmelin & Poutanen 2017.)

Luova prosessi on tyypillisesti kuvattu lineaarisena ongelmanratkaisumallina, jonka vaiheet pyrkivät kuvastamaan prosessin etenemistä. Vaikka luovien prosessin mallinnukset ovat aina yksinkertaistuksia monimutkaisista ja monivaiheisista tapahtumista, luovan prosessin kuvaamisella pyritään hahmottamaan kyseistä luovuuteen vaikuttavia tapahtumia paremmin ja kehittämään niitä. (Fisher & Amabile 2009; Malmelin & Poutanen 2017.) Luovuuteen liittyvissä tutkimuksissa viitataan paljon psykologi Graham Wallasin vuonna 1926 kehittämään luovan prosessin mallinnukseen. Luova prosessi on jaettu kyseisessä mallissa neljään eri vaiheeseen: valmistautumiseen, hautumiseen, valaistumiseen ja vahvistumiseen. (Styhre & Sundgren 2005.) Tällöin luovan prosessin nähdään alkavan ongelman määrittelystä ja mahdollisten ratkaisujen tutkailusta. Tämän jälkeen prosessi etenee ideoiden ja ajatusten niin sanottuun tekeytymisvaiheeseen, jossa annetaan mahdollisuus yksittäisen henkilön tiedostamattomille ajatusprosesseille. Prosessin kolmannessa vaiheessa ajatuksia ja ideoita ryhdytään tietoisesti kehittämään. Neljännessä, luovuuden prosessin viimeisessä vaiheessa ideoita arvioidaan ja testataan mahdollisuuksien mukaan. Tarkoituksena on kehittää ideoita kohti niiden konkreettisia lopullisia versioita. (Styhre & Sundgren 2005; Malmelin & Poutanen 2017.)

Kyseistä luovan prosessin mallia on vuosien varrella kuitenkin kehitetty, ja siihen on tehty muutamia lisäyksiä täsmentäen tapahtumien mahdollista kulkua. Luovuuden ongelmanratkaisunäkökulmaa on erityisesti haluttu korostaa, mikä toimii erityisesti uusien ratkaisujen etsimiseen perehtyville organisaatioille. (Lubart 2001.) Luovuuden prosessia on jalostettu ongelmanratkaisuun keskittyvään seitsemänvaiheiseksi tapahtumaksi (kuvio 1), joka sisältää edellä mainitun nelivaiheisen prosessin lisäksi myös uusia, hieman täsmennettyjä vaiheita (Puccio et al. 2007).





Kuvio 1 Luovuuden prosessi (Puccio et al. 2007)

Luova prosessi alkaa tässä versiossa diagnostisesta ajattelusta, jossa arvioidaan tilanne ja hahmotetaan sen keskeiset ongelmat. Tämän jälkeen prosessi etenee visionääriseen ajattelun vaiheeseen, jossa neuvottelun avulla pyritään määrittämään prosessin tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa keskitytään prosessin strategiseen ajatteluun, asian keskeisiin tekijöihin ja eri vaihtoehtojen hahmottamiseen. Neljännessä ja viidennessä vaiheessa luodaan ja kerätään ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Tarkoituksena on samalla arvioida, miten vaihtoehtoiset ideat pystyvät ratkaisemaan kyseessä olevan ongelman. Ideoita arvioidaan muun muassa niiden soveltuvuuden ja toteuttamiskelpoisuuden näkökulmasta. Prosessin viimeiset vaiheet, kuudes ja seitsemäs vaihe keskittyvät kontekstuaaliseen ajatteluun ja ratkaisun tarkemman suunnitelman luontiin. Tarkoituksena on arvioida toiminnan olosuhteita niin, että työryhmä tunnistaa mahdolliset kriittiset esteet, jotka voisivat vaikuttaa prosessin onnistumiseen. (Puccio et al. 2007.)

Luova prosessi voidaan nähdä tapahtuvan prosessin mukaisesti yksi vaihe kerrallaan rakenteellisesti, jolloin prosessin vaiheet erottaa toisistaan aika. Rakenteellisen luovuuden vastakohtana voidaan nähdä improvisoitu luovuus, jossa prosessin eri vaiheita on vaikeampi erottaa toisistaan ja ne tapahtuvat paljolti päällekkäin. Improvisoidussa luovuudessa on kyse jatkuvasta uudistumisesta; toimijoilta odotetaan nopeaa reagoimista

ympäristön tapahtumiin, muutoksiin ja niistä syntyviin ärsykkeisiin. (Fisher & Amabile 2009; Malmelin & Poutanen 2017.) Jotta organisaatiossa voidaan harjoittaa improvisoitua luovuutta, vaaditaan työntekijöiltä epävarmassa ympäristössä rohkeaa oivaltamista ja itsevarmaa päätöksentekoa. Luovuuden prosessin vaiheet, kuten ongelman hahmottaminen, ideoiden luonti ja niiden konkreettinen toteuttaminen, tapahtuvat tällöin jopa yhtäaikaaisesti. (Fisher & Amabile 2009.)

### **2.3 Luovuus ja innovaatio**

Luovuuden ja innovaation käsitteitä käytetään usein päällekkäin, minkä vuoksi innovointia ei voi täysin poissulkea luovuudesta puhuttaessa (Anderson et al. 2014). Sisällytänkin tutkimukseeni myös innovoinnin käsitteen. Luovuuden ja innovaation käsitteiden päällekkäinen käyttö juontaa niiden hyvin samankaltaisista luonteista. Vaikka molemmista käsitteistä löytyy joitain ominaispiirteitä, luovuuden ja innovoinnin tutkimusalalla ei ole täysin yhteistä näkemystä siitä, mitkä piirteet erottavat ne selkeimmin toisistaan. Molemmissa on kyse uuden luonnista ja kehittelystä, ongelman tunnistamisesta ja sen ratkaisemisesta uudella tavalla. Ilmiönä tarkasteltuna luovuudessa ja innovoinnissa on kuitenkin havaittavissa myös eroja. (Anderson et al. 2014; Poutanen 2016.) Luovuus nähdään monesti täysin uusien ideoiden kehittelynä. Vaikka innovoinnissa voidaan tehdä samoin, siinä koetaan myös usein olevan kyse muilta organisaatioilta omaksuttujen ideoiden ja ajatusten kehityksestä. (Anderson et al. 2014.)

Organisaatiotutkimuksen kontekstissa luovuutta korostetaan erityisesti uusien ennennäkemättömien ideoiden luomisena. Luovuuden nähdään tapahtuvan innovointiprosessin alkuvaiheessa ideointina tai innovointiprosessin myöhäisemässä vaiheessa apuna innovaation kehittämisessä. (Paulus 2002; Anderson et al. 2014; Poutanen 2016.) Innovointiprosessissa taas korostuu ideoiden luomisen lisäksi niiden käytännön toteuttaminen, joka tapahtuu prosessin myöhäisemmässä vaiheessa (Anderson et al. 2014). On kuitenkin huomioitava, että luovuuden ja innovoinnin jako on osaksi keinotekoinen eikä näyttäydy näin selkeästi tosielämässä. Monesti luovuus ja innovointi nähdäänkin tapahtuvan paljolti limittäin ja toistuvasti organisaatioiden ideointi- ja luomisprosesseissa. (Paulus 2002.) On myös hyvä huomioida että luovuus ja innovointi ilmiönä eivät välttämättä vaadi toista tapahtuakseen; luovuus ei esimerkiksi aina tuota innovaatioita. (Collin et al. 2020.)

Vaikka innovointi on monella alalla pinnalla oleva käsite erityisesti puhuttaessa organisaatioiden tulevaisuuden kilpailukyvyistä, innovointikäsitteen sisältö jää usein epäselväksi. On siis realistista huomioida, että uusien ideoiden luominen on monessa organisaatiossa ideaali tavoite, joka kuitenkin saavutetaan harvoin. Vuosia kestävä tutkimustyö voi johtaa organisaatioissa ainutlaatuisiin innovaatioihin, mutta näiden merkittävien ideoiden tuottaminen on harvoin organisaatioiden päivittäisen työnteon ensisijainen päämäärä. (Malmelin & Poutanen 2017.) Päivittäisessä työelämässä korostuukin ideointi, jolla pyritään jalostamaan ja kehittämään jo olemassa olevia ajatuksia, keksintöjä, ideoita ja tuotteita (Malmelin & Virta 2016).

## 2.4 Työryhmän luovuus

Luovuutta ja sen ilmenemistä on tutkittu erilaisiin tutkimusperiaatteisiin ja suuntauksiin tukeutuen. Luovuutta on organisaatiokontekstissa havainnointu yksittäisen työntekijän, työryhmän, organisaation, yhteisön tai näiden tasojen yhdistelmän näkökulmista. (Anderson et al. 2014.) Yleisesti organisaatiotutkimuksessa luovuuden tutkiminen on painottunut paljolti yksilön näkökulmaan (Paulus 2002; Paulus et al. 2012; Collin et al. 2020). Työryhmän luovuuden ymmärtämistä ja tutkimista on kuitenkin viime vuosikymmeninä haluttu kehittää. Tähän on ovat rohkaisseet muun muassa mielenkiintoiset löydökset työryhmiin liittyvissä innovointitutkimuksissa sekä ryhmätyöskentelyn vakiintuneempi rooli työmaailmassa. Nykyisin lähes missä vain organisaatiossa työn tekeminen, työtehtävät, vastuualueet ja tavoitteet jaetaan paljolti juuri työryhmätasolla. Työryhmätyöskentelyn vakiintuessa työmaailmassa sen johtamiseen ja menestymiseen on ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota. Työryhmien luovuuden ja organisaation menestymisen välillä onkin nähty olevan jonkintasoinen yhteys. (Sonnenburg 2004; Hülsheger et al. 2009; Morgeson et al. 2010.) Työryhmän luovuudessa työryhmän nähdään yhdessä kehittävän uusilla ja hyödyllisillä ideoillaan organisaatioidensa prosesseja, tuotteita ja palveluita (Amabile 1996).

Työryhmä määritellään usein ryhmäksi, jonka jäsenillä on yhteinen päämäärä ja tavoite toimia pidempiaikaisesti yhdessä. Työryhmiä on kuitenkin monenlaisia, ja ne vaihtelevat työyhteisöissä muun muassa yhteistyön keston, ryhmän koon ja työtehtävien mukaan. (West 2002; Morgeson et al. 2010) Useasti työryhmän jäsenillä on keskenään pitkiä työsuhteita, ja heidän työt koskevat samoja tehtäviä tai projekteja. Työryhmän jäsenillä on myös usein yhteinen johtaja, esimies, jolla on monesti ollut rooli jo ryhmänsä jäsenien

valitsemisprosessissa. Työryhmän koot ja hierarkkiset rakenteet voivat vaihdella ryhmästä riippuen. (Paulus et al. 2012.) Yhteisen päämääränsä vuoksi ryhmän jäsenet joutuvat usein olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakaakseen ideoita ja ajatuksia työtehtäviin liittyen ja yhdistääkseen itsenäisesti tehdyt työnsä yhdeksi kokonaisuudeksi (Pirola-Merlo & Mann 2004). Työryhmän yhteisen ideoinnin lopputuloksena syntyvistä ideoista, tuotteista, prosesseista, työtavoista ja palveluista ryhmän jäsenten nähdään olevan yhdessä vastuussa (West 2002).

Luovuuden nähdään vuorovaikutteisesta näkökulmasta tapahtuvan organisaatiossa yksittäisten ihmisten välillä monivaiheisissa kanssakäymisissä yksilön, työryhmän ja organisaation tasoilla (Anderson et al. 2015). Vaikka yksittäinen työntekijä voi harjoittaa luovaa ajattelua ja kehittää uusia ideoita organisaation arkipäiväisessä toiminnassa, yrityksen monitahoiset ongelmat ovat harvoin yhden ihmisen voimin havaittavissa tai ratkaistavissa. Tällöin ongelman ratkaisuun vaaditaan ryhmätasoisia luovuutta. (Malmelin & Poutanen 2017.) Ryhmätasolla luovuuden nähdään syntyvän ryhmän jäsenten välillä yksilöiden oman luovuuden johdattamana (Anderson et al. 2015). Vaikka luovuutta voi esiintyä työryhmän projektissa yksilötasolla yksittäisen työntekijän työstäessä omaa osuuttaan, työryhmän yhteinen työskentely voi tuottaa uudenlaista luovuutta, joka erityisesti pohjautuu työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin tapahtumiin (West 2002; Malmelin & Poutanen 2017).

Luovuus prosessina eroaa ryhmän ja yksilön näkökulmista tutkittuna, vaikka ryhmien ja yksilöiden luovuuden määritelmässä ja tutkimisessä on samoja periaatteita ja yhteisiä piirteitä. Molemmista näkökulmista tarkasteltuna luovuutta ohjaavat sosiaaliset näkemykset ja kulttuuriset tottumukset. Painopiste ryhmän luovuuden tarkastelussa siirtyy kuitenkin erityisesti viestintään, ryhmän dynamiikkaan ja kokoonpanoon, tehtävien laatuun ja reflektointiin sekä ympäristöön ja ilmapiiriin. (Csíkszentmihályi 1988; West 2002; Malmelin & Poutanen 2017). Yksittäisen työntekijän luovuuteen verrattuna työryhmän luovuuden ytimessä on vuorovaikutus, joka pitää sisällään muun muassa ajatusten ja ideoiden vaihtoa ja niiden keskinäistä jalostamista ja arviointia. (West 2002; Pirola-Merlo & Mann 2004.) Vaikka yksilön luovuuden tutkiminen on ollut organisaatioiden luovuuden tutkimisen keskiössä pitkään, työryhmässä tapahtuva luovuus on alettu näkemään välttämättömänä organisaatioiden kehittymiselle. Ryhmän luovuudessa nähdään olevan kollektiivinen ulottuvuus; ryhmän yksittäinen jäsen voi harvoin viedä ideoitansa eteenpäin ilman työryhmänsä tukea ja neuvoja. (West 2002.)

Työryhmän luovuutta on tutkittu enimmäkseen kahdesta eri näkökulmasta: ryhmädynamiikan vaikutuksista luoviin prosesseihin ja ryhmän monimuotoisuuden seurauksista yhteisön kokonaisuuteen. Ongelmallisena työryhmän luovuuden tarkastelussa on nähty keskittyminen ainoastaan ryhmien yksilöihin ja ryhmän sosiaaliseen kontekstiin. Tutkimukseen onkin kaivattu luovuuden prosessin korostamista ja käytännönläheisyyttä, jotta organisaatiot pystyisivät paremmin hyötykäyttämään työryhmiensä jäsenten monipuolisten kykyjen synergiaa. (Sonnenburg 2004; Berman & Kim 2010.)

Työryhmän luovuudella on jo todettu olevan merkitys luovuuden koko prosessiin. Työryhmän luovuus nähdään alkavan jo ongelman havaitsemisesta ja tilanteen yhteisestä kartoittamisesta. Ryhmän jäseniltä odotetaan muutosta, ideoita ja ratkaisuja esille nouseeseen ongelmaan tai kehitystarpeeseen, ja siihen nähdään olevan avuksi työryhmän jäsenten moninaiset kyvyt ja taidot. Työryhmän luovan ajattelun ja ideoinnin nähdään olevan jo huipussaan näissä innovoinnin prosessin alkuvaiheissa, joissa idean implementointia käytäntöön ei vielä tapahdu. (West 2002; Malmelin & Poutanen 2017.) Työryhmän luovuutta määrittää lisäksi paljon ne tehtävät, joita sen jäsenten on suoritettava joko ryhmänä tai itsenäisesti yksilöinä. Mitä vaikeammaksi ja monimutkaisemmaksi työtehtävä koetaan, mitä enemmän se vaatii yhteistyötä ja mitä enemmän ratkaisuille löytyy vaihtoehtoja, sitä suurempi tarve nähdään olevan työryhmän tasoiselle luovuudelle. Edellä mainitun takia työryhmien luovuus pohjautuu paljon reflektoinnille. Tarpeellisen muutoksen ja kehityksen hahmottaa paremmin vasta silloin, kun ymmärtää työryhmän tavoitteita, organisaation strategiaa ja prosesseja, joissa työryhmän jäsenet ovat mukana. (West 2002.)

Ryhmien luovuuteen vaikuttavia yleistettäviä tekijöitä on pyritty 2000-luvulla hahmottamaan paremmin. Erityisen tärkeinä tekijöinä on pidetty työryhmän sisäisen vision ja päämäärään määrittelyä; ollakseen luovia ryhmän jäsenten on tavoiteltava samaa lopputulosta. (West 1990; Hülsheger et al. 2009.) Ryhmän jäsenten olisi myös tärkeää tuntea jonkinlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, jossa jokainen työryhmän jäsen tietäisi oman roolinsa ja jossa ryhmän jäsenet kokisivat tulleen kuulluksi ja tuetuksi. Lisäksi ryhmän luovuuteen on koettu vaikuttavan monipuolinen kommunikointi. Sekä sujuva ryhmän sisäinen että ulkopuolinen viestintä koetaan työryhmän ideoinnin ja ajatustenvaihdon kannalta tarpeelliseksi. (West 2002; Perry-Smith & Shalley 2003; Wuchty et al. 2007; Hülsheger et al. 2009.) Ryhmien eri piirteiden, kuten koon, rakenteen ja kokoonpanon, vaikutusta työryhmän luovuuteen on tutkittu, mutta niiden merkitys on kuitenkin koettu työryhmän luovuuden kannalta lopulta vähäiseksi (Hülsheger et al. 2009).

Työryhmän luovuus- ja innovointitutkimukset ovat paljolti keskittyneet toimivan työryhmän hahmottamiseen. Tarkoituksena on rajata niitä työryhmän piirteitä, jotka edesauttavat työryhmän luovaa prosessia. Erityisenä haasteena nähdään sellaisen työryhmän rakentaminen, jossa työryhmän jäsenten välinen yhteistyö toimii, mutta jossa samalla ilmenisi tarpeeksi työntekijöiden taustojen ja taitojen monimuotoisuutta. Liiallinen monimuotoisuus ja eriävät mielipiteet eivät saa kuitenkaan riskeerata työryhmän yhteistä päämäärää, tavoitteita ja ryhmähenkeä, vaan jäsenten on pystyttävä tehokkaaseen ja avoimeen yhteistyöhön. Tässä avain asemassa on aktiivinen vuorovaikutus. (West 2002.) Työryhmän yhteiset kokoontumiset ja aktiivinen ajatusten vaihtaminen nähdään merkittävän osana työryhmän luovuuden ja yhteisen hengen ylläpitämistä. Ei riitä että yksilö tuo ryhmässä esille ajatuksiaan, vaan työryhmän muiden jäsenten on pystyttävä myös niihin tarttumaan. (Paulus 2000.)

Onkin selvää että työryhmän yhteistyö ja yhteinen ideoiden jalostaminen on mahdollista ainoastaan, jos heillä on halussa yhteistyöhön vaadittavat ryhmätyötaidot, kuten toimiva kommunikointi (Paulus 2000; West 2002). Luovimmiksi ja ideoivimmiksi ryhmiksi on nimenomaan koettu ne työryhmät, jotka pystyvät avoimeen keskusteluun ja antamaan toisilleen erimielisyyden hetkinä rakentavaa kritiikkiä (Nemeth et al. 2004). Ryhmän luovuuden tehokkuus pohjautuukin juuri sille, että yksilöiden ideat ja ajatukset saadaan hyödynnettyä, jaettua ja yhdisteltyä muiden ryhmän jäsenten kanssa mahdollisimman helposti (Wuchty et al. 2007; Malmelin & Poutanen 2017). Työryhmien tehokkuutta onkin tutkittu organisaatiotutkimuksissa paljon. Yhteistyö on koettu hyödylliseksi erityisesti uuden tiedon luomisvaiheessa; työryhmien uuden tiedon tuottaminen on usein yksilöitä tehokkaampaa. (Wuchty et al. 2007.)

Myös työryhmän ilmapiirillä on tärkeä rooli ryhmän luovuuden ylläpitäjänä. Hyvällä ilmapiirillä pyritään luomaan työpaikalle sellaista henkeä, jossa työntekijät voivat vapaasti jakaa ajatuksiaan ja uskaltavat ottamaan riskejä. Vapaassa, positiivisessa ja luotavaisessa työympäristössä työryhmä uskaltaa sanoa rohkeampiakin ideoita ääneen. (West 2002; Malmelin & Poutanen 2017.) Työryhmän luovuuden kannalta on tärkeää, että turvalliseen työilmapiiriin, oppimiseen ja konfliktien ratkomiseen panostetaan ryhmässä jatkuvasti. Mitä turvallisempi olo työntekijällä on työryhmänsä sisällä, sitä vapaammaksi hän kokee tuoda omat ajatuksensa osaksi ryhmän työskentelyä. On jopa pohdittu, miten juuri innovointiprosessin alkuvaiheessa työryhmän olisi hyvä olla mahdollisimman suojassa työryhmän ja organisaation ulkopuolelta tulevalta paineelta. Ideoinnin

vaatimaa turvaa voi luoda muun muassa työryhmän siirtyminen täysin normaalista poikkeavaan työympäristöön, jossa työryhmä saa ilman paineita rennossa ja turvallisessa ilmapiirissa kehittää ajatuksiaan. (West 2002.)

Vaikka luovuuden näkökulmasta ryhmätyöskentelyssä on paljon hyvää, se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Muun muassa mielipiteet ryhmätyön ja yksittäisen työntekijän tehokkuudesta vaihtelevat. Onkin tutkittu, miten erilaiset ryhmäideointitilaisuudet, kuten brainstorming- ja aivoriitapaamiset, eivät välttämättä aina tuota yhtä tehokasta tai ideoivaa lopputulosta kuin työntekijöiden itsenäiset työskentelytilaisuudet. (Rietzschel et al. 2006; Sawyer 2007.) Ajatus koko työryhmän jatkuvasta luovuudesta on koettu myös epärealistiseksi. Työryhmään pyritään usein keräämään monenlaisia ihmisiä ja erilaisia taitoja, ja näiden kaikkien työntekijöiden ensisijainen tehtävä ei voi olla jatkuva luovuus ja uuden kehittäminen. Organisaation toiminnan kannalta kaikki työtehtävät eivät edes vaadi jatkuvaa uudistumista ja luovuutta. (Berman & Kim 2010.) Lisäksi on koettu, että työskentely ryhmässä saattaa estää tietynlaisen luovuuden syntymistä erityisesti yksilöiden näkökulmasta. Ryhmän huono tai turvaton ilmapiiri saattaa esimerkiksi estää vapaan ideoinnin yksilöiden pelätessä muiden ryhmäläisten arvostelua. Ujot ja hiljaiset työntekijät saattavat esimerkiksi jättää ideansa sanomatta ryhmätilaisuuksissa. Lisäksi ryhmätyöskentely ja muiden kuunteleminen saattaa muun muassa passivoida ryhmän jäseniä ja olla näin esteenä heidän omalle luovuudelleen. (Sawyer 2007.)

Toisaalta on huomioitava, että ryhmätyöllä tuotetun luovuuden tuloksellisuutta on vaikea mitata ja vertailla, koska työryhmämalleja ja työskentelytapoja on lukemattomia. Ryhmän luovuuteen voidaan nähdä vaikuttavan ryhmässä ryhmien erilaiset työprosessit; ryhmän eri piirteet, kuten niiden koko ja normit; erilaiset organisaation omat vaikutteet, kuten sen palkkiojärjestelmä ja yrityskulttuuri (Anderson et al. 2014; Shenk 2015). Monimuotoisessa organisaatiokulttuurissa jako työryhmätyöskentelyyn ja itsenäisen työskentelyyn on monesti myös turhan yksinkertaistava. On muun muassa todettu, että jo pelkästään sujuva parityöskentely mahdollistaa onnistuvan luovan työskentelyn. Jo kahdenkeskisessä työskentelyssä työntekijä voi saavuttaa turvallisen ja tehokkaan ympäristön, jossa kehittää ideoita työparinsa kanssa. (Shenk 2015.)

## 2.5 Luovuuden johtaminen

Luovuuden johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa organisaatioiden johtamisprosesseilla pyritään lisäämään yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden ideoiden tuottamista,

arviointia ja implementointia. Pyrkimyksenä on lisätä organisaation ideointia ja hahmottaa paremmin organisaation luovuuden prosesseja. Luovuuden johtamisen ensisijaisena tavoitteena nähdään nykyään erityisesti organisaation kaupallisen menestymisen mahdollistaminen ja tukeminen. (Xu & Rickards 2007; Berman & Kim 2010.) Luovuuden johtamista ei koettu pitkään organisaatioissa tai organisaatiotutkimuksissa tarpeelliseksi, koska johtamisella ei nähty olevan suoranaista vaikutusta luovuuteen (Mumford et al. 2002; Amabile et al. 2004). 2000-luvun aikana luovuuden käsitteen perinteisimmistä muodoista on kuitenkin ryhdytty luopumaan, ja luovuus on ryhdytty näkemään välttämättömänä resurssina, jonka järjestelmällisemmästä johtamisesta on organisaatioille hyötyä. Luovuudesta onkin tullut monen organisaation merkittävin päämäärä, minkä vuoksi sen johtamista on haluttu ryhtyä paremmin ymmärtämään ja tehostamaan. (Mumford et al. 2002.)

Luovuuteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu pitkään, ja johtaminen on tullut vahvemmin osaksi luovuuden tutkimuskenttää verrattain myöhään vuosituhannen taitteessa. Tätä aiemmin luovuuteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu muun muassa organisaation strategian, rakenteen, ilmapiirin ja yksilön näkökulmasta. Johtajuus koettiin pitkään tarpeettomaksi luovuuden tutkimuksissa, sillä luovuus nähtiin ainoastaan yksilöiden erityisenä ominaispiirteenä. (Mumford et al. 2002; Joo et al. 2013.) Vuosituhannen vaihteessa luovan ihmisen käsite on vähitellen muuttunut ja laajentunut; luovuutta ei nähdä enää täysin yksilöön liitettävänä piirteenä, vaan luovuus voi olla osa organisaation ja työryhmän kokonaisvaltaista kulttuuria. Työryhmätyöskentelyn yleistyessä luovuuden johtamisen tutkimus on pyrkinytkin määrittelemään luovuuden johtamisen menetelmiä, jotka yleistettyyydessään soveltuisivat monimuotoisiin ryhmiin. (Xu & Rickards 2007; Amabile & Khairi 2008.)

Luovuuteen on edelleen johtamisen näkökulmasta koettu vaikeaksi tarttua sen aineetoman ja vaikeasti hahmotettavan luonteensa vuoksi. Monesti koetaankin, että lähijohtamisessa ei välttämättä edes hahmoteta, mitä luova työskentely ja sen johtaminen käytännössä tarkoittavat. Työryhmän johtajan nähdään kuitenkin pystyvän vaikuttamaan luovuuteen omalla toiminnallaan riippumatta siitä, huomioiko hän tietoisesti ryhmänsä luovuuden johtamisessaan vai ei. Tehottoman, huonon johtamisen voidaan nähdä suoraan liittyvän työryhmän heikkoon innovointiin. (Deschamps 2005; Kesting et al. 2015.) Luovuuden syvempi ymmärtäminen, sen kestävä johtaminen ja näkyvien tulosten saaminen on todettu vaativan erityisesti sinnikkyyttä ja aikaa (Amabile & Khairi 2008; Loewenberger 2013).



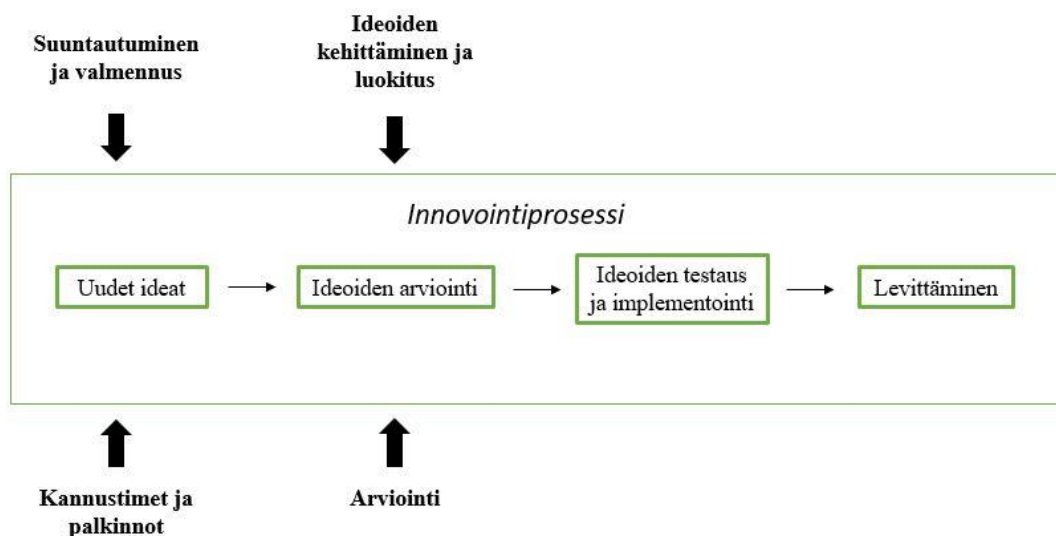
2000-luvulla luovuuden johtamisen tutkimuksissa on pyritty keskittymään onnistuvan jalkauttamisstrategian luomiseen eli tarkastelemaan, miten työryhmän potentiaali ja ideat saadaan parhaiten valjastettua osaksi organisaatioiden innovointiprosessia. Tarkastelun alla ovat erityisesti olleet johtamiskäytäntöjen laajentaminen ja muutosjohtamiseen liittyvä strategiointi. Johtamismenetelmiä ei olekaan tarpeellista luovuuden huomioimisen yhteydessä täysin organisaatioissa uudistaa, vaan tarkoituksena on muokata johtamisprosesseja luovuutta edistävällä tavalla. (Berman & Kim 2010.)

Luovuuden johtamisen tutkimuksen keskipisteessä on erityisesti nähty johtajan menetelmät huomioida organisaation henkilöstöä laajemmin. Selvää rajausta, minkälainen henkilöstöhallinto erityisesti edesauttaa työryhmän luovuudessa ei ole kuitenkaan tehty. Jonkin näkemyksen mukaan kaikki henkilöstöhallinnon toimet, kuten organisaatiokulttuurin edistäminen, oppiminen ja johtaminen, vaikuttavat organisaation sisäiseen luovuuteen. (Joo et al. 2013.) Luovuuden rohkaisemiseksi ryhmän johtamisen vastuulla on koettu erityisesti olevan ongelmanratkaisukeskeisyys, sujuva yhteistyö ja turvallinen ilmapiiri. (Xu & Rickards 2007; Berman & Kim 2010.) Lisäksi tärkeäksi on koettu työryhmän motivaation ja avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäminen. Erityisesti johtajien tarjoaman ohjauksen laatu ja ryhmän ideoinnin tukeminen on nähty olevan luovuuden kannalta olennaista. (Cummings and Oldham 1997; Tierney et al. 1999; Mumford et al. 2002.)

Luovuuden johtamisen tutkimuksissa on siirrytty yhä enemmän kohti kontekstuaalista näkökulmaa, jossa empiirisellä tutkimuksella on pyritty hahmottamaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja ympäristön merkitystä luovuuden johtamisessa (Amabile et al. 2004; Joo et al. 2013). Työryhmien yleistyessä sosiaalisten suhteiden ja ryhmädynamiikan merkitystä on muun muassa ryhdytty tutkimaan. (Amabile et al. 2004; Joo et al. 2013.) Lisäksi luovuuden vahvaa yhteyttä organisaation strategiaan, toimintaympäristöön ja kulttuuriin on tutkittu syvällisemmin. Kyseisillä tutkimuksilla on pyritty estämään työryhmien tarpeeton suoritettavuus ja rutiinimaisuus ja edistää luovuuden vaatiman tilan synnyttämistä. (Amabile & Khair 2008; Malmelin & Poutanen 2017.) Koska nykyinen työelämä on paljolti ajautunut tehokkuuskeskeiseksi, työnteko ja sen johtaminen on muuntautunut suunnitellummaksi ja ohjatummaksi, jolloin luovuuden vaatima tyhjä aika ja rutiinien kyseenalaistaminen ovat vähentyneet (Malmelin & Poutanen 2017).

Jotta luovuuden johtaminen osattaisiin kohdentaa oikeisiin prosesseihin ja tapahtumiin, työryhmien johtajien on tärkeää tunnistaa, miten ja missä luovuus tapahtuu. Luovuuden johtaminen nähdäänkin nykyään kiinteästi osana innovointiprosessia (kuviokuva 2). Erityisesti luovuuden johtamisen on tarkoitus tapahtua innovointiprosessin alkuvaiheessa

uusien ideoiden luomisprosessien ja ideoinnin arvioinnin yhteydessä. Innovointiprosessin jälkimmäisissä vaiheissa eli ideoiden testauksessa, implementoinnissa ja ideoiden käyttöön levittämässä luovuuden johtamisen ei nähdä enää olevan yhtä merkittävässä osassa. (Berman & Kim 2010; Anderson et al. 2014.) Vaikka luovuuden johtaminen koetaan monesti vieraana käsitteenä, kyseiset luovuuden johtamisen käytännöt ovat monesti työryhmissä ja lähijohtajuudessa tuttuja ja jo käytössä olevia menetelmiä (Berman & Kim 2010).



Kuvio 2 Luovuuden johtaminen osana innovointiprosessia (Berman & Kim 2010)

Luovuuden johtamisen prosessiin nähdään olevan neljä luovuutta herättävää päämenetelmää. Näistä ensimmäinen on ideointiin suuntautuminen ja valmentaminen (1). Tarkoituksena on herättää työryhmässä luova ajattelu osaksi sen arkipäivää ja strategiaa. Johdon tehtävänä on muun muassa kertoa työntekijöilleen organisaation luovuuden päämääristä ja tutustuttaa heidät esimerkiksi erilaisiin luovuutta herättäviin harjoitteisiin. Kannustimien ja palkintojen (2) on taas tarkoitus rohkaista ryhmiä luovaan ajatteluun. Tavoitteena on viestittää työntekijöille uusien ideoiden arvostuksesta ja saada työntekijät sitoutumaan organisaation kehittämiseen. Ideoiden kehittämis- ja luokitusvaiheessa (3) luovuuden johtamisen vastuulla on innostaa työryhmä ideointiin. Tarkoitus on rohkaista työntekijöitä aktiiviseen keskustelukulttuuriin ja ajatusten vaihtamiseen, jotta ideoita osataan työstää työryhmän sisällä mahdollisimman monipuolisesti. Innovointiprosessin arviointivaiheessa (4) luovuuden johtamisen on tarkoitus varmistaa, että organisaatiossa elää vahva ideoiden arviointi- ja kehittämiskulttuuri. Organisaatiolla voi esimerkiksi olla

käytössä ideointiin liittyviä kriteeristöjä, joilla varmistetaan jatkuva järjestelmällinen ideointi ja laadukkaiden kehitysten aktiivinen eteenpäin vienti. (Berman & Kim 2010.)

Käsittelen seuraavissa alaluvuissa tarkemmin luovuuden johtamisen menetelmiä viimeiseltä vuosikymmeneltä lähijohtamisen näkökulmasta. Alalukujen luovuuden johtamisen menetelmät on jaoteltu osittain Amabilen ja Khairen (2008) luokituksen mukaisesti.

### 2.5.1 Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus

Laadukkaan vuorovaikutuksen edistäminen nähdään lisäävän työpaikan sisäistä luovuutta ja sen kehittämistä. (Amabile & Khaire 2008; Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017.) Avoin viestintä ja runsas vuorovaikutus mahdollistavat luovan prosessin etenemisen; onnistuneessa vuorovaikutuksessa työntekijät pystyvät tunnistamaan ja määrittelemään ongelman, yhdistelemään ideoitaan ja näin ryhtyä ratkomaan ongelmaansa. Aktiivinen vuorovaikutus työryhmän sisällä mahdollistaa sekä yksilön itsenäisen luovuuden kehittämisen että ryhmän yhteisen luovuuden. Samalla se mahdollistaa uusien luovien prosessien syntymisen että aikaisemmin kehiteltyjen ideoiden edistämisen. (Amabile & Khaire 2008; Malmelin & Poutanen 2017.)

Onnistunut kommunikointi sisältää organisaatiossa monenlaisia viestintää. Luovat hetket eivät synny ainoastaan hetkissä, joissa työntekijät vaihtavat ideoitaan kasvokkain, vaan luovuus syntyy missä vain viestinnän hetkissä, joissa vastaanottajalla on mahdollista tulkita ja työstää saamaansa tietoa tai ideaa. Organisaation tulisikin tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden sekä kasvokkain käydyille keskusteluille esimerkiksi käytävä- tai kokouskeskustelujen muodossa että ajasta ja paikasta riippumattomalle viestinnälle, kuten sähköpostiviesteille. (Perry-Smith & Shalley 2003; Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017.) Monipuolinen viestintä, jossa työntekijä pääsee eri tavoin viestimään omia ajatuksiaan ja toisaalta kuulemaan toisten ideoita, on todettu lisäävän erityisesti organisaatioissa yhteistyössä syntynyttä luovuutta. Näin ollen niin viralliset palaverit kuin epäviralliset käytäväkeskustelut koetaan luovuuden näkökulmasta tärkeiksi. (Malmelin & Poutanen 2017.)

Luovuuden johtamisessa laadukas palautteen anto ja avoin tiedonkulku ovat onnistuneen kommunikoinnin keskiössä. Reagointi epäonnistumiseen tai potentiaalitomaan ideaan on luovuuden johtamisessa kriittistä – kokeilunhaluisuuteen tulisi aina rohkaista. (Amabile & Khaire 2008.) Suora, reilu palautteenanto ja koko organisaation läpileikkaava avoin tiedonkulku nähdään rohkaisevan työntekijöitä luovuuteen. Mitä enemmän työnte-

kijällä on rehellistä tietoa oman työn laadusta ja organisaation tapahtumista, sitä vapautuneempi ja motivoituneempi hän on tarttumaan työhön. (Malmelin & Poutanen 2017.) On kuitenkin hyvä huomioida, että yhteisen näkemyksen synnyttäminen varsinkaan luovan prosessin alkuvaiheissa, ongelman tunnistamisessa ja sen määrittelyssä, ei ole tarpeellista. Mitä enemmän erilaisia näkemyksiä, mielipiteitä ja tulkintoja luovan prosessin alkuvaiheessa esiintyy, sitä paremmin työryhmä ymmärtää kyseistä ongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja sitä enemmän heillä on tietoa sen ratkaisumahdollisuuksista. (Shalley & Perry-Smith 2008; Malmelin & Poutanen 2017.)

Johtajan tehtäviin nähdään turvallisen ilmapiirin, niin sanotun psykologisen turvallisuuden luominen (Amabile & Khairi 2008). Psykologisessa turvallisuudessa on kyse työryhmän jäsenten jaetusta tunteesta, jossa työntekijät kokevat työryhmän olevan turvallinen riskinottoihin. Tarkoituksena on varmistaa yksittäiselle työntekijälle turvallinen tunne pystyäkseen muutokseen. Tunteen rakentamisen ytimessä nähdään kuitenkin työryhmä ja yhteishengen löytäminen; turvallisen ilmapiirin rakentamiseksi työntekijöiden välillä on vallittava luottamuksen lisäksi toisten kunnioitus ja vapaus olla oma itsensä. (Edmondson 1999.) Turvallisessa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa ehdottaa suunnitelmia, kyseenalaistaa vanhoja työtapoja tai sanoittaa huolenaiheensa ilman, että hän joutuu pelkäämään vastakkainasettelua, torjumista tai nöyryytystä (Edmondson 1999; Amabile & Khairi 2008; Berman & Kim 2010.) Jotta työntekijä uskaltaa vapaasti ideoida ja myös avautua uusista ajatuksistaan, työryhmässä on tärkeää luoda avoimen vuorovaikutuksen avulla luottamusta ilman pelkoa rangaistuksista. Kun epäonnistumiset käsitellään keskusteleavassa ja kunnioittavassa ilmapiirissä, työryhmä voi odottaa työntekijältä uusia avauksia myös myöhemmin. Ei ole sattumaa, että työntekijöiden on todettu avautuvan lennokkaimmista ideoistaan ainoastaan luottamusta herättäville, arvomaailmaltaan samanlaisille ihmisille. (Edmondson 1999; Perry-Smith 2006.)

Psykologista turvallisuutta pidetään työryhmissä usein itsestään selvänä, eikä ryhmän jäsenet tai johtajat osaa tai ymmärrä välttämättä tarttua sen johtamiseen (Edmondson 1999). Turvallisen työyhteisön ja ilmapiirin rakentamiseen pitää kuitenkin kiinnittää huomiota heti organisaation ensiaskeleista lähtien. Pelko epäonnistumisesta nähdään kasvavan yrityksen kasvaessa, minkä vuoksi yrityksistä tulee usein kasvavan koon mukana konservatiivisempia. Koska epäonnistumiset ovat ainakin jollain mittakaavalla jokaisen organisaation kohdalla todennäköisiä, johtajan pitäisikin nähdä epäonnistuminen mah-

dollisuutena uusille luoville ratkaisuille ja työyhteisöä yhdistävälle yhteistyölle. Virheiden ja epäonnistumisten analysointi antaa johtajalle ja koko työyhteisölle mahdollisuuden oppia luovuuden prosessista lisää. (Amabile & Khairé 2008.)

### 2.5.2 Yksilö ja autonomia

Työyhteisön luovuuteen nähdään vaikuttavan työntekijän vapaus itsenäiseen työskentelyyn. Itsenäinen työskentely mahdollistaa työntekijöiden omien ajattelutapojen ja mielipiteiden muotoutumisen. Työryhmän luovuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät voivat kehittää omia ajatuksiaan ja ideoida itsenäisesti, jotta heillä on yhteisiin pohdintatilaisuuksiin jotain annettavaa. On todennäköisempää, että ongelmia saadaan tarkasteltua useammasta näkökulmasta, kun jokainen työntekijä saa pohtia niitä rauhassa omien kokemuksiansa kautta. (Mumford et al. 2002; Shalley & Perry-Smith 2008.) Toisaalta on myös huomioitava, että kaikkien työntekijöiden luovuus ei synny samalla tavalla; joidenkin ideointi kumpuaa itsenäisessä työskentelyssä, kun taas toiset kaipaavat muiden työntekijöiden tukea, jolloin luovuus kumpuaakin yhteisissä kokoontumisissa. Täten on tärkeää, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen sekä itsenäistä aikaa että ryhmätyöskentelymahdollisuuksia. (Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017.)

Esimiehen antaessa työntekijöilleen vapauden valita työskentelytapansa ja mahdollisuuden tehdä omia päätöksiä, työntekijät ryhtyvät helpommin oma-aloitteiseksi. Itsenäinen työskentely pitäisi mahdollistaa organisaation ja sen työyhteisöjen jokaisessa työtehtävässä ja roolissa niin, että vapaalle luovalle ajattelulle annetaan mahdollisuus kaikissa työrooleissa organisaation jokaisella portaalla. Monesti organisaation johtajat virheellisesti painottavat luovaa ajattelua organisaatiohierarkian ylemmillä tasoilla jättäen huomiotta työntekijät hierarkian alemmilla tasoilla. (Amabile & Khairé 2008.) Erityisesti improvisoiva luovuus, jossa työyhteisön on nopeasti reagoitava ympäristön muutoksiin, vaatii toimiakseen johtamista, joka ei ole liian johdettua, organisoitua tai säänneltyä. Johtamisessa pitäisikin enemmän korostaa epäonnistumisen hyväksyntää ja kokeilun halua. (Fisher & Amabile 2009.)

Onnistunut luovuuden johtaminen vaatii työntekijöidensä tuntemista. Jotta johtaja pystyy onnistuneesti sijoittamaan työntekijänsä heille sopiviin työtehtäviin ja -ryhmiin, esimiehen on tunnistettava työntekijöidensä kyvyt, vahvuudet ja mielenkiinnonkohteet. Työntekijöiden itsenäisessä työskentelyssä on vähemmän riskejä, kun heidät on sijoitettu ryhmään ja projektiin, jotka heitä kiinnostavat ja joissa heidän vahvuudet pääsevät käyt-

töön. (Mumford et al. 2002; Amabile & Khaire 2008.) Työntekijöiden yksilöllinen onnistuminen luovuuden prosessien vaiheissa myös vaihtelee; osa työntekijöistä loistavat uusien ideoiden synnyttämisessä, kun taas osa työntekijöistä pärjää paremmin ideoiden eteenpäin viemisessä jalostamisessa (Malmelin & Poutanen 2017).

### 2.5.3 Yhteistyö ja monimuotoisuus

Luovuuden on todettu heräävän monimuotoisessa yhteisössä. Työryhmän johtajan tehtävänä on varmistaa työyhteisön moninaisuus työntekijöiden eri taustojen, osaamisalueiden ja koulukuntien kautta. Monesti ongelman ratkaisuun ja ideointiin vaaditaan työyhteisössä nimenomaan eri alojen osaajia ja erilaisiin työtapoihin perehtyneitä työntekijöitä. Työryhmän sisältä saattaa löytyä jäseniä, jotka ovat parempia ideoinnissa, kokeneempia käytännön toteutuksessa tai hyviä kyseenalaistamaan vanhoja tapoja. (Amabile & Khaire 2008; Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017.) Yhteistyöhön pyrkivien ryhmien esteeksi on usein koettu eri hierarkiatasoilla ja asemassa työskentelevien vähäinen yhteistyö. Organisaation luovuus ja innovointi saatetaan esimerkiksi keskittää ainoastaan kehitys- ja tutkimusosastolle, jolloin organisaation muiden työntekijöiden potentiaali, kokemus ja tieto, jää täysin käyttämättä. Johtajan rooli onkin tunnistaa ideoivat työntekijät ja mahdollistaa heidän yhteen saattaminen hierarkiasta ja asemasta riippumatta. (Amabile & Khaire 2008; Malmelin & Poutanen 2017.)

Luovuuden johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon itsenäisen työkulttuurin lisäksi luovan työn sosiaalinen näkökulma (Perry-Smith & Shalley 2003; Berman & Kim 2010). Luovuuden nähdään monesti vaativan yhteistyötä; innovaatioiden koetaan useimmiten olevan organisaation työntekijöiden yhteistyön tuloksena syntynyt keksintö. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöiden välinen ideoiden jakaminen ja suunnitelmien jalostaminen, jotta ongelmien tunnistaminen ja erilaisten vaihtoehtoisten ratkaisumallien löytäminen helpottuisi. Oleellista on, että työryhmälle kommunikoidaan selvä yhteinen päämäärä, jota he yhdessä ryhtyvät tavoittelemaan. (Perry-Smith & Shalley 2003; Amabile & Khaire 2008; Berman & Kim 2010.)

Yhteistyöhön panostamisessa työryhmän johtajan on tarve ylläpitää myös auttamisen kulttuuria. Auttamisen kulttuurissa työryhmä sisäistää avun antamisen ja pyytämisen merkityksen ja ymmärtää, miten tiedon jakaminen työryhmän jäsenten välillä mahdollistaa uudet keksinnöt ja ideoiden kehittämisen. Todellisuudessa kuitenkin avun pyytäminen saattaa olla työntekijöille hankalaa esimerkiksi työryhmän jäsenten välisen luottamuksen puutteen tai kilpailun vuoksi. Lisäksi avun antaminen voidaan kokea työlääksi ja aikaa

vieväksi. Työntekijän työnkuvaan pitäisikin alusta lähtien juurruttaa ajatus avun antamisen ja pyytämisen tärkeydestä. (Amabile et al. 2014; Malmelin & Poutanen 2017.)

Luovuuteen keskittyvien tutkimusten tulokset ovat vaihdelleet osin siinä, kuinka paljon yhteistyötilanteet edesauttavat luovuutta organisaatiossa ja ovatko ryhmässä luodut ajatukset enemmän kuin yksittäisten työntekijöiden ideoiden summa. Ryhmässä pidettyjen aivoriihien ja yksilöiden itsenäiseen työskentelyyn ja ideointiin varattujen hetkien tehokkuutta on vertailtu, ja monesti yksilöiden työskentely itsenäisesti on nähty olevan tuotteliaampaa kuin ryhmätyöskentelyn. (Rietzschel et al. 2006.) Onkin todettu, että hilytympi vuorovaikutus on riittänyt yksilön kehittäessä uusia, omaperäisiä ideoita, kun taas tiiviin ryhmätyövaikutuksen on nähty tukevan uuden informaation etsinnässä. Rungas vuorovaikutus ja yhteistyö saattavat siis joskus myös hidastaa ainutlaatuisten ideoiden syntymistä. (Shore et al. 2015.)

Yksilön luovuuden nähdään riippuvan paljolti siitä, kenen kanssa tämä työskentelee. Se minkälaisen ihmisten ja yhteisöjen ympäröimänä on, vaikuttaa suuresti siihen, miten ihminen ajattelee ja ymmärtää asioita, minkälaista tietoa ja minkälaisia näkemyksiä hän kuulee. Yhteisöllinen vuorovaikutus saa työntekijän tuntemaan itsensä osaksi luovaa prosessia ja ymmärtämään paremmin omia näkökantojaan ja häntä ympäröivää todellisuutta. (Perry-Smith & Shalley 2003.) Työntekijän yhteisö ei rajaudu ainoastaan omaan työryhmään, vaan myös lähimmän työryhmän ulkopuoliset yhteisöt vaikuttavat työntekijän ajatuksiin ja luovaan prosessiin. Hieman etäisempiä yhteisöjä ja verkostoja pidetään luovuuden ja uuden tiedon saannin kannalta myös tärkeinä, sillä työryhmän jäsenten työtapojen ja ajatusmaailmojen tullessa ajan myötä toisilleen tutuksi, etäisemmät yhteydet saattavat laajentaa ryhmän ajattelutapoja. (Malmelin & Poutanen 2017.)

#### 2.5.4 Luovan prosessin johtaminen ja esimerkin näyttäminen

Vaikka luovuuden prosessin kaikkia vaiheita on tarpeetonta tai jopa hankalaa johtaa, johtajan on tärkeää erottaa luovuusprosessin eri vaiheet. Prosessin vaiheet tunnistaessaan johtaja pystyy hahmottamaan, ketä työntekijöitä, mitä työkaluja ja minkälaista teknologiaa luovuus organisaatiossa vaatii. Johtajan rooli luovuuden prosessissa nähdäänkin ideoiden paimentajana; johtajan tehtävänä on tunnistaa hyvät ideat ja mahdollistaa luovaa työtä tekevien esteetön työskentely. (Amabile & Khair 2008; Berman & Kim 2010.) Tavoitteena on luoda työympäristö ja ilmapiiri, jossa työntekijät voivat vaivattomasti luoda ja toteuttaa ideoitaan. Onkin tärkeää, että esimiehen lisäksi myös työryhmän muut

jäsenet ymmärtävät, mistä palasista luova prosessi rakentuu ja mitkä niiden vaiheiden ominaispiirteet ovat. (Kesting et al 2015.)

Parhaimmillaan ryhmän luova prosessi auttaa työntekijöitä näkemään asioita uudella tavalla ja oppimaan luovasta ajattelusta uusia puolia (Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017). Onkin nostettu esiin, miten uusien ideoiden keksimisen sijaan työntekijöille olisikin tärkeämpää opettaa löytämisen prosessia, jossa koko luovuuden ajattelutapa haastettaisiin uudelta tavalla. Prosessissa ei painotettaisiinkaan yksittäisten ideoiden tärkeyttä, vaan työntekijöitä rohkaistaisiin haastamaan löytämiseen käyttämiensä käytäntöjä. Muun muassa havainnointia, yhteisiä keskusteluja ja erilaisia kokeiluja voitaisiin harjoittaa enemmän, jotta työntekijät tottuisivat etsimiseen ja löytämiseen ja laajentaisivat näin näkökulmiaan ja tapansa löytää luovuutta työssään. (Carlsen & Välikangas 2016.) Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että luovuuden prosessit eivät ole täysin johtamisesta ja työntekijöiden toiminnasta riippuvaisia. Esteenä sulavalle luovalle prosessille organisaatioissa nähdään muun muassa liiallinen hallinto. Tarpeettoman byrokratian nähdään hidastavan lentävän ja vapaan ajatustyön ja uskaliaan riskinoton. (Amabile & Khair 2008.)

Myös johtajan oma esimerkki on tutkittu olevan merkittävä osa luovuuden johtamisesta. Johtajan on käytöksellään mahdollista haastaa ja innoittaa työntekijöitään luovaan ajatteluun ja näyttämään, että luovuuden usein vaatima muutos on työyhteisöön tervetullutta. (Berman & Kim 2010.) Johtajan positiivinen asenne luomiseen ja avoin kommunikointi luovuuden prosessin kaikissa vaiheissa ovat merkittävässä asemassa työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa. Negatiivinen ilmapiiri ja johtajan huono asenne ja piittaamattomuus koetaan usein työryhmissä luovuutta vähentäviksi. Hyvässä ilmapiirissä työntekijät voivat vapaasti ilmaista luovuuttaan ja jakaa rohkeasti mielipiteitään. (Mumford et al. 2002; Amabile & Khair 2008; Malmelin & Poutanen 2017.)

## 2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Organisaatiokontekstissa luovuus on käyttökelpoisten ja vaihtoehtoisten ideoiden tuottamista ja kehittelyä sekä arkipäiväisten ongelmien ratkointia. (Anderson et al. 2014; Collin et al. 2020.) Luovuuden prosessi nähdään olevan osa innovointiprosessin alkua, jossa tapahtuu erityisesti organisaation luovuuden kulttuurin synnyttämistä sekä ideoinnin kehittämistä ja arviointia (Berman & Kim 2010). Työryhmätyöskentelyn ja sen piirteiden



on tutkittu korostuvan innovoinnin alkuvaiheessa, luovuuden monivaiheisessa prosessissa, jossa korostuu työntekijöiden yhteiset ideointikeskustelut, palautteenanto ja ideoiden arviointi (Wuchty et al. 2007; Berman & Kim 2010).

Vaikka luovuuden johtamisen tutkimuksissa on viimeisten vuosikymmenien aikana haluttu siirtää painopiste teorioista käytäntöön, tarkoituksena ei ole ollut kehittää organisaatioille täysin uusia johtamismenetelmiä. Luovuuden johtamisessa onkin enemmän kyse muutosjohtajuudesta, jossa tunnustetaan työryhmälle parhaiten toimivat johtamismenetelmät ja muokataan niitä työntekijöiden tarpeita kuunnellen. (Mumford et al. 2002; Xu & Rickards 2007; Berman & Kim 2010.) Työryhmän luovuuden johtamista erityisesti ohjaavat sosiaaliset näkemykset ja kulttuuriset tottumukset. Verrattuna yksittäisen työntekijän luovuuden johtamiseen työryhmässä painopiste siirtyy erityisesti viestintään, ryhmän dynamiikkaan, tehtävien laatuun ja reflektointiin sekä ympäristöön ja sen ilmapiiriin. (Csíkszentmihályi 1988; West 2002; Malmelin & Poutanen 2017.)

Vallalla olevan käsityksen mukaan työryhmän luovuuden johtamisessa erityisesti korostuvat työryhmän monimuotoisuuden ja yhteistyön teemat. Lisäksi monipuolinen viestintä, kuten toimiva palautteenanto, avoin keskustelukulttuuri ja yhteinen ideointi, nähdään tärkeiksi huomioida työryhmän lähijohtamisessa. Laadukkaan ja kunnioittavan keskustelukulttuurin nähdään vaikuttavan suoraan työpaikan hyvään ilmapiiriin, jonka nähdään taas olevan turvallisen ja luovan työympäristön ydin (Edmondson 1999; Amabile & Khairi 2008). Itsejohtajuus ja itsenäinen työskentely koetaan luovuutta rohkaisevaksi, minkä vuoksi työryhmätyöskentely ja sen tehokkuus jakavatkin osittain mielipiteitä luovuuden tutkijoiden keskuudessa (Amabile & Khairi 2008; Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017).

Tutkimuksen aineistolla pyrin kehittämään Amabilen ja Khairin (2008) luovuuden johtamismenetelmiä keskittyen erityisesti johtajien näkemyksiin työryhmän luovuuden johtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa tämän hetkistä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä työryhmän luovuudelle ja miten työryhmien johtajat kokevat luovuuden edistämisen.

### **3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

#### **3.1 Menetelmälliset valinnat**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmetodologiaa käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimusmetodologia sopii tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja ihmisten käsityksiä siitä. Kyseisellä metodologialla havainnoidaan ihmisen käyttäytymistä ja ajatuksia, jolloin tutkimusote on usein joustava ja eksploratiivinen. (Ghauri & Grønhaug 2010.) Koska pyrin ymmärtämään luovuuden johtamista työryhmien johtajien käyttäytymisen ja kokemusten kautta, joustava ja kvalitatiivinen tutkimusmetodologia toimi perusteltuna valintana. Tutkimuksessani keskityn tutkimaan luovuutta ja sen johtamista nimenomaan yksittäisten johtajien ajatusten ja käsitysten näkökulmasta.

Tutkimukseni aineisto on kerätty haastatteluin, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä. Haastattelujen tarkoituksena on hahmottaa, mitä mieltä haastateltava on tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Keskusteluun valitaan ihmisiä, joilla uskotaan kerääntyneen riittävä määrä tietoa ja kokemusta ilmiöstä niin, että aineistosta on mahdollista tehdä luotettavia päätelmiä. (Koskinen et al. 2005; Ghauri & Grønhaug 2010.) Koska tutkimukseni käsittelee johtajien näkökulmia, käyttäytymistä, mielipiteitä ja kokemuksia, haastattelut olivat luonnollinen valinta aineiston keruuseen.

Haastattelin tutkimukseeni seitsemää startup-yrityksen perustaja-toimitusjohtaja -roolissa työskentelevää työntekijää tarkoitukseni saada heiltä lisätietoa, miten he kokevat työryhmänsä luovuuden ja miten he sitä johtavat. Startup-yritykset vaativat erityisen paljon luovuutta ylläpitääkseen toimintaansa, mikä teki startup-yrityksistä mielenkiintoisen ja perustellun aineistonkeruukohteen. Muun muassa vähäisten resurssien ja erityisen kovan kilpailun vuoksi startup-yritykset joutuvat jatkuvasti tukeutumaan uuden kehittämiseen (Skala 2019). Seuraavassa alaluvussa avaan syvemmin startup-yritysten ominaispiirteitä ja niiden suhdetta luovuuteen.

#### **3.2 Aineisto startup-yrityksistä**

##### **3.2.1 Startup-yritysten piirteet**

Startup-yrityksille ei ole organisaatiotutkimuksessa kehitetty yksiselitteistä määritelmää. Monesti organisaatiot määritellään startup-yritykseksi niiden ikänsä perusteella; yrityksiä

kuvataan startupeiksi, kun ne ovat toimintansa alkuvaiheessa ja pyrkivät toimeenpanemaan uusia innovaatioita. (Levie & Lichtenstein 2010; Zaech & Baldegger 2017; Skala 2019.). Startup-yritykset ovat useasti pienikokoisia työntekijämääriltään. Suurin osa startupeista työllistää perustajajäsenen lisäksi vain muutaman työntekijän. (Freeman & Siegfried 2015). Nuoren ikänsä vuoksi startup-yritys tuottaa vain yhtä tai muutamaa tuotetta tai palvelua, ja sen toiminta perustuu vain muutamille prosesseille (Zaech & Baldegger 2017).

Startup-yritysten arkipäiväistä toimintaa kuvaa voimakas epävakaas (Ouimet & Zarutskie 2014; Zaech & Baldegger 2017). Epävakauteen vaikuttaa erityisesti startup-yritysten toimintaan liittyvä korkea epäonnistumisen riski ja ennalta-arvaamaton epävarmuus (Ouimet & Zarutskie 2014). Startup-yrityksien epävakauteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiseen epävarmuuteen vaikuttaa erityisesti kyseisten yritysten kokemattomuus ja vakiintumattomat organisaatiotavat. (Zaech & Baldegger 2017.) Startup-yritysten nuoren iän vuoksi niiden työvoima on usein kohtalaisen kokematon. Verrattuna vanhempiin yrityksiin startupeilta usein puuttuu kokemuksen lisäksi hioutuneet rutiinit, kehittyneet prosessit ja selkeät toimintastrukturit. (Ouimet & Zarutskie 2014; Zaech & Baldegger 2017.)

Ulkoisen epävarmuuden tekijät liittyvät startup-yritysten ympäristön aiheuttamiin olosuhteisiin. Startup-yritykset toimivat usein dynaamisilla ja monimuotoisilla markkinoilla. (Zaech & Baldegger 2017.) Pysyäkseen menestyksekkäänä kilpailevassa business-ympäristössä, startup-yritysten on jatkuvasti tarkistettava yrityksensä suunta, tavoitteet ja näkemys (Freeman & Siegfried 2015; Zaech & Baldegger 2017). Startup-yrityksille on ominaista niiden suhteellisen helppo perustaminen mutta haasteellinen ylläpitäminen ja kasvattaminen. Monella startup-yrityksellä onkin matala elinajanodote; joidenkin tutkimusten mukaan 50 prosenttia startup-yrityksistä ei selviä yli viittä vuotta. Vain pieni osa startup-yrityksistä päätyykin kasvamaan keskikokoiseksi yritykseksi tai yli 50 työntekijän organisaatioksi. (Freeman & Siegfried 2015.) Startupin mahdollisuuksiin kasvaa isommaksi ja tuottoisammaksi organisaatioksi vaikuttaa moni tekijä, mutta erityisen tärkeänä pidetään resurssien hyvää saantia (Eftekhari & Bogers 2015).

Startup-yrityksissä vallitsee usein matala hierarkiarakenne. Startupien tasaisen organisaatorakenteen vuoksi hierarkiatasoja on johdon ja henkilöstön välillä usein vain vähän. Useimmissa startup-yrityksissä hierarkiatasoja onkin vain yksi – perustaja-johtajan

ja työntekijöiden välillä oleva hierarkiataso. (Ouimet & Zarutskie 2014; Zaech & Baldegger 2017.) Matalaan hierarkiarakenteeseen vaikuttavat erityisesti startup-yritysten rajalliset rahalliset ja henkilöstölliset resurssit (Zaech & Baldegger 2017).

### 3.2.2 Startup-yritysten johtaminen

Vaikka johtajuutta on tutkittu runsaasti jo monien vuosikymmenien ajan, startup-yritysten johtamista on ryhdytty tutkimaan vasta viime vuosikymmenenä. Tutkimus on tarpeen, sillä johtamisen merkitys pienyrityksissä ja erityisesti startup-yrityksissä on niiden menestymisen kannalta suuri. (Freeman & Siegfried 2015; Zaech & Baldegger 2017.) Johtajuuden nähdään olevan vahvasti kytköksissä startup-yritysten perustamisessa, kasvussa ja kehityksessä. Startup-yrityksen johtamiselta vaaditaan monialaisen johtajuuden osaamista. Startupin johtaja ohjaa yrityksen ja sen työntekijät organisaation moninaisten prosessien läpi; johtajuuden vastuulle jää organisaation alkuideointi, businessmallin löytäminen, työryhmän kokoaminen ja asiakaskunnan etsintä. (Freeman & Siegfried 2015.)

Startup-yrityksissä johtajuus liitetäänkin usein vahvasti yrityksen perustajajäseneseen. Koska startup-yritykset tukeutuvat etenkin aluksi yrittäjämäiseen pientoimintaan, startup-yritysten johtajuutta tarkastellaan yleensä yrittäjämäisen johtajuuden näkökulmasta. Yrittäjämäisestä näkökulmasta katsottuna startup-yritysten johtajuus nähdään perustajajäsenen pyrkimyksenä vaikuttaa ja ohjata työntekijää tiettyjä toimintoja tai ajatusmalleja kohti. (Zaech & Baldegger 2017, s. 158.) Yrittäjämäisessä johtajuudessa johtajan on saatava mahdolliset työntekijänsä kokemaan työnsä merkittäviksi yrityksessä. Tarkoituksellisuuden on nähty olevan rahaa merkittävämpi motivoija työssä, jossa työntekijältä odotetaan luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. (Freeman & Siegfried 2015.)

Johtamisen onnistumiseen on nähty vaikuttavan sen ympäristön huomioiminen ja tarpeiden ymmärtäminen. Tällä tarkoitetaan yritysmallin, yrityksen toimintaympäristön ja sen elinkaaren ymmärtämistä. Startup-yrityksien ominaispiirteet tekevät perustajajäsenen roolista ja johtamisesta yrityksen menestyksen kannalta merkittävän. Startup-yritysten toimintaympäristö vaatiikin yrityksen johtajalta erilaisiin tilanteisiin mukautumista. Startup-yritykselle ominainen nuori ikä tarkoittaa usein sitä, että organisaation prosessit ovat ainakin jonkinasteisesti vielä kehittymättömiä. Startupeilla onkin usein havaittavissa puutteita struktuurissa ja vain vähäisesti rutiineja, mikä vaikuttaa organisaation johtamistarpeisiin. Startupin johtajalta vaaditaan selkeä visio organisaation tulevaisuudesta, jotta he voivat motivoida alaisiaan toteuttamaan tätä näkemystä. (Zaech & Baldegger 2017.)

### 3.2.3 Luovuuden merkitys startup-yrityksissä

Luovuus on aina nähty yrittäjien elinehtona. Startup-yrittäjät on nähty olevan talouselämän muuttajia, jotka uusilla innovaatioillaan haastavat sen hetkisiä markkinoita ja mahdollistavat kehityksen. (Skala 2019.) Jotta startup-yrityksillä on mahdollisuus kasvuun vähäisistä resursseistaan huolimatta, niiden on tarkasti tasapainoitava sisäisten ja ulkoisten resurssien välillä. Uusia ideoita ja kehitelmiä pitää löytää sekä organisaation sisäpuolelta että ulkopuolelta. (Presutti et al. 2011.) Yrityksen kasvun ja sen sisäisen innovaation kannalta startup-yrityksen perustajan on kasattava työryhmänsä niin, että se sisältää mahdollisimman monipuolista tietoutta. Tällä tavoin ryhmän ideointi pystyy vastaamaan organisaation ulkopuolelta tulevaan paineeseen. (Eftekhari & Bogers 2015.)

Tutkimuksen tekeminen ja erilaisten tuotteiden ja palvelujen tuottaminen ja kokeileminen on kallista, minkä vuoksi startup-yritysten on tukeuduttava monesti niiden ulkoihin innovaatioihin (Eftekhari & Bogers 2015). Tutkimuksen ja tuotekehityksen vuoksi kyseisille organisaatioille on elintärkeää tukeutua organisaation ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden tietotaitoon ja yhteistyöhön. Jotta startupit voivat tunnistaa tärkeitä mahdollisuuksia markkinoilla, niiden on luotava strategiansa ja yhteistyönsä eri yhteistyötahojensa kanssa niin, että startupin työryhmän on mahdollista hyötykäyttää ulkopuolelta tulevia vaikutteita. (Chesbrough & Bogers 2014). Tämän kaltaista avoimuutta pidetään kuitenkin vielä nykyäänkin melko vaikeana rakentaa organisaatiokulttuuriin, mitä tekee siitä vaikeaa ylläpitää (Eftekhari & Bogers 2015).

Luovan ihmisen ja yrittäjyyden välistä yhteyttä on tutkittu paljon. Yrittäjän yksilöllistä luovuutta on pidetty yrityksen innovoinnin kannalta tärkeänä, ja perustajajäsenen rooli on nähty olevan innovaation alullepanossa ja sen kehittämisessä tärkeä. Luovuuden merkitystä ei kuitenkaan ole rajattu pienyrityksissä vain sen perustajajäseneseen, vaan myös ryhmällä on nähty olevan vaikutusta organisaation innovointiin. Erilaiset ryhmän yhteistyössä järjestämät aivoriihet ja kehittelytapaamiset nähdäänkin startup-yrityksissä tärkeinä. (Ahlin et al. 2014.)

## 3.3 Haastattelujen toteutus ja aineiston keruu

Tutkimuksen startup-yritysten haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Toisin kuin strukturoimattomissa haastatteluissa, puolistrukturoiduissa haas-

tatteluissa haastateltavat ja haastattelukysymykset- ja aihealueet määritellään ennen haastattelujen suorittamista (Eriksson & Kovalainen 2008; Ghauri & Grønhaug 2010). Suunnitelmallisuudesta huolimatta puolistrukturoidussa mallissa haastattelut voivat muovautua keskustelunomaiseksi, jolloin keskustelua ohjaa lähinnä etukäteen pohditut haastatteluraamit. Näin haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille ajatuksia, joita haastattelija ei välttämättä ymmärtäisi ottaa puheeksi. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Puolistrukturoidut haastattelut olivat luonnollinen valinta tutkimukseeni, jossa pyrin ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä kompleksisesta luovuuden ilmiöstä. Koska tutkimukseni pyörii paljon työryhmien johtajien käytöksen, johtamismenetelmien ja -kokemusten ympärillä, haastattelut vaativat keskustelemaan ilmapiirin, jossa esille saattoi tulla asioita, joita täysin strukturoitu, jäykempi haastattelumalli ei olisi mahdollistanut.

Ennen haastattelujen suorittamista tutkijan on tarkasti hahmotettava tutkimuksensa ydinkysymys ja ymmärrettävä, millä haastattelukysymyksillä hän saa tutkimukseensa vastauksia. Haastattelukysymykset määrittäväkin pitkälti, ketä tutkimukseen on tarkoituksenmukaista haastatella. (Ghauri & Grønhaug 2010.) Kriteerinäni haastateltavien valinnassa oli startup-yrityksen työryhmän johtajan roolissa työskenteleminen. Lisäksi pidin oleellisena, että haastattelemani henkilöllä on hänen lisäkseen vähintään kolme ihmistä työryhmässään. Valitsin haastateltavia mahdollisimman laajalla ikähaarukalla, jotta haastateltavien kokemuksissa ja ajatuksissa nousisi erilaisia teemoja ja näkemyksiä esiin.

Saadakseni tietoa aktiivisista startup-yrityksistä ja mahdollisista haastateltavista otin yhteyttä Turun startup-yhteisö Boostiin. Sain heiltä kattavasti tietoa viimeisen viiden vuoden aikana Turussa alkuunsaaneista startup-yrityksistä. Kyseiset startupit toimivat aktiivisina yrityksinä erityisesti Varsinais-Suomen ja Uudenmaan alueella, mutta osa organisaatioista on myös viime vuosina kansainvälistynyt. Valikoimasta löytyi erityisesti viihde-, peli- muoti- ja IT-alan startup-yrityksiä, joista haastattelemani seitsemän johtajaa päätyivät näin olemaan. En kokenut tarpeelliseksi poimia haastateltaviani yhdeltä toimialalta korostaen esimerkiksi perinteisesti luoviksi ajateltuja aloja. Haastateltavieni monialaisuudella haluankin tutkimuksessani korostaa, miten luovuus on osa jokaista toimialaa ja työtehtävää ja miten luovuutta tarvitaan kaikenlaisessa toiminnassa. Luovuutta ei kaivata ainoastaan luovilla aloilla, vaan luovuus pitäisi ottaa huomioon kaikessa toiminnassa toimialasta tai työtehtävästä riippumatta.

Toteutin tutkimukseni haastattelut syksyllä 2020 ja keväällä 2021. Haastatteluja toteutettiin seitsemän, ja jokainen niistä kesti hieman alle tunnin. Haastattelujen tarkempi

aikataulutus ja haastattelujen kestot ovat nähtävissä taulukossa 1. Hajaannuttamalla toisistaan haastattelujen ajankohtia varmistin, että pystyin muokkaamaan haastattelukysymyksiä tarvittaessa haastattelujen välissä. Samalla pystyin seuraamaan, vastaako keräämäni aineisto varmasti tutkimuskysymyksiini.

Taulukko 1 Toteutetut haastattelut

<b>Haastattelut</b>	<b>Päivämäärä</b>	<b>Kesto</b>
Haastattelu 1	9.10.2020	49 min
Haastattelu 2	14.10.2020	51 min
Haastattelu 3	13.1.2021	50 min
Haastattelu 4	3.2.2021	48 min
Haastattelu 5	3.2.2021	40 min
Haastattelu 6	8.3.2021	43 min
Haastattelu 7	3.5.2021	51 min

En määritellyt ennen aineiston keruuseen ryhtymistä haastateltavien määrää, vaan pyrin saavuttamaan haastatteluilla mahdollisimman kattavan aineiston ja saavuttamaan saturaa-tion. Haastattelujen määrä hahmottui kuudennen ja seitsemännen haastattelun kohdalla, kun aineistosta alkoi löytyä vahvoja teemoja. Koin haastatteluaineiston tällöin tarpeeksi kattavaksi, jotta siitä pystyi tekemään mahdollisimman luotettavia päätelmiä.

Otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostin välityksellä. Sähköposteissa sovimme haas-tateltavan kanssa haastatteluajasta, kävimme läpi haastattelun ja niistä syntyvän aineiston käyttötarkoituksen ja nimettömyyden. Ennen haastatteluja lähetin haastateltaville sähkö-postitse vielä haastattelun pääkysymykset (liite 1). Tällä varmistin, että haastateltavat pääsivät ennen haastattelua kiinni tutkimuksen aihepiireihin ja teemoihin. Samalla tavoit-teena oli antaa haastateltaville mahdollisuus pohtia vastauksiaan syvällisemmin jo ennen haastattelua. Yksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten, loput kuusi Zoom- ja Google Hangout -pikaviestintäpalveluissa. Etämuotoon päädyttiin meneillään olevan Covid19-pandemian vuoksi.

Aineistoni haastattelut pohjautuivat etukäteen rakennetuille haastattelukysymyksille ja haastattelurungolle. Vaikka haastattelusta ei ollut erityisen tarpeellista saada irti haas-tattelukysymysten ulkopuolelle jäävää tietoa, annoin keskustelun edetä omalla painollaan

niin, että myös haastateltava sai viedä keskustelua haluamaansa suuntaan. Valmiilla haastattelukysymyksillä pyrin varmistamaan, että haastatteluissa käytäisiin läpi systemaattisesti kaikki tutkimuskysymyksille olennaiset aihealueet ja haastattelut olisivat jokseenkin vertailukelpoisia keskenään. Vaikka kysymykset oli etukäteen pohdittu, vaihtelin kysymysten järjestystä spontaanisti haastattelukohtaisesti.

Koska luovuus aiheena on melko abstrakti, tein aiheesta haastateltaville lähestyttävämmän kysymällä heiltä mahdollisimman konkreettisia, työryhmien arkipäivään liittyviä kysymyksiä. Näin sain aineistooni konkreettisia esimerkkejä, miten luovuutta tosiasiallisesti organisaatioiden työryhmissä johdetaan. Lisäksi muokkasinkin kysymyksiä haastattelujen välillä silloin, kun koin tietyn kysymyksen esimerkiksi hankalaksi ymmärtää tai muuten tutkimusta epäedistäväksi. Valmiilla kysymyksillä pyrin myös varmistamaan, että keskustelulla olisi aina selvä ydin, johon voisimme haastateltavan kanssa palata keskustelun harhautuessa sivupoluille. Suunniteltujen haastattelukysymysten lisäksi esitin haastateltavilleni haastattelun lomassa heränneitä spontaaneja, tarkentavia kysymyksiä. Näin ollen haastatteluista tuli puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillisesti toisistaan jonkin verran erilaiset.

Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten haastateltavien suostumuksella. Koska yksi haastateltavista kieltäytyi haastattelun nauhoittamisesta, kirjoitin kyseisestä haastattelusta muistiinpanot haastattelun aikana. Toisin kuin muut haastattelut, kyseinen haastattelu suoritettiin suomen kielen sijaan englanniksi. Haastattelun muistiinpanot ja niistä otetut aineistokatkemat on kuitenkin kirjoitettu suomeksi. Haastatteluista jääneet nauhoitteet on litteroinnin jälkeen poistettu. Litteraatiot säilytetään Turun yliopiston ohjeistuksen mukaisesti seuraavat viisi vuotta.

Haastatteluissa on erityisen tärkeää ylläpitää luottamuksellisuutta tutkijan ja haastateltavan välillä. Tutkijan tehtävänä on pitää huolta, että haastateltava saa tarvittavan tiedon haastattelusta ja aineiston käytöstä. Lisäksi tutkijan rooliin kuuluu ylläpitää haastattelua ja motivoida haastateltavaa. (Eskola & Suoranta 1998.) Eettisten tutkimusperiaatteiden vuoksi tutkimuksen haastateltavat pidetään anonyyminä. Haastattelumateriaalia ei voida näin yhdistää haastateltuihin tai heidän startup-yrityksiin.



### 3.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Aineiston analyysissä ja tutkimustuloksissa olen hyödyntänyt teorian kehittämiseen pyrkivää tutkimusmenetelmää (*engl. theory elaboration*). Hyödynsin analyysissäni Amabilen ja Khairen (2008) kehittämää luovuuden johtamisen luokitusta. Teorian kehityksessä olemassa olevaa teoriaa, ajatusta tai mallia käytetään uuden tutkimuksen pohjana. Pyrkimyksenä on tuoda aiemmin kerättyyn tietoon uudenlaista teoreettista ymmärrystä tarkennusten, vertailujen tai uudelleen rakentamisen avulla. Menetelmä sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, jossa aineiston analyysi ja tutkimustulokset eivät aina ole täysin yksiselitteisiä ja tilaa on jäänyt uusille tulkinnoille. (Fisher & Aguinis 2017.) Luovuuden johtamisen tutkimiseen kyseinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin: Koska luovuuden johtamista on tutkittu paljon, uutta näkökulmaa voi hyvin lähteä rakentamaan alan vanhempaan tutkimukseen nojaten. Vaikka työryhmänäkökulmaan ei ole luovuuden johtamisen tutkimuksissa aiemmin suuremmin paneuduttu, aikaisempi luovuuden johtamisen tutkimus antaa työlleni tärkeän pohjan.

Käytin Amabilen ja Khairen (2008) luokitusta tukena aineistoni tulkinnassa ja teemoittelussa. Erityisesti kyseinen luokitus auttoi pääteemojen nimeämisessä ja jakamisessa. Vaikka Amabilen ja Khairen teemojen jaottelussa ja määrässä olikin paljon eroja verrattuna omaan tutkimukseeni, peilaamalla teemoja toisiinsa varmistin, että aiempi tutkimus aiheesta tukee analyysiani. Tukeutuen Amabilen ja Khairen (2008) teemoitteluun tutkimukseni analyysit pohjautuvat osittain teorialähtöisesti. Tämän lisäksi tuloksieni johtamista on lähestytty myös aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkimuksen fokus on aineistossa, josta tutkimuksen teoria johdetaan. Aineistolähtöisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan induktiivinen, eli aineiston yksittäisistä havainnoista johdetaan yleisemmällä tasolla olevia väitteitä. (Eskola & Suoranta 1998; Eriksson & Kovalainen 2008.) Teemoitteluni ei täysin vastannut Amabilen ja Khairen (2008) teoriaa, ja etsinkin tätä teoriaa täydentämään aineistostani toistuvia aiheita, jotka tuntuivat nousevan aineistoni kantaviksi teemoiksi.

Teorian kehittämiseen pyrkivää tutkimusmenetelmää käyttäen tavoitteenani on tutkia luovuuden ilmiötä soveltaen ja kehittäen kyseisen artikkelin löydöksiä erityisesti työryhmä kontekstissa. Analysoin aineistoni teemoittelemalla haastatteluista tehdyt litteraatiot ja muistiinpanot. Teemoittelu tapahtui NVivo-ohjelmassa, jonne latasin litteraatiot omiksi tiedostoikseen. Päädyin NVivo-ohjelmaan, sillä ohjelma mahdollisti järjestelmäl-

lisen ja loogisen teemoittelun ja mahdollisuuden kokeilla eri vaihtoehtoja ja teemahierarkioita vapaasti ennen lopullisen teemoituksen valintaa. Ensimmäisillä lukukerroilla alle viivasin ja nimesin litteraatioista teemat, jotka toistuivat aineistossa jatkuvasti. Kyseisiä teemoja tuli paljon, ja niistä muodostuikin tutkimukseni alateemat, kuten työntekijän tausta, työtavat, yksilön vapaus ja auttamisen kulttuuri (ks. taulukko 2).

Taulukko 2 Aineiston analyysin teemat

<b>PÄÄTEEMAT</b>	<b>ALATEEMAT</b>
Monimuotoisuus	Tausta, ryhmän roolit, rekrytointi, hierarkia
Vuorovaikutus	Kommunikointi, viestintä, palaute, luottamus
Yhteistyö	Työtavat, auttamisen kulttuuri
Autonomia	Yksilön vapaus, oma rooli ryhmässä, itsensä johtaminen
Resurssit	Aika, raha, tuottavuus, hyvinvointi, toimitilat, etätyö
Johtajan rooli	Luottamus, uskottavuus

Alateemat toistuivat jokaisen haastateltavan haastatteluissa, ja vaikka niitä oli paljon, niiden merkitys luovuuden johtamisen menetelmissä oli haastateltavien organisaatiossa selvästi merkittävä. Jotta kyseisiä alateemoja olisi mielekkäämpää tarkastella tuloksissa ja silmäillä johtopäätöksissä, ryhmitin alateemat isompaan kokonaisuuksiin yhdistäen samankaltaisia alateemoja saman pääteeman alle. Näin ollen esimerkiksi kaikki keskusteluun, viestintään, palautteeseen ja luottamukseen liittyvät aiheet haastatteluissa liittyivät kaikki johtajan ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, josta luonnollisesti tuli näin yksi tutkimukseni kuudesta pääteemasta.

Suuremmiksi kokonaisuuksiksi, tutkimukseni pääteemoiksi muodostui näin monimuotoisuus, vuorovaikutus, yhteistyö, autonomia, työympäristö, resurssit ja johtajan rooli. NVivo-ohjelman mukaan jokainen yksittäinen pääteema sai kaikista litteraatioista yhteensä 28–34 alateemamainintaa. Alateemojen erottelemisessä yläteemoista auttoi pohtiminen, mitkä teemat tuntuivat enemmänkin selittävän suurempien kokonaisuuksien sisältöä eikä niinkään kuvaavan uutta pääteemaa. Näin ollen esimerkiksi auttamisen kulttuuri alateemana enemmänkin selitti yhteistyötä yläteemana kuin olisi erillinen luovuuden johtamisen päätekijä. Nimenomaan rajan vetäminen pääteemojen ja alateemojen välille teki teemoittelusta kuitenkin ajoittain vaikeaa. Monet alateemoista olisi monesti toi-

minut myös pääteemaksi. Tällöin kuitenkin NVivoon tehty teemojen taulukointi ja teeman määrällinen maininta aineistossa helpotti hahmottamaan teeman merkityksen aineiston kokonaisuuteen suhteutettuna. On myös huomioitava, että osa alateemoista olisi sopinut useamman pääteeman alle, joten valitsemani jako on vain yksi mahdollisista vaihtoehdoista. Organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa johtamismenetelmät ja niiden vaikutukset ovat usein päällekkäisiä ja monella tapaa kerroksellisia, minkä vuoksi menetelmien selkeärajainen teemoittelu on aina jossain mielessä tilanteen yksinkertaistamista ja yleistämistä.

Teemoittelua selkeytti, helpotti ja vahvisti haastateltavien melko yhteneväiset kannat työryhmien luovuuden johtamisesta. Näkemykset luovuuden johtamisesta ja kokemukset työryhmän johtajan roolista luovuuden näkökulmasta tuntuivat paljolti vastaavan toisiinsa. Tuloksissani erottelen johtajien vastaukset erilleen, mikäli haastateltavat ovat vastanneet samaan kysymykseen eri vastauksilla tai tuoneet esille toisistaan selkeästi eroavia esimerkkejä. Mikäli vain yhden esimiehen vastauksessa ilmeni jokin tietty ajatus tai mielipide, viittaan työryhmän johtajaan numerolla: esimerkiksi haastateltava (1). Numerot olen määrittänyt haastattelujärjestyksen mukaan. Lisäksi olen nostanut tuloksiini yksittäisiä aineistokatkelmia tukemaan aineistosta johtamiani tuloksia. Myös aineistokatkelman perässä merkityllä numerolla viittaan haastateltavan haastattelujärjestykseen: esimerkiksi [H1].

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on jatkuvasti tarkkailtava tekemiään valintoja ja niiden vaikutusta tutkimuksen ja sen analyysin luotettavuuteen. Luotettavuutta arvioidaan tutkimalla koko tutkimusprosessia tarkoituksena hahmottaa esitettyjen johtopäätösten perusteltavuus. Koska laadullinen tutkimus on saanut osakseen syytöksiä subjektiivisuudesta, tutkimuksen luotettavuutta tukemaan valitaan usein jokin kriteeristö, jonka pohjalta tutkimusprosessi selitetään. (Eskola & Suoranta 2000; Eriksson & Kovalainen 2008.)

Lincoln ja Guba (1985) ovat jakaneet laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastelevan kriteeristön neljään osa-alueeseen: uskottavuuteen, siirrettävyyteen, riippumattomuuteen ja vakuuttavuuteen. Tutkimukseni on pyritty toteuttamaan laadukkaiden tutkimuskäytänteiden mukaisesti tätä kriteeristöä noudattaen. *Uskottavuudella* pyritään tarkastelemaan, missä määrin tutkimuksen tulokset edustavat tutkimuskohteen vallitsevaa

todellisuutta ja tutkittavien maailmaa (Pratt et al. 2020). Uskottavuus on pyritty rakentamaan työssäni valitsemalla tarkasti tutkimuksen aiheeseen sopivat haastateltavat. Haastateltavat ja niiden määrä on valittu niin, että kerätty aineisto vastaisi mahdollisimman todellisesti ja riittävästi vallalla olevaa työryhmien luovuuden johtamismenetelmiä.

Aineistosta on mahdollista tehdä rakentavia yleistyksiä, jos aineisto on kerätty ja purettu asiallisesti (Eskola & Suoranta 2000). Onkin huomioitava, että tutkimuksen aineisto kuvaa ainoastaan aineistooni osallistuneiden haastateltavien näkemyksiä luovuuden johtamisesta. Näin ollen suurempi otos tukisi tutkimukseni tuloksia vielä vahvemmin. Tutkimuksen uskottavuutta kunnioittaen ja tuloksia tukien tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen onkin pyritty mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti keräämään luovuuden johtamisen tutkimuksen ajankohtaisin tieto. Vaikka aineisto on kerätty startup-organisaatioiden johtajia haastatteleamalla, aineistosta johdetut tulokset ovat suurimmilta osin yleistettävissä yleisiin organisaatioiden johtamismenetelmiin.

Tutkimuksen *siirrettävyydellä* taas tarkastellaan, ilmeneekö tutkimuksesta yhteyksiä tai samankaltaisia viitteitä aiempiin saman aihepiirin tutkimuksiin tai sen konteksteihin (Pratt et al. 2020). Tutkimukseni järjestelmällinen teemoittelu on osaksi johdettu Amabilen ja Khairen (2008) aiemmasta luokittelusta. Lisäksi tutkimukseni tulokset vastaavat suurelta osin myös muita luovuuden johtamisessa tehtyjä havaintoja johtamismenetelmistä ja ovat näin sidottavissa aihepiirin aikaisempiin tutkimuksiin.

*Riippumattomuudella* pyritään todentamaan, että tutkimus on suoritettu loogisesti ja raportoitu tieteellisiä menetelmiä kunnioittaen. Tarkoituksena on dokumentoida tutkimuksen prosessi niin, että mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset pysyisivät samoina. (Pratt et al. 2020.) Laadukkaita tutkimuskäytänteitä on tavoiteltu noudatettavan läpi koko tutkimukseni tekoprosessin. Tutkimusprosessia on ohjannut alusta saakka selkeästi etenevä tutkimusstrategia ja laadullisen tutkimuksen yleiset käytänteet. Tutkimusprosessin kaikki vaiheet on kirjattu tutkimukseen. Tutkimuksen haastattelurunko ja analyysi on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja tutkimuksen haastatteluista koostuva aineisto löytyy tekstimuotoon litteroituna. Haastateltavien mahdolliset eri näkemykset on aineiston alasyysissä huomioitu.

Tutkimuksen *vakuuttavuus* taas osoittaa, että tutkimustulokset ja aineisto ovat yhdenmukaisesti sidottavissa niiden tulkintaan. Esimerkiksi tilanteissa, joissa tutkija on tehnyt virheellisiä johtopäätöksiä aineistostaan, tutkimuksen vakuuttavuudessa on epäonnistuttu. (Pratt et al. 2020.) Tutkimukseni tulokset on johdettavissa aineistosta. Tutkimuksen vakuuttavuuden taatakseni olen läpikäynyt aineiston systemaattisesti haarukoiden siitä eri

tasoja teemoittelua varten. Koska tutkimukseni tulokset tukevat vahvasti aikaisempaa tutkimusta aiheesta, tutkimuksen aineiston voidaan nähdä olevan sidottavissa sen tulkintaan.

## 4 TULOKSET

Esitän empiirisen tutkimuksen tulokset teemoittelimieni työryhmän luovuuteen vaikuttavien tekijöiden avulla. Tulosten rakenne ja työryhmän luovuuteen vaikuttavat tekijät on esitelty taulukossa 3. Työryhmän luovuuteen vaikuttavilla päätekijöillä pyrin osoittamaan haastattelemieni johtajien ajatuksia työryhmän johtajan tärkeimmistä johtamismenetelmistä luovuuden johtamisessa. Työryhmän luovuuteen vaikuttavista johtamisen päätekijöistä nousi aineistosta tärkeimmiksi monimuotoisuus, vuorovaikutus, yhteistyö, autonomia, resurssit ja johtajan rooli.

Taulukko 3 Työryhmän luovuuteen vaikuttavat tekijät

<b>PÄÄTEKIJÄT</b>	<b>ALATEKIJÄT</b>	<b>TAUSTATEEMAT</b>
<b>Monimuotoisuus</b>	Työryhmän jäsenten taustat Rekrytointi Roolien vaihtaminen ryhmässä	Työhistoria Tieto ja taidot Kulttuurierot Vapaa-aika
<b>Vuorovaikutus</b>	Muodollinen ja epämuodollinen viestintä Palautteen anto Luottamus Psykologinen turvallisuus	Kommunikointi Palaverikulttuuri Yhteydenpito Ilmapiiri
<b>Yhteistyö</b>	Kollektiivinen luovuus Päätöksenteko Auttamisen kulttuuri	Roolit ja työtehtävät Workshopit Brainstorming Yhteishenki
<b>Autonomia</b>	Hierarkia Itsensä johtaminen Suhde työntekijään	Vapaus
<b>Resurssit</b>	Aika Raha Työympäristö Hyvinvointi	Ilmapiiri Työtila Etätyöskentely Kilpailun ja tehokkuuden paine Palautuminen
<b>Johtajan rooli</b>	Esimerkin näyttäminen	Sunnan näyttäminen Puheenjohtajuus Tuki

Taulukossa 3 esiintyvillä alatekijöillä ja taustateemoilla pyrin hahmottamaan päätekijöiden rakentumista. Alatekijät kuvaavat päätekijöiden ilmenemismuotoja: esimerkiksi päätekijänä esiintyvä vuorovaikutus rakentuu viestintään, palautteen antoon, luottamukseen ja turvallisuuteen liittyvistä alatekijöistä. Alatekijät, kuten rekrytointi, palautteen anto tai hierarkia, mainittiin aineistossa usein, minkä vuoksi ne muodostuivat merkittäviksi luo-

vuuden johtamisen tekijöiksi. Niiden esittelyn helpottamiseksi alatekijät on jaettu päätekijöiden avulla ryhmiin, joissa pyrin esittelemään samaan teemaan kuuluvia alatekijöitä. Taulukossa 3 esiintyvät taustateemat eivät niinkään esiinny päätekijöiden alaluvuissa itsenäisinä tekijöinä, vaan edustavat lähinnä laajempia teemoja, jotka vaikuttavat pää- ja alatekijöiden taustalla. Seuraavissa alaluvuissa esittelen jokaisen päätekijän ja niiden toimintaan vaikuttavat alatekijät.

## 4.1 Monimuotoisuus

### 4.1.1 Työryhmän jäsenten taustat

Kaikki haastatteleman työryhmien johtajat nostivat monimuotoisuuden yhdeksi tärkeimmistä työryhmänsä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä. Monimuotoisuudella tarkoitettiin erityisesti työryhmän jäsenten toisistaan eroavia taustoja. Monimuotoisuudella usein korostettiin työryhmän jäsenten erilaisia opiskelu-, tutkinto- ja työtaustoja, mutta myös eri elämäntilanteet, kansalaisuudet, kulttuuriset taustat, kielitaidot, mielenkiinnonkohteet ja harrastukset nähtiin monimuotoisuuteen vaikuttavina tekijöinä. Ryhmien monimuotoisuus ilmeneekin haastateltavien mukaan monella tapaa, ja sitä on vaikea ennustaa työryhmää rakentaessa.

Kaikissa haastattelemistani startupeissa työryhmä koostui sekä naisista että miehistä, mitä haastateltavat pitivät tärkeänä monimuotoisuuden ilmentymänä. Monesti monimuotoisuus liitettiin kuitenkin ensimmäiseksi työntekijöiden työ- ja kokemustaan. Haastateltavien työryhmissä työskenteli muun muassa aktiivisesti opiskelevia ja toisissa yrityksissä työskenteleviä työntekijöitä. Nämä työntekijät työskentelivät haastatelluissa organisaatioissa usein osa-aikaisesti, mikä koettiin haastateltavien mukaan virkistävänä toimintatapana; opiskelevat ja muulla työskentelevät työntekijät toivat organisaatioon usein uusia tuoreita näkökulmia sekä alan tutkimuksista että kuluttajien kokemuksista. Myös erilaiset työhistoriat toivat organisaatioihin tervetullutta vaihtelua ja monimuotoisuutta. Lähes kaikissa organisaatioissa osa työntekijöistä oli itse toiminut muun muassa aiemmin yrittäjänä tai esimiehenä, minkä koettiin auttavan työntekijöitä itsenäisessä työskentelemissä ja startupeille tyypillisen epävarmuuden sietämisessä.

Työkokemuksen lisäksi työryhmien johtajat pitivät tärkeänä tutkintojen vaihtelevuutta. Suurimassa osassa haastattelemistani startupeissa työryhmästä löytyi sekä ammat-

tikoulusta, ammattikorkeasta ja yliopistosta valmistuneita että alallaan itseoppineita työntekijöitä. Haastateltavat (2) ja (7) muun muassa mainitsivat rekrytoineensa työryhmäänsä jäseniä, joilla ei ollut alalle virallista koulutusta tai ammatillista kokemusta, mutta työntekijöiden aktiivinen mielenkiinto alaa kohtaan toi työryhmään ajankohtaisia näkemyksiä, rohkeaa ideointia ja arvokasta kokemustietoa. Lisäksi tämän kaltaisen työntekijän nähtiin tuovan yritykseen tärkeää asiakasnäkökulmaa, joka auttoi työryhmää asiakasläh- töisten ongelmien ratkonnassa.

Monimuotoisuus näkyi myös kansallisuuksissa, sillä haastateltavista kuudessa organisaatiossa työryhmään kuului muualta Suomeen muuttaneita tai täysin ulkomailta etänä työskenteleviä työntekijöitä. Erilaisten kansalaisuuksien koettiin tuovan organisaatioon ymmärrystä muista kulttuureista erityisesti kuluttajien toimintaa ja arvomaailmaa ajatellen. Moninaisten kulttuurien lisäksi eri kansallisuudet toivat työryhmiin erilaisia työkieliä. Monen haastateltavan työryhmän työkielenä oli suomen lisäksi myös englanti, ja monessa organisaatiossa monipuolinen kielitaito oli yksi tärkeistä uuden työntekijän osamisvaatimuksista.

Monimuotoisuuden nähtiin tuovan luovuusprosessiin ja ideointiin erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja. Erilaisten taustojen tuomat näkemyserot koettiin automaattisesti keskustelua herättäviksi. Haastateltavat korostivat, että ideointivaiheessa erilaisista taustoista ja elämäntilanteista tulevat näkivät saman asian luontaisesti eri tavalla, jolloin he löysivät samaan ongelmaan toisistaan eroavia ratkaisuja. Työryhmän monimuotoisuuden koettiin helpottavan jumiutuneita ajatuksia ja jämähtäneitä toimintatapoja.

*”Ylipäättään monimuotoisuus, tulee enemmän perspektiiviä. Jos sulla on esimerkiksi joku jumiutunut ajattelumalli tai taipuneisuus ajatella tietyllä tavalla, ni sitku saa niitä eri perspektiivejä, ni voi saada jonkun loistavan ahaa-elämyksen.” [H1]*

Työryhmän monimuotoisuuden koettiin tekevän organisaation luovuudesta ja ideoinnista moniulotteisempaa ja syvällisempää. Monimuotoisuus korosti myös työryhmän luovuuden kollektiivista ulottuvuutta; ihmisten erilaisten taustojen vuoksi ideointiin tuli uusia näkökulmia siirryttäessä työntekijöiden itsenäisesti tuottamien ideoiden jälkeen ryhmäideointiin. Jotta monimuotoisuuden potentiaali käytettäisiin täysin hyväksi, monimuotoisuuden nähtiinkin vaativan ryhmätyöskentelyä. Haastateltavat muun muassa kokivat tärkeäksi työntekijöiden keskinäisen ideoiden vaihtamisen erilaisten tapaamisten yhteydessä.



Työryhmän monimuotoisuuden nähtiin vaikuttavan työryhmän sisäiseen luovuuteen ja sisällöntuotantoon, mutta sen vaikutukset nähtiin kantautuvan myös organisaation tarjoaminen tuotteiden ja palveluiden laatuun saakka. Haastateltavat kokivat, että mitä moninaisempia työryhmän ajattelu- ja toimintatavat ovat, sitä moninaisempia asiakkaille tarjotut ratkaisut ovat ja sitä laajempi asiakaskunta on mahdollista tavoittaa. Ideaalissa tilanteessa organisaation työryhmät ovat yhtä moninaisia kuin organisaation potentiaalinen asiakaskunta. Monimuotoinen työryhmä nähtiinkin kilpailuvalttina, sillä työryhmältä voi tällöin odottaa uusia, erilaisia näkökulmia, joita homogeenisemmiltä työryhmillä ei välttämättä ilmenisi.

#### 4.1.2 Rekrytointi

Monimuotoisuuteen voi johtajien mukaan vaikuttaa jo rekrytointiprosessissa. Heidän mukaansa työryhmän taustat, osaamiset ja näkökulmat onkin tärkeä pyrkiä huomioimaan jo työryhmän jäseniä valitessa. Parhaimmillaan rekrytoinnissa tunnistaa ne työntekijät, jotka sopivat jo olemassa olevaan työryhmään tuoden samalla ryhmään uusia ajatuksia ja näkökulmia. Rekrytoinnissa olisikin tärkeää huomioida, mitä uusi ryhmän jäsen tuo työryhmän lopputulokseen. Rekrytoinnissa olisi myös hyvä ymmärtää, kaipaako työryhmä tällä hetkellä tiettyä taitoa tai osaamista, yleistä luovaa ajattelua tai vaikka businessosaamista. Haastateltavat myönsivätkin, miten rekrytoinnissa on vaikeaa tunnistaa, minkälainen monimuotoisuus työryhmän luovuuden näkökulmasta olisi juuri sillä hetkellä tärkeintä.

Haastateltavat korostivat, että riippuu paljon työtehtävästä, minkälaista monimuotoisuutta ja luovuutta yksittäiseltä työntekijältä vaaditaan ja kuinka vahvasti luovuutta tarvitsee rekrytointiprosessissa huomioida. Jos organisaatio hakee yksinkertaiseen, monotoniseen työhön työntekijää, luovuutta ja näin ollen hakijan roolia organisaation monimuotoisuudessa ei välttämättä koettu tarpeelliseksi korostaa rekrytointiprosessissa ollenkaan.

*”Ei edes jokaiselta työntekijältä välttämättä edes tarvita sitä, että pitäisi olla koko ajan viemässä jotenkin sitä yrityksen ideaa eteenpäin. Se on ihan hirveä kaaos, jos kaikki työntekijät toimii niin. Mähän vaan johtajana meen eteenpäin hurjaa vauhtia ja papereit tippuu taaksepäin. Et tarvitsen itsekin niitä tyyppejä, jotka nostaa ne paperit mukaan kelkkaan. Tarvitaan sekä niitä, jotka niinku menee ja heittelee niitä papereita ja niitä, jotka noukkii ne ylös.” [H4]*

Kun taas rekrytoidaan erityisen haastavaan ja luovuutta vaativaan työtehtävään, haastateltavat kokivat, että työntekijän monimuotoisuutta on otettava työryhmän luovuuden kannalta huomioon. Laaja-alaisessa työssä työntekijän on mahdollista vaikuttaa koko muun työryhmän työtehtäviin, toimintatapoihin ja näkemyksiin eikä ainoastaan omaan työtehtäväänsä. Rekrytointiprosessissa koettiin tärkeäksi myös viestiä monimuotoisuuden olennaisuudesta. Uudelle työntekijälle ei esimerkiksi haluta antaa liian selkeää kaavaa, miten organisaatiossa tulisi ajatella ja toimia, vaan johtajan olisi luovuuden kannalta hyödyllisempää viestiä vapaudesta kehitellä uusia työskentelytapoja ja ajatusmalleja. Vanhoja, tarpeettomia työmalleja osattaisiin ehkä tällä tavoin myös kyseenalaistaa.

Rekrytointiprosessi koettiin kuitenkin vaikeasti hallittavaksi, koska rekrytoinnin perusteella on vaikea täysin ennakoita, mitä uusi työntekijä tuo työryhmään. Haastateltavat myönsivätkin jättävänsä tämän vuoksi rekrytoinneissa vähemmälle työryhmän luovuuden näkökulman ja keskittyvänsä eniten työntekijän mielenkiinnonkohteisiin, osaamiseen, taitoihin ja työhistoriaan. He kokivat, että usein johtajat voivat vain toivoa, että uusi työntekijä tuo väittämiensä taitojen lisäksi työryhmään myös uusia ajatuksia ja inspiraatiota.

#### 4.1.3 Roolien vaihtaminen työryhmässä

Haastateltavien mukaan työryhmän monimuotoisuus voi parhaimmillaan mahdollistaa työntekijöiden työtehtävien ja roolien spontaanin vaihtamisen ja jatkuvan kehittämisen. Roolien vaihtaminen esimerkiksi kahden työntekijän välillä muutaman päivän ajaksi herätti haastateltavan mukaan hyviä uusia ajatuksia ja keskusteluja organisaatiossa ja parhaimmillaan ajoi työryhmän uudistamaan vanhoja työskentelytapojaan tai ajatusmallejaan. Tarkoitus on, että työroolien vaihtamisessa työntekijä katsoo työryhmänsä jäsenen työtehtäviä uusin silmin ja toisaalta osaa tämän jälkeen palata omaan työhönsä avarakatseisemmin tietäen, miten työryhmässä muita tehtäviä hoidetaan. Samalla tavoiteltiin työroolien jatkuvaa kehittämistä ja joustamista. Työntekijällä olisi mahdollisuus visioida työtehtävänsä tulevaisuutta ja muokata työrooliaan omien mielenkiinnonkohteidensa mukaisesti.

Roolien sekoittaminen ja työryhmän moninaisuuden nähtiin tuovan muutosta myös tilanteisiin, joihin ei välttämättä ensi ajattelemana odottaisi tarvitsevan uusia näkökulmia tai tuoreita ajatuksia. Haastateltavat esimerkiksi ottivat esille, miten he kutsuvat ajoittain byrokraattisempiin palavereihin organisaation lakiasiantuntijoiden lisäksi myös muiden alan asiantuntijoita. Vaikka lainsäädäntöön on vaikea tuoda uusia näkökulmia organisaat-

tiotoiminnassa, työryhmän muut jäsenet voivat herätellä byrokratiasta vastaavia työntekijöitä näkemään asioita uudesta näkökulmasta, jolloin koko organisaation toimintatapaan voidaan tuoda uusia aspekteja.

Haastateltava (1) kuitenkin korosti, että roolien vaihtaminen on realistinen luovuuden herättelemiskeino ainoastaan organisaatioissa, joissa työryhmän jäsenet ovat hyvin perillä toistensa työtehtävistä, työntekijöiltä löytyy moninaista osaamista ja työryhmä itsessään on pieni ja joustava. Roolien vaihtelu saattaa esimerkiksi suuremmissa ja byrokraattisemmissä organisaatioissa olla vaikeaa toteuttaa. Lisäksi haastateltavat (1) ja (5) korostivat, että startup-yrityksien alkutaipaleella työryhmän ollessa vielä erityisen pieni monimuotoisuuden rakentamiselle ei välttämättä vielä ole tarpeeksi resursseja. Tällöin roolien vaihtamista ja aktiivista kehittämistä saattaa olla vaikeaa toteuttaa. Perustajajäseniltä itseltään vaaditaankin tässä vaiheessa monimuotoista osaamista ja monen työtehtävän taitamista. Monimuotoisuus pitäisinkin haastateltavien mukaan pitää jatkuvasti mielessä organisaatiota ja sen työryhmiä kasvatettaessa.

## 4.2 Vuorovaikutus

### 4.2.1 Muodollinen ja epämuodollinen viestintä

Haastattelussa toistui vuorovaikutuksen tärkeys. Työryhmien johtajat korostivat omaa rooliaan laadukkaana vuorovaikutuksen edistäjänä ja työryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen rohkaisijana. Vuorovaikutuksella viitattiin sekä sanalliseen että sanattomaan viestintään. Haastateltavat kokivat, että erityisesti viestinnässä on tärkeää avoimen ja tukevan kommunikoinnin rakentaminen. Jotta työntekijät uskaltautuivat ideoimaan ääneen ja heittelemään ilmoille viltimpiäkin ajatuksia ja ratkaisuja, työryhmän johtajat kokivat tärkeäksi luoda kunnioittavan ja avoimen kommunikointikulttuurin työyhteisön sisälle riippumatta työntekijöiden työtehtävistä ja -rooleista. Erityisesti työryhmän johtajat halusivat työntekijöilleen korostettavan epäonnistumisen hyväksymistä ja virheiden tekemisen epäolennaisuutta.

*”Ei oo vääränlaista luovuutta. Tai vaikka tulis vilttejä ajatuksia, ni se vähintään selkeyttää sitä visiota. Ja sit se on enemmänkin siitä kiinni, miten siitä kommunikoidaan, et mitkä asiat viedään käytäntöön ja mitkä ei sit välttämättä johda mihinkään.” [H1]*

Luovuuden näkökulmasta viestinnän monimuotoisuus koettiin tärkeäksi. Monimuotoisella viestinnällä haastateltavat viittasivat muodollisen ja epämuodollisen viestinnän tasapainoon. Tähän sisältyivät sekä viestinnän eri muodot ja erilaiset viestinnälliset tilaisuudet. Muodolliselle viestinnälle haastateltavat erityisesti tarkoittivat viikoittaisia palaverieja, joita jokaisessa haastattelussa organisaatiossa järjestettiin viikottain. Viikoittaiset palaverit koettiin tärkeiksi luovuuden kannalta erityisesti siksi, että työryhmän jäsenet pääsivät tällöin kuulemaan toistensa ideoita ja heränneitä ajatuksia kuluneelta viikolta. Lisäksi he saivat tällöin kuulla toistensa mielipiteitä heitä askarruttaviin kysymyksiin ja pääsivät liittämään ajatuksiaan organisaation viralliseen strategiaan ja visioon. Muodolliseksi viestinnäksi laskettiin myös sähköpostitse käytävät keskustelut. Vaikka osa haastateltavista sanoi käyttävänsä sähköpostia työryhmän sisäiseen ajatusten vaihtoon, suurin osa koki sen käytön luovuuden näkökulmasta liian hitaaksi työvälineeksi. Luovuuden näkökulmasta epämuodollisen viestinnän merkitystä pidettiin haastateltavien kesken tärkeämpänä.

Haastateltavat korostivat epämuodollisen ja vapaan viestinnän matalan kynnyksen merkittävyyttä luovassa prosessissa. Epämuodolliseen viestintään kuului muun muassa suunnittelemattomat keskustelut kasvotusten, videoyhteydellä ja puhelimitse, näkeminen työajan ulkopuolella ja matalan kynnyksen ryhmächatit. Matalan kynnyksen viestimillä ja kasvotusten käydyillä käytäväkeskusteluilla haastateltavat kokivat, että asioita saatiin helposti eteenpäin, mikä oli ensiarvoisen tärkeää työntekijän saavutettua luova tila. Haastateltavista kuusi mainitsi työryhmän matalan kynnyksen ryhmächatit, kuten Whatsapp-ryhmät, olevan tärkeä kanava työryhmän vapaamuotoisemmille keskusteluaiheille. Ryhmiin uskallettiin ilman paineita tai odotuksia viestitellä juuri mieleen tulleita ideoita ja kehitysjatoksia sekä työ- että vapaa-ajalla. Whatsapp-keskusteluiden viltimpien ideoiden ja vitsien toivottiin rohkaisevan avoimeen ideointiin myös työpaikalla. Ideoinnin lisäksi matalan kynnyksen viestintäkanavat koettiin tärkeiksi hyvän ilmapiirin ylläpitäjiksi ja yhteishengen rakentajiksi.

Matalan kynnyksen viestintään rohkaistiin erityisesti etätyöskentelyssä. Vaikka spontaanit ja nopeat videopalaverit ei nähty yhtä luovuutta herättävinä kuin toimistolla tapahtuvat käytäväkeskustelut, niihin haluttiin kannustaa erityisesti etänä työskennellessä ideoinnin ja keskustelutarpeen syntyessä. Osa haastateltavista kokikin, että etätyöskentely mahdollisti viestinnän tehostamisen. Etätyössä työryhmän jäsenet saivat rauhassa pohtia ajatuksiaan yksin ja avata kypsyeitä ideoitaan koko ryhmälle viikoittaisissa etäpalaverieissa ajan kanssa. Haastateltava (3) mainitsi harkitsevansa tunteja tai jopa päivän

viikossa, jolloin työryhmän jäsenten välistä kommunikointia ja yhteydenottoa ryhmän johtajaan vähennettäisiin, jotta tila omalle ajatustyölle varmistettaisiin. Kyseisellä työryhmällä oli jo käytössään selaimessa toimivat yhteiset tiedostot, joihin ryhmäläiset saivat käydä lisäälemässä ajatuksiaan meneillä olevista projekteista ja töistä, jos keskusteluseuraa ei juuri sillä hetkellä ollut tavoitettavissa.

#### 4.2.2 Palautteenanto

Laadukkaan ja luovuutta edistävän kommunikoinnin ytimessä haastateltavat kokivat olevan positiivisen ja rohkaisevan palautteenannon. Palautteenannon koettiin antavan lennokkaalle ideoinnille ja ajatusten vaihdolle selkeyttävää fokusta ja muistutuksen työryhmän päämäärästä. Haastatteluissa työryhmän johtajat kokivat kollektiivisesti palautteenannon olevan heille konkreettinen kommunikointitapa, jolla he pystyvät vaikuttamaan työryhmänsä luovuuteen. Ideoiden torjuminen haluttiin organisaatioissa tehdä mahdollisimman hienotunteisesti ja rehellisesti niin, että tulevaisuuden ideointi ja avoin luovuus eivät siitä kärsisi. Lisäksi palautteen anto nähtiin mahdollisuutena keksiä uusia ratkaisuja tai kehitysideoita pieleen menneelle suunnitelmalle ja ajatukselle. Muun muassa kahden keskinen palautteen anto, nöyryytyksen välttäminen ja avoin rohkaiseminen uusiin pelotomiin avauksiin työryhmän yhteisissä tilaisuuksissa koettiin tärkeiksi tavoiksi työryhmän luovuuden näkökulmasta. Haastateltavat kokivat, että harvoin mikään työntekijän idea tai ajatuksenvaihto onkaan huono tai tarpeeton, vaan ne usein rajaavat työryhmän projektin suuntaa ja täsmentävät sen päämäärää. Ideointia onkin siis näin ollen harvoin tarpeellista rajata.

*”Ja ei sillä oo periaatteessa mitään merkitystä, että onko se idea hyvä vai huono, koska se on kuitenkin idea. Ei sillä idealla ole mitään arvoa vielä. -- Toteutus itsessään on se juttu. Että sais semmonen ilmapiirin luotua, jossa ymmärretään, että sillä idealla vielä ei ole hirveästi arvoa. Että sen takia sen voi möläyttää. Ja siitä sitten lähdetään miettimään, että tuossa voisi olla joku semmoinen ja tällöinen aihio.” [H4]*

#### 4.2.3 Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Tärkeä osa hyvää vuorovaikutusta on haastateltavien mukaan luottamuksen rakentaminen työryhmän jäsenten välille. Jotta työryhmä pystyy yhdessä ideoimaan ja luomaan uutta, työryhmä vaatii jäsenten välille vankkumattoman yhteishengen ja luottamuksen, joissa

jäsenet uskaltavat ylittää ideointinsa rajoja turvallisesti. Luottamusta vaaditaan myös johtamisen näkökulmaan. Jotta työryhmän johtaja uskaltaa antaa työntekijöilleen vapautta kokeilla ja luoda uusia rohkeita avauksia, täytyy johtajan ja työntekijöiden välinen suhde olla haastateltavien mukaan rakennettu luottavaiselle pohjalle. Haastateltavat kokivat, että kun työryhmän jäsenten välillä vallitsee luottamus, työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa työryhmää ja sen tavoitteita ja että heidän osaamistaan arvostetaan ja heidän työllään on merkitystä.

*”Luovuuden näkökulmasta luottamus ryhmässä on kaikki kaikessa. Ilman sitä ei oo oikeestaan mitään.” [H7]*

Haastateltavien mukaan luottamuksen rakentaminen syntyy osana organisaation keskustelukulttuuria; turvan tunnetta synnyttävät juuri avoin keskusteluyhteys ja rakentava palaute. Esimerkiksi päivittäiset kahvihetket tai virkistyspäivät mainittiin tärkeiksi tavoiksi tutustua työryhmän jäseniin ja kasvattaa ymmärrystä ja luottoa ryhmäläisten välille. Haastateltava (3) muun muassa mainitsi, miten aamupalavereissa hänen aitona tavoitteenaan on saada ryhmäläisiltään rehellisiä vastauksia kysymykseen ”Mitä teille kuuluu?”.

Haastateltavat mainitsivat psykologisen turvallisuuden merkityksen työryhmän luovuudessa ja luottamuksen rakentamisessa. Jotta ryhmän jäsenet uskaltavat rohkeasti jakaa keskenään ajatuksiaan, jäsenten välillä on vallittava ilmapiiri, jossa epäonnistuneet yritykset ovat vaarattomia ja jopa toivottuja. Turvantunteen ytimessä olikin kunnioittava ja keskusteleva työskulttuuri.

*”Luovuudessa on tärkeätä sellanen psykologinen varmuus. Omalla esimerkillä voi koittaa saada pois sellasta mokaamisen pelkoa. Mä voin johtajana olla sellainen avoin ja että hei kaikki ideat on tervetulleita, mikään ei ole väärin. Sellasta turvallisuutta luoda meidän porukkaan.” [H5]*

Suurin osa haastateltavista koki, että psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentaminen työryhmään on yksi johtajan merkityksellisimpiä tehtäviä sekä ryhmän luovuuden että hyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat korostivat luottamuksen jatkuvaa tarkkailua ryhmässä; luottamuspuola ryhmässä on vakava ongelma ryhmän päivittäisen toimi-

vuuden kannalta mutta erityisesti sen luovuuden kannalta. Luottamuspula ilmenee haastateltavan mukaan muun muassa siinä, että ryhmän jäsenet eivät luota ryhmäläisten hoitavan omia osuuksiaan, jolloin koko työryhmän yhteistyö rakoilee. Tämänlaisessa ilmapiiirissä yhteistyössä tehty ajatustyö ja uuden luominen koetaan haastateltavien mukaan epämotivoivaksi ja vaikeaksi. Haastateltavan kokemuksen mukaan luottamuspulan korjaaminen lähtee aina liikkeelle ongelman tunnistamisesta ja avoimesta keskustelemisesta sekä yksilön että koko ryhmän kanssa. Pahimmassa tapauksessa haastateltavat ovat joutuneet erottamaan luottamuspulan keskiössä olleita henkilöitä varmistaakseen ryhmädynamiikan ja turvallisuuden tunteen säilymisen.

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen tärkeys haluttiin haastateltavissa startup-yrityksissä tuoda esille jo uusien työntekijöiden perehdytyksissä. Näin uusi työntekijä halutaan jo alusta asti kasvattaa laadukkaan vuorovaikutuksen avulla luottamuksen kulttuuriin. Perehdytyksessä koetaan myös tärkeäksi korostaa matalan kynnyksen viestintää: murheista ja ongelmista olisi aina hyvä soittaa tai viestittää jollekin ryhmän jäsenelle.

## 4.3 Yhteistyö

### 4.3.1 Kollektiivinen luovuus

Kaikki haastateltavista kokivat kollektiivisuuden tärkeäksi osaksi työryhmän luovuutta. Yhteistyön myötä työryhmien moninaisuus nähtiin saatavan hyötykäyttöön. Haastateltavien mukaan luovuus vaatii yhteistyöltä kärsivällisyyttä, hyvää kommunikointia ja selkeää yhteistä päämäärää. Yhteistyö ei kuitenkaan tule haastateltavien työryhmille täysin luonnostaan, vaan sen eteen halutaan ja joudutaan näkemään ajoittain vaivaa. Erilaisia ryhmäytymisiä työryhmän kesken haluttiin toteuttaa sekä etänä että työryhmän työtiloissa mahdollisimman uudenlaisten ratkaisujen ja ideoiden toivossa.

Haastateltavien mielipiteet erosivat siinä, miten yhteistyö pitäisi työryhmän arkeen rakentaa. Jotkut haastateltavista kokivat yhteistyön päivittäiseksi osaksi organisaationsa kulttuuria, kun taas osa näki, että työryhmän yhteistyölle kannattaa tehokkuuden näkökulmasta sopia selkeä aika ja paikka. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sen kannalla, että yhteistyön on oltava luonnollinen osa työryhmän kulttuuria, mutta tehokkuuden vuoksi itsenäiselle työskentelylle on varattava suurin osa työpäivistä.

*”Se nyt huomattavasti tehokkaampaa kasata niitä omia ajatuksia ja tuoda ne esiin yhdessä foorumissa, kuin se että tehdään foorumi, jossa niitä ideoita ensin kasataan ja sitten puidaan. Koska se aiheuttaa automaattisesti sellaisen, itse kutsun sitä liikaa innovoimiseksi; oon ite vähän sitä mieltä että innovoinnin ensimmäinen virhe on se, että innovoidaan liikaa. Koska se automaattisesti aiheuttaa sen, että mennään ongelmiin sen sijaan, että keskityttäis ensisijaisesti siihen ratkaisuun.” [H4]*

Moni haastateltavista painottikin, että yhteistyön merkitys ei välttämättä ole niin suuri luovuuden prosessin alkuvaiheessa. Ongelman tunnistaminen tapahtuu usein yksittäisten työntekijöiden työssä, ja ratkaisuvaihtoehtoja ja -ideoita on hyväkin punnita aluksi vain itsekseen. Työryhmän johtajan tehtäväksi jää kerätä ryhmä koolle, auttaa muita ryhmäläisiä hahmottamaan tilanne ja punnita ryhmän kanssa yhdessä tämän jälkeen seuraavia askelia ratkaisun löytämisessä.

*”Nykyään puhutaan tosi paljon siitä pöhinästä itsestään, eikä oikeestaan tehdä mitään. Niin se on oikeasti sitä – ettei tehdä mitään. Minä itse kutsun itseäni substanssi-pöhiäksi. Se on tosi arvokasta, että on joku selkeä call-to-action. Et mitä sit oikeesti tehdään sen pöhinän jälkeen.” [H4]*

Vaikka luovuutta ja työryhmän siihen herättelyä eivät haastateltavat päivittäisessä arjessa erikseen niin pohtineetkaan, yhteistyön sujuvuuteen haluttiin panostaa erilaisilla menetelmillä. Haastateltavat kokivat tärkeäksi muun muassa erilaiset virkistäytymispäivät ja workshopit. Virkistymispäivien tarkoituksena nähtiin muun muassa toisiin ryhmän jäseniin tutustuminen ja yhteisen hengen luominen. Erilaiset aktiviteetit harjoittivat ryhmän heittäytymiskykyä ja toisiinsa luottamista. Workshopeilla taas pyrittiin leikittämään työrooleilla ja -tavoilla. Workshop saatettiin järjestää esimerkiksi uuden projektin alussa, jolloin työntekijät laitettiin muun muassa erilaisten ryhmätehtävien kautta pohtimaan lennokkaita ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Työntekijöiden rooleja ja työskentelytapoja vaihdeltiin tällöin lennosta täysin satunnaisesti. Näiden keinojen toivottiin herättävän työntekijöissä yhteishenkeä ja luottoa niin, että samanlainen rohkeus siirtyisi myös heidän yhteiseen ajatustyöhönsä työpaikalle.

Haastateltavien mukaan työryhmän luovuuteen osallistuvat kaikki työroolista ja -tehtävästä riippumatta. Erityisesti matalan hierarkian nähtiin mahdollistavan kaikkien työryhmän jäsenten ajatusten ja mielipiteiden kuuleminen. Vaikka yhteistyöhön haluttiin



rohkaista, yhteistyön ei kuitenkaan aina koettu tarpeellista kattavan aivan koko työryhmää. Osa haastateltavista kertoi jakavansa työryhmiään pienryhmiin tavoitteenaan mahdollistaa laadukas, nopea ja rohkea ajatustenvaihto ja erilaiset yhteistyömahdollisuudet. Riippuen käsiteltävästä aiheesta tai projektista työryhmän johtaja valitsee pienryhmään aina eri yhdistelmän työryhmänsä jäseniä. Näin työryhmän jäsenten resursseja säästetään ja vain osan työryhmästä tarvitsee sitoutua kyseiseen projektiin ja sen kehittämiseen. Samalla työryhmän johtaja voi edesauttaa uusien ajatusten syntymistä valitessaan pienryhmään yhdistelmän eri alojen osaajia.

Haastateltavat korostivat, että on tärkeää osata vaatia työntekijöiltä yhteistyökykyä. Ideointitilaisuuksiin ja päätöksentekopalaverihin haastateltavat kertoivat ottavansa mukaan työryhmästä niitä, jotka ovat valmiita vastaanottamaan muiden mielipiteitä ja näkemään myös omien näkemystensä ulkopuolelle. Luovuudesta ja ideoinnista ei haluta myöskään tehdä työntekijöiden välille liiallista kilpailua. Haastateltava (5) muun muassa painotti, miten on tärkeää saada työryhmän jäsenet innostumaan esille tuodusta ideasta, eikä liikaa korostaa idean keksijän asemaa. Kun ideaa ryhdytään työyhteisössä työstämään ja jalostamaan, siitä tulee kaikkien yhteinen idea, vaikka ajatus olisi alun perin lähtenyt liikkeelle yhdestä työntekijästä. Työntekijälle ei haluta antaa paineita ideoinnista tai luovuudesta ylipäätään, vaan tarkoituksena on korostaa ideoiden orgaanista syntymistä avoimessa kommunikoinnissa ja rennossa työilmapiirissä.

#### 4.3.2 Päätöksen teko ja auttamisen kulttuuri

Myös päätöksenteko liitettiin yhteistyöstä kumpuavaan luovuuteen. Organisaation toimintaan liittyvät suuret linjanvedot ja päätökset halutaan tehdä organisaatioissa niin, että niihin pääsee vaikuttamaan työryhmä koko monimuotoisuudessaan. Päätökset halutaan työryhmissä järjestää mahdollisimman monessa asiassa niin, että kaikki työryhmän jäsenet saisivat halutessaan äänensä kuuluviin. Tavoitteena on, että päätökset vastaavat työryhmän yhdessä asettamia tavoitteita ja päämääriä. Haastateltavat kokivat, että mitä enemmän he päästävät työryhmänsä jäseniä päätöksentekotilanteisiin ja syvemmälle organisaation toimintaan, sitä enemmän työntekijät sitoutuvat ja motivoituvat työstään. Haastateltavat (1), (3) ja (7) kuitenkin huomauttivat, että mitä suuremmaksi työryhmän koko kasvaa, sitä vaikeampi yhteistyössä tehtyjä päätöksiä on tehdä. Ryhmän kasvaessa jopa startup-yritykseen voi vähitellen muodostua korporaatiomaisempia käytäntöjä, jolloin esimerkiksi erilaisille päätäntäelimille tulee tarve. Työryhmän päivittäistä työntekoa

helpottaakseen haastateltavat näkivätkin työryhmien johtajilla olevan aina ryhmän korkein päätäntävalta.

Haasteltavista suurin osa korosti auttamisen kulttuuria. Haastateltavat halusivat korostaa auttamisen, ideoinnin ja yhdessä keskustelemisen tärkeyttä. Ongelmia on tarkoitus ratkoa yhdessä työryhmän jäsenten välillä. Auttamisen kulttuuria ylläpidettiin muun muassa haastateltavan (3) ja (5) mukaan rohkaisemalla työntekijöitä ottamaan spontaanisti yhteyttä niihin työryhmän jäseniin, joiden uskoo parhaiten tietävän käsillä olevasta asiasta. Lisäksi viikoittaiset palaverit ja aamukahvit olivat aikoja, jolloin työryhmän johtajat pyrkivät auttamaan ryhmäläisiä avautumaan ongelmistaan ja murheistaan ja näin rohkaisemaan muita ryhmäläisiä löytämään näihin ratkaisuja. Yksittäisen työntekijän ajatusluokat haluttiin nähdä koko työryhmän yhdessä ratkottavana pulmana.

## 4.4 Autonomia

### 4.4.1 Hierarkia ja itsensä johtaminen

Työryhmien johtajat pitivät tärkeänä tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn ja tukea heitä valitsemisissaan työtavoissa. Autonomisella ja itsenäisellä työskentelyllä haastateltavat tarkoittivat työntekijöiden vapautta valita itse omat työskentelytapansa ja suunnitella omat työpäivänsä. Itsenäiseen päätöksentekoon ja omaan kokeemukseen ja vaistoon haluttiin rohkaista tukeutumaan, sillä sen uskottiin parantavan työntekijöiden työpanosta, motivaatiota ja näin myös luovuutta. Työryhmän jäsenille haluttiin antaa mahdollisuus järjestää, suunnitella ja tehdä työnsä haluamallaan tavalla varmistaen näin, että työntekijä löytää itsellensä luontevimmat luovuuteen rohkaisevat työtavat.

Kaikki haastattelemani organisaatiot pitivät itsenään asiantuntijaorganisaatioina, jonka vuoksi haastateltavat kokivat itsenäiseen työskentelyyn rohkaisemisen luonnollisena. Monimuotoisten työryhmien vuoksi johtajat kokivat helpottavana, että työntekijät ottivat vastuun tehtävistä, joista johtajilla ei ollut yhtä syvällistä ymmärrystä. Kun työntekijä tietää johtajaan verrattuna paremmin työtehtävänsä sisällöstä, haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työntekijän on itse paras hahmottamaan, minkälaisia työskentelytapoja ja ratkaisuja työ vaatii.

Haastattelemini startup-organisaatioiden matala hierarkia vaikuttaa vahvasti työryhmien jäsenten keskinäiseen tasa-arvoon. Haastateltavat eivät kokeneet olevansa ryh-

missä suuria auktoritaarisia hahmoja, vaan paljolti samassa asemassa kuin muut työryhmän jäsenet. Osa haastateltavista kokikin, että heidän organisaatioiden hierarkia oli lähes olematon, ja työntekijöiden lähtiessä startup-organisaatioon mukaan oletuksena oli, että työntekijä on valmis ottamaan suuren vastuun omasta työkuvastaan ja panoksestaan organisaatiossa.

*”Joukkueen kapteeni on ehkä havainnollistavin kuvaus roolistani. Et kyllä me ollaan kaikki samalla tasolla, ei meillä oo minkään näköistä hierarkiaa näissä firmoissa, joita vedän. -- Mitä se johtajuus minulle tarkoittaa on se, että minä olen se, joka kantaa vastuun ja minä olen se, joka tekee ne isommissa päätökset. Se on ainoa ero. Ja se vaatii sitä, että minä asetan sitten tavoitteet muille ja seuraan niiden täyttymistä. Mut muulla tasolla ei ole mitään hierarkiaa sisään rakennettuna.” [H5]*

Vaikka johtajat kokivat työvastuunsa olevan muihin ryhmäläisiin nähden suurempi erityisesti oikeudellisesta näkökulmasta, työryhmän jäsenten itsensä johtamista ja sisäistä yrittäjyyttä korostettiin haastatteluissa paljon. Muun muassa haastateltavat (4) ja (5) painottivat, miten tavoitteena on saada työntekijät näkemään itsensä yrittäjämäisessä roolissa, jossa työntekijät ovat sitoutuneet löytämään organisaatioille jatkuvasti ratkaisuja ja menestystä. Samalla he kokivat valmistavansa työryhmäläisiään potentiaaliselle työryhmän johtaja-asemalle; mikäli organisaatio kasvaa, työryhmän jäsenet saattaisivat päätyä rakentamaan asiantuntijuutensa ympärille oman työryhmänsä tulevaisuudessa.

Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että työryhmän jäsenet saavat kokeilla ideoidensa toimivuutta vapaasti ja itsenäisesti. Lähtökohtana kuitenkin haastateltavien mukaan oli se, että organisaatioon on jo alun perin pyritty keräämään itsenäisiä työntekijöitä, joille luova ja itsevarma työnteko tulee luonnostaan. Johtajat muun muassa rohkaisevat työntekijöitään kokeilemaan ideoitaan itsenäisesti käytännössä, jos se vain on organisaation resurssien puitteissa mahdollista. Kokeiluihin saattoivat liittyä esimerkiksi erilaiset tietotekniset kokeilut, asiakaskyselyt tai omien työtapojen tai -aikojen muutokset. Kokeilujen jälkeen työntekijöitä rohkaistiin kertomaan kokeilunsa tulokset koko työryhmälle. Tämän jälkeen työryhmä yhdessä päättää, kannattaako ideaa lähteä tosissaan viemään pidemmälle laajemmassa mittakaavassa toteutettuna. Huonosti menneitä kokeiluja ei haastateltavien mukaan ole olemassa; kokeilusta oppii parhaimmillaan jotain uutta koko työryhmä ja vähintään se tarkentaa työryhmälle jälleen, mitä organisaation on hakemassa.

*”Luovuus, käytännössä se näkyy sillee, et kaikille annetaan mahdollisuus toteuttaa sitä sisäistä yrittäjyyttään meidän yrityksessä. Eli jos sulla on joku idea, jota halut koittaa tai sä halut lähtee testaamaan, et miten asiakkaat reagois sun ajatuksiin, ni sulla on ihan vapaat kädet lähtee testaa sitä. Esimerkiksi implementoimaan omia ominaisuuksia sovelukseen sun muuta. Ollaan tehty sellanen järjestely, et sä saat ensiksi kokeilla sitä ja sen jälkeen kysyy, et miltä tuntuu teidän mielestä.” [H2]*

Projektin pitäisikin lähteä liikkeelle haastateltavien mukaan työryhmän johtajan tavasta asetella työtehtävät työntekijöilleen. Sen sijaan että johtaja kertoisi suoraan työntekijälle tämän työtehtävät ja niiden toteutustavat, johtaja voisikin aloittaa ongelmasta, johon tarvitaan ratkaisu. Projektia voitaisiin lähteä purkamaan siitä, miten työntekijä ratkaisisi ongelman ja mitä hän tarvitsisi ratkaisun toteutukseen. Ratkaisukeskeisessä työnannossa työntekijä saa haastateltavien mukaan valita työ- ja toteutustapansa lisäksi esimerkiksi avukseen haluamansa työryhmän jäsenen ja lähteä näin yhdessä ideoimaan ratkaisua eteenpäin.

Autonomista lähestymistä työlle ja luovuudelle haluttiin työryhmän johtajien mukaan lähteä juurruttamaan työryhmän jäsenten työtapaan jo heti rekrytointi- ja perehdytysvaiheesta lähtien. Haastateltavat painottivat, miten uusien ryhmäläisten saapuessa organisaatioon johtajan on tärkeää rohkaista heitä ajattelemaan itsenäisesti. Tarkoituksena ei ole perehdytyksessä kertoa, miten organisaatio toimii ja ajattelee, vaan enemmänkin kuunnella, miten uusi työntekijä näkee organisaation ja kokee uuden työtehtävänsä.

*”Koittaiskin kommunikoida enemmän, mitä sen työkuvan tai työtehtävän tarkoitus on, eikä sen koko systeemin. Tai joo, et tällänen lopputulos tässä tarvitaan, mut sen voi toteuttaa omalla tavalla.” [H1]*

Vaikka itsenäiseen työskentelyyn rohkaiseminen nähtiin nykyaikaisena ja ideoita herättävänä työskentelytapana, haastattelevat kokivat sen myös välttämättömyytenä. Startup-organisaatioiden johtajina he myönsivät, että heillä ei ole resursseja tarkkailla jokaisen työntekijän päivittäistä työntekoa. Koska organisaatioilla oli vaan rajallinen määrä aikaa ja rahaa käyttää työpäiviinsä, haastateltavat myönsivät vastuun jakamisen työryhmän jäsenten kesken olevan organisaatiokulttuurillisen valinnan lisäksi myös välttämättömyys. Haastateltavat (3) ja (7) myöntäväkin itsenäisen työskentelykulttuurin pohjautu-

van pitkälti luottamukseen; johtajalla ei ole kiireen keskellä muuta vaihtoehtoa kuin luottaa siihen, että työryhmän jäsenten työt tulee tehdyksi. Usein johtaja ei ole edes täysin tietoinen työntekijöidensä työskentelymetodeista, vaan näkee etätöissä vaan projektin välietappeja ja lopputuloksen. Haastateltava korostikin, miten yhteisten palaverien, palautteenannon ja päivittäisten yhteydenottojen tärkeys itsenäisessä työskentelyssä ja etätöissä korostuvat.

#### 4.4.2 Suhde työntekijään

Haastateltavat myönsivät, että vapauden anto työtehtäviin ja roolien vaihtamiselle vaati työntekijöiden tuntemista ja vahvaa luottoa. Työntekijöiden tunteminen koettiin tapahtuvan luonnollisesti ajan kuluessa mutta vaativan myös kahden keskiä keskusteluja johtajan ja työntekijän välillä ryhmätapaamisten lomassa. Kahdenkeskisillä keskustelulla johtajat oppivat ymmärtämään työntekijöidensä toimintatapoja ja ajatusmalleja ja pystyivät ottamaan niitä huomioon työryhmän yhteisissä tapaamisissa. Toimintatapojen tullessa tutuiksi, luottamus itsenäiseen työskentelyyn koettiin helpommaksi. Johtajat myös kokivat, että luottamuksen kasvattaminen auttoi työntekijöitä rohkeammin esittämään muista poikkeavia ajatus- ja työmalleja, rakentamaan omaa työidentiteettiään ja esittämään organisaation toimintaa kyseenalaistavia huomioita ääneen.

Suurin osa haastateltavista koki, että jokaisessa työtehtävässä on mahdollista käyttää luovuutta, mutta se vain ilmenee työtehtävissä ja työntekijöissä eri tavalla. Haastateltavat halusivatkin tämän takia rohkaista työntekijöitään näkemään oman koulutuksensa ja työhistoriansa rajojen ulkopuolelle ja viemään työrooliaan puhtaasti kohti omia mielenkiinnonkohteita. Vaikka työryhmien johtajat kokivat, että kaikista ihmisistä on mahdollista löytää luovia puolia, he myönsivät tunnistavansa työryhmässään ihmisiä, jotka ovat enemmän taipuvaisia luovuuteen kuin toiset. He eivät kuitenkaan kokeneet tätä ongelmaksi, sillä usein erityisen ideoivat tai luovat henkilöt herättivät myös muita ideoimaan yhteisissä työryhmätilanteissa. Luovuuden nähtiin parhaimmillaan näin tarttuvan työntekijästä toiseen. Lisäksi työryhmien johtajat korostivat, että erityisen ideoivat ihmiset usein luonnostaan päätyivät organisaatioissaan työtehtäviin, joissa kaivattiin uusia ratkaisuja päivittäisessä työnteossa. Näitä työtehtäviä olivat haastateltavien mukaan muun muassa markkinoinnista ja henkilöstöhallinnosta vastaavat työryhmän jäsenet. Haastateltavat myös muistuttivat, että organisaation ylläpitoon kuuluu myös työtehtäviä, joissa jatkuva luovuus ja uudistuminen eivät ole tarpeellisia organisaation arjessa. Muun muassa

taloudenpitoon liittyvät työtehtävät, joita säätelevät erilaiset säädökset ja laki, täytyy suorittaa usein tietyn kaavan mukaisesti. Tällöin luovuuteen ja uudistumiseen voi olla hankalaa tai jopa tarpeetonta työryhmän johtajan ohjata.

Vaikka autonomiaa ja itsenäistä työskentelyä haluttiin tukea, haastateltavat korostivat yhteistyön merkitystä. Luovuuden ytimessä nähtiin loppujen lopuksi yhteisö, josta työntekijät saavat apua, tukea ja inspiraatiota työhönsä. Haastateltavat korostivatkin luovuuden työryhmässä nopeasti köyhtyvän, jos itsenäistä työskentelyä painotetaan työpäivissä tarpeettoman paljon. Kyseessä on paljolti tehokkuuden ja luovuuden klassinen ristiriita, jossa itsenäinen työskentely vie aikaa työryhmän yhteisistä ideointisessioista. Johtajat korostivatkin yksittäisten ideointihetkien jälkeisiä yhteisiä kokoontumisia, jossa ajatusta voidaan yhteisvoimin ryhtyä jalostamaan.

## 4.5 Resurssit

### 4.5.1 Aika

Erilaiset organisaation toimintaa säännöstelevät resurssit nähtiin vaikuttavan työryhmän luovuuteen. Luovuuden vaatimista resursseista puhuttaessa suurimmaksi teemaksi nousi aika ja sen käyttö. Ajan puute nähtiinkin olevan työryhmän luovuuden suurin rajoittava tekijä. Haastateltavat kokivat haasteelliseksi yhdistää luovuuden vaatiman pitkän aikajänteen suunnittelutyön lyhyen reagointiajan vaatimaan hektiseen työmaailmaan. Luovilla ratkaisuilla nähtiin olevan vaikutus suurempiin strategisiin päätöksiin, jotka konkretisoituvat organisaation tuloksissa jopa vasta vuosien kuluttua. Muun muassa haastateltavat (5) ja (6) myönsivätkin, miten kiireisessä arjessa luovuuteen on vaikea erikseen tarttua, koska työryhmä malttamattomana kaipaa päivittäisestä operatiivisesta työskentelystä lyhyemmän ajan voittoja. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että organisaation on tärkeä päivittää strategiaansa tasaisin väliajoin, jotta pahimmassakin aikapaineessa koko työryhmä tietää, mitkä heidän yhteiset tavoitteensa ja päämääränsä ovat. Näin kiireen keskellä työryhmän ei tarvitse käyttää aikaansa organisaation peruseriaatteiden kyseenalaistamiseen.

Työryhmän luovuuden koko potentiaali saadaan haastateltavien mukaan valjastettua silloin, kun organisaatiolla on tarjota työntekijöilleen kiireetöntä aikaa ajatustyöhön, ideointiin ja vapaamuotoisiin keskustelutilanteisiin. Uudet ajatukset ja keksinnöt nähtiin vaativan haastateltavien mukaan myös itsenäistä istuskelua projektin tai työtehtävän äärellä.

Haastateltavat korostivatkin, että luovuuden vaatima aika on organisaation toiminnan kannalta tärkeä huomioida ja hyväksyä. Kiireisessä, stressin täyteisessä arjessa kuitenkin johtajan on vaikea pyytää ja työntekijän vaikea tarjota uusia luovia ratkaisuja. Haasteeksi usein koettiin tuloksellisuuden ja luovuuden ristiriita; aikapaineessa työryhmän on keskiyttävä saamaan tuloksia eikä aikaa uskalleta uhrata potentiaalisesti lopputuloksettomaan ajatustyöhön.

Erityisesti kiireisenä myyntiaikana haastateltavat kokivat, että työryhmällä ei ole aikaa tai täysinäistä tarvetta olla erityisen luovia. Lisäksi johtajat kokivat painetta pitää organisaatio asiakkaiden odotusten ja kilpailijoiden kehityksen tahdissa, jolloin rauhalliselle ajatustyölle ei tahdosta huolimatta jää kovin usein organisaatiossa resursseja. Haastateltava (3) myös muistutti, miten startup-henkisissä organisaatioissa kilpailun kovuuden ja resurssien vähyyden vuoksi organisaatio oli pystyttävä pitämään jatkuvassa liikkeessä, jolloin kehittäville tauoille ei jäänyt työryhmässä aikaa.

*”Asioita mitä monesti itsekin hokee, että et sanoo vaan että better done than perfect, että tehdään vaan. -- Jos me tehdään 10 asiaa, niin niistä ehkä kuusi menee oikein ja vie hommaa eteenpäin. Mutta jos me ei tehdä muuta kun kaksi, ei me päästä eteenpäin. Meillä on kiire koko ajan ja kauhea tarve saada asioita aikaan. Sitten mieluummin tehdään näitä asioita vaan ikään kuin ulos pihalle asiakkaiden käsiin ja ihmisten ulottuville. Ja sitten katsotaan, että onko niissä mitään ja kehitetään eteenpäin. Että se on tietysti sitä ehkä perus startup-mentaliteettia myöskin. Että ikään kuin ei hiota viisi vuotta jotain asiaa jossain laboratoriossa.” [H3]*

Ajan käytössä luovuutta ei välttämättä osattu haastatelluissa organisaatiossa priorisoida. Koska töille on aikaa rajallinen määrä, juoksevat asiat määrittivät paljon työntekijöiden päiviä, ja ne monesti nähtiin menevän ajatustyön edelle. Haastateltavat myönsivätkin, että vaikka luovuus oli organisaation menestymiselle ensiarvoisen tärkeää, siihen erikseen panostaminen oli ylimääräistä plussaa, johon harvoin jäi aikaa organisaation arjessa panostaa. Haastateltavat kokivat, että heidän työaikansa kuluu paljon reaktiiviseen työntekoon, jossa vastataan sähköposteihin ja puhelimeen ja käydään palavereissa, minkä vuoksi proaktiiviselle ajatustyölle ja ideoinnille ei jää aikaa tai energiaa.

*”Jos puhut vaan luovuudesta koko päivän, ni työthän jää tekemättä.” [H6]*

*”No siis tämä nyt menee ehkä henkilökohtaisen mielipiteen puolelle, mut joissain startupissa on paljon niin sanottua pöhinää ja joissain ei. Ja sitä voidaan alkaa tekemään sitä korrelaatiota, et mitkä yritykset lähtee ja mitkä ei. Ja onhan se tosi tosi tosi tärkeätä, että pöhistään, mutta jos niinku se pöhinä on tunti päivästä, ni seitsemän pitäisi sit tehdä töitä.” [H4]*

Ajallisesti koettiin helppoimmaksi keskittyä työn luovaan osaan järjestämällä erikseen hetkiä tai päiviä, jolloin koko työryhmä keskittyi ideointiin ja ajatusten vaihtoon. Erilaiset lyhyet palaverin kaltaiset aivoriihet ja jopa useamman päivän kestävä workshopit olivat käytössä jokaisessa haastattelemassani organisaatiossa. Vaikka ne koettiin aikaa vieviksi, niistä saatua hyötyä pidettiin kuitenkin tärkeämpänä. Haastateltavat kuitenkin muistuttivat, miten tällaiset normaalista poikkeavat päivät ovat organisaatiolta ajallinen panostus; esimerkiksi workshop-päivän aikana koko työryhmän normaali-työt monesti keskeytetään. Tuloksellisuutta ei näiltä päiviltä voida taata, minkä vuoksi organisaatiot eivät uskaltaneet niitä monesti vuoden aikana järjestämään. He painottivatkin valmistautumisen tärkeyttä: Jotta monen ihmisen työryhmä saa kokoontumisestaan jotain konkreettisia lopputuloksia, ryhmän jäsenten ja johtajan on tärkeä jokaisen valmistautua tapaamisen hyvin etukäteen. Muun muassa teemojen ja ideoiden läpikäynti pienemmässä ryhmässä tai itsenäisesti etukäteen saattaa helpottaa luovuuteen yhdistettyä ajan ja tehokkuuden painetta.

#### 4.5.2 Raha

Myös rahaa pidettiin luovuuteen merkittävästi vaikuttavana resurssina. Lähes kaikki haastateltavat kokivat rahan olevan enemmänkin työryhmän luovuuden este kuin sen edistäjä. Startup-organisaatioille on tyypillistä kamppailla rahoituksen kanssa, minkä vuoksi monet haastateltavista olivat tottuneet heikkoon taloudelliseen tilanteeseen. Huonon taloudellisen tilanteen nähtiin vaikuttavan työryhmän luovuuteen moninaisesti. Haastateltavat kokivat, että heikko taloudellinen tilanne esti muun muassa nykyisten työntekijöiden täysipäiväisen palkkaamisen tai kokonaan uusien työntekijöiden rekrytoinnin. Haastateltava (2) ja (3) kokivat, että suuremmalla ryhmällä työryhmän olisi mahdollista jakaa työtaakkaa ja osan työntekijöistä olisi mahdollista keskittyä täysipäiväisesti tutkimus- ja kehitystyöhön. Uusien työntekijöiden myötä työryhmän olisi mahdollista myös laajentaa moninaisuuttaan eri tavoin. Haastateltava (5) lisäksi koki, että vasta tasaisen kassavirran vaiheessa hänen oli ylipäättään vasta mahdollista rekrytoida henkilöitä, joiden



päävastuulla olisi pelkästään luovaan ajatustyöhön keskittyvä asiantuntijuus. Haastateltavat myös kokivat, että he joutuvat rajoittamaan tai ohjaamaan enemmän työntekijöidensä ideointia silloin, kun ideoista tulee resurssimielessä toteutuskelvottomia. Rahoituksesta ja talouden tasapainosta huolehtiminen koettiin aiheuttavan usein koko työryhmälle stressiä. Rahoituksen ja organisaation tulevaisuuden ollessa epävarmaa haastateltava (3) koki luovuuteen panostamisen erityisen haasteelliseksi.

*”Kyllä se on tällaiset tietynlaiset, niin kuin hallinnolliset asiat. Niinku 30 – 40 pinnaa kuitenkin siitä työstä on sitten sitä, että täytyy miettiä eri rahoituskeinoja tai täytyy miettiä veroilmoituksia tai täytyy miettiä jotain prh-ilmoituksia ja kaikennäköisiä muita juttuja. Niin se tietyllä tavalla, ainakin itse olen huomannut, että se aiheuttaa välittömän innovaation lopahtamisen. Et se vaan häviää tietyllä tavalla täysin siinä kohtaa.” [H3]*

Toisaalta resurssien puutteeseen, etenkin taloudellisesti hankalaan tilanteeseen on haastateltavien mukaan startup-yrityksissä sopeuduttu. Haastateltavat (3), (4) ja (5) kokivat, että työryhmän luovuus myötäilee paljon organisaation oman talouden syklisyyttä. Kun organisaation taloudellinen tilanne on hyvä, koko ryhmältä tulee haastateltavien mukaan enemmän ideointia ja uudistusehdotuksia. Parempi taloudellinen tilanne vapauttaa työryhmän ideoimaan korkealentoisemmin ja näkemään tulevaisuuden valoisana. Hyvässä taloudellisessa tilanteessa haastateltavat kokivat työryhmänsä uskaltautuvan suunnittelemaan kauaskantoisiakin suunnitelmia, joissa realiteetit ja unelmointi helposti sekoittuvat. Syklin loppupuolella taloustilanteen heikentyessä haastateltavat (3), (4) ja (5) kokivat työryhmän alkavan luonnostaan keskittyä erityisesti myyntiin liittyviin operatiivisempiin ja akuutimpiin työtehtäviin. Tällöin luovan ajatustyön sijaan työryhmä pyrkii hoitamaan välttämättömät työtehtävät ja pitämään organisaation pystyssä.

Aina rahan puutetta ei kuitenkaan nähty vain negatiivisessa valossa. Johtajat myös korostivat, että rahan vähyys voi myös rohkaista luovuuteen. Rahoituksen puutteen voi nähdä luovuutta herättävänä ongelmana; huono talous voi olla uuden näkökulman tai ratkaisun alku.

*”Joskus myös se että ei ole resursseja, mutta ilmapiiri on kuitenkin hyvä, silloin resurssien puute voi ajaa luovuuteen ja luoviin ratkaisuihin.” [H1]*

Haastateltavat kuitenkin kokivat joutuvansa tukeutumaan monesti luovan ratkaisun sijasta järkiratkaisuun, jotta organisaation toimintaa ei jouduttaisi liikaa riskeeraamaan. Haastateltavat kokivat, että työryhmän johtajalla on vastuu monessa mielessä yrityksen menestyksestä ja näin olleen hänen on osattava myös resursoida työryhmän raha ja aika oikein ja katsottava, milloin on varaa olla kokeilevampi ajatusten ja niiden toteutusten kanssa. Ajatuksessa korostui näkemys siitä, miten organisaatio tekee tuotettaan asiakkailleen kilpailevilla markkinoilla. Tällöin luovuutta ei ainoastaan rajaa organisaation sisäiset resurssit, vaan myös organisaation ulkopuolelta tulevat paineet.

*”Luovuutta ehkä enemmänkin rajoittaa sillaset asiat, et me ei voida välttämättä ihan siihen suuntaan mennä, johon me halutaan mennä meidän tuotteen kanssa, jos me halutaan et se on tuottava tuote. Sellanen asia rajoittaa luovuutta, et yrityksen täytyy tehdä voittoa. Me haluttais tehdä tuote, jota kuka vaan vois pelaa ilmaseks, mut me halutaan myös, et me voidaan hankkia jatkorahoitus.” [H2]*

Johtajat korostivat, miten tehokkuuden ja luovuuden korostaminen ovat jo historiallisestikin nähty vaikeana parina yhdistää. Haastateltavien mukaan työtehtävien yksinkertaistaminen tehokkuuden kustannuksella saattaa usein houkutella johtajia, mutta tällaiseen resurssien säästämiseen ei kuitenkaan pidä harkitsemaan ryhtyä. Tehostaminen saattaa helposti heidän mukaan ajautua monimuotoisuuden vähentymiseen. Haastateltavat kuitenkin myöntävät tehokkuuden paineen olevan jatkuva osa työmaailmaa, ja sen täysi välttäminen on mahdotonta. Vaikka tehokkuudesta puhuminen ja sen tavoittelemisen organisaation toiminnassa koetaan haasteltavien mukaan tällä hetkellä yritysmaailmassa epätrendikkääksi, tehokkuuden vaikutus luovuuteen ja sen hyväksyminen osaksi organisaation arkipäivää on usein välttämätöntä.

#### 4.5.3 Työympäristö

Haastateltavat pyrkivät työryhmänsä arjessa luomaan työntekijöille luovan työskentelyympäristön. Luovalla ympäristöllä tavoiteltiin ilmapiiriä, jossa työntekijät kokisivat luomisen luonnollisena ja lennokkaidenkin ideoiden ehdottelun helppona. Vaikka työryhmien johtajat korostivat, että he harvoin erikseen miettivät pyrkivänsä luovaan tilaan, he ajoittain tietoisesti haluavat herätellä työntekijöitään näkemään asioita uudella tavalla ja

pohtimaan ratkaisuja eri näkökulmasta. Uuteen ajattelutapaan virittyminen liitettiin monessa haastattelussa työympäristöön ja sen ilmapiiriin. Työympäristön tarpeet ja odotukset kuitenkin vaihtelivat haastateltavien kesken.

*”Mut eihän se mene niin, että mä nyt jotenkin yrittäisin jotain temppuja tehdä siinä, että koittakaa nyt olla luovia. Voihan sillä jotain tuloksia saada, parempi sekin on kuin ei mitään. Mutta jos aidosti pystyt luoda semmoisen fiiliksen sinne organisaatioon, että meillä on nyt mahdollisuus miettiä ja kehitellä uusia asioita. Että me voidaan käyttää siihen aikaan, että me mietitään, miten tämä voitaisiin tehdä ja sparraillaan. Mehän voidaan vaikka herranjestas kokeilla nopeasti sitä uutta ideaa ja kattoo miten meni.” [H3]*

Työtilan merkitys työyhteisön luovuuden edesauttajana korostui haastatteluissa useasti. Se että työntekijöillä on yhteinen fyysinen työpaikka, jonne kaikki kerääntyvät edes ajoittain, koettiin monen työryhmän johtajan näkökulmasta tärkeäksi. Samassa tilassa työskenteleminen uskottiin mahdollistavan muun muassa yhteisen tekemisen, ajatusten ja mielipiteiden vaihtamisen ja toisiin ryhmäläisiin tutustumisen. Haastateltavista suurin osa koki erityisen tärkeäksi, että työryhmän jäsenet pääsevät havainnoimaan toisia ryhmäläisiä ja heidän töitään, jotta muiden ratkaisut ja työskentelytavat innoittavat työntekijöitä kokeilemaan uutta. Samassa tilassa työskentelemisessä koettiin rakentavan myös yhteistä organisaatiokulttuuria melkeinpä huomaamatta; työntekijät näkevät toimistolla toistensa työtapoja ja ajatusmalleja ja pääsevät näin altistumaan uusille näkökulmille ja hioutumaan helpommin tiiviimmäksi työryhmäksi. Haastateltava (2), (5) ja (7) uskoivatkin luovuuden tarttuvan yhteisessä tilassa. Mitä enemmän työntekijät näkivät rohkeasti ideoitaan esille tuovia kollegoitaan, sitä enemmän hekin uskalsivat tuoda ideoitaan esille. Yhteisen työtilan hyödyllisyyden ytimessä oli haastateltavien mukaan spontaanius. Toisin kuin monesti etänä, samalla toimistossa työskennellessä työntekijät voivat kysellä toisiltaan matalalla kynnyksellä apua ja mielipidettä, pitää kahvitaukoja ja tutustua toisiinsa ja jutella niitä näitä törmätessään toimiston käytävillä.

*”Silloin ku ollaan pystytty olemaan samassa tilassa, ni siellä on aika hyvää kannustamisen ja sparrailun tunnelmaa, ja sellaista rohkaisevaa kilpailuakin. Ja sitä mulla on etätyössä tosi ikävä. Mä tiedän että se tulee heti parantaa meiän tuloksia, ku päästään taas toimistolle.” [H7]*

Haastateltavat korostivat, että vaikka samassa tilassa ajoittain työskenteleminen oli tärkeää, näkeminen ei vaatinut koko työryhmän läsnäoloa. Haastateltavien (3), (4) ja (7) työryhmät olivat nähneet koko työryhmän kesken vain muutamia kertoja, mutta työryhmä kokoontui näkemään toimistolle pienemmissä ryhmissä useasti. Tähän ratkaisuun päädyttiin usein tehokkuuden vuoksi. Haastateltavien mukaan aiheen käsittelyyn monesti riitti, että toimistolle saapui vain ne työntekijät, jotka olivat kyseisessä projektissa mukana tai joiden ammattitaitoa tai erikoistuneisuutta kyseinen käsillä oleva asia vaati. Vaikka spontaanius ja satunnaisuus jäävät tällä tavoin toimistokulttuurista osin pois, haastateltavat kokivat, että tämän kaltainen välimuoto etätyöskentelyn ja toimistoelämän välillä on nykyaikaa ja johon ollaan siirtymässä yhä vahvemmin tulevaisuudessa.

Moni haastateltavista näkikin etätyöskentelyn koko ajan myönteisempänä työskentelymuotona. Viimeisen vuoden aikana kaikki haastateltavat olivatkin työskennelleet täysin etänä meneillään olevan Covid19-pandemian vuoksi. Etätyöskentely sopii kaikkien haastattelemieni harjoittamaan autonomiseen työskentelykulttuuriin, jossa työntekijä voi valita itselleen sopivimmat tavat työskennellä. Samalla työntekijät saivat rauhan keskittyä omaan työhönsä tehokkaasti ilman muiden työntekijöiden painostusta ja valita näin itse, koska pyytää neuvoa ja sosialisoida työryhmän muiden jäsenten kanssa. Toimisto nähtiin näin ajasta ja paikasta riippumattomana työpaikkana, jonka työntekijä voi vapaasti rakentaa haluamallaan tavalla. Haastateltavista suurin osa oli koonnut työryhmänsä ympäri Suomea tai jopa ulkomailta, jolloin työryhmät ovat automaattisesti kasvaneet etätyöskentelykulttuuriin ja oppineet arvostamaan sen vaatimia työskentelytapoja. Kahdella haastattelemallani organisaatioilla ei ollut alkujaankaan yhteistä toimistoa työryhmälle. Haastateltava (3) korostikin, että jo rekrytointivaiheessa työntekijöitä halutaan valita puhtaasti osaamisensa eikä sijaintinsa perusteella.

*”Tämän kaltaisia firmoja on paljon nykypäivänä, ja meidän tarkoituksin on olla remote, ollut jo pitkään. Palkataan ihmisiä sen sijaan että missä he ovat, niin ne skarpeimmat. Ja tuota ehkä nyt vielä vähän aikavyöhykkeitä katsottu tässä kohtaa, ettei nyt olisi välttämättä jenkki tai aussit, mutta jatkossa silläkään ei ole väliä. Mut että saataisiin vaan skarpit ja sopivimmat. Ja siinä johtamisen haasteet liittyy paljon luottamukseen. -- Että sinänsä se fyysinen sijainti ei ole enää läheskään kaikille semmoinen juttu.” [H3]*

Haastateltavista kaikki kokivat, että etätyöskentelyssä luovuuden johtaminen on kuitenkin otettava eri tavalla huomioon kuin työskenneltäessä yhdessä toimistolla. Luovuuden johtaminen ja sen valjastaminen etänä koettiin monimutkaisemmaksi kuin perinteisessä toimistotyössä. Haastateltavista jopa puolet uskoivatkin, että heidän organisaationsa olisivat pidemmällä saavutuksissaan ja tavoitteissaan, mikäli koko työryhmä olisi voinut toimia yhteisessä toimipisteessä pandemian aikana. Toimistotyöskentelyssä haastateltavat kokivat luovuuden tulevan jopa vähän itsestään moninaisen sosialisoinnin ja kommunikoinnin tuloksena, kun taas etätyöskentelyssä aktiiviseen ajatustenvaihtoon ja mielipiteiden jakamiseen piti kiinnittää johtajana enemmän huomiota. Samanlaista luovuuden ilmapiiriä ja ryhmän sisäistä työkuplaa koettiin vaikeaksi fasilitoida työryhmän työskennellessä etänä. Työryhmien johtajat korostivat etätyössä sujuvaa viestintää ja reipasta luottamuksen rakentamista, minkä vuoksi erilaisiin kommunikointityökaluihin on kaikissa haastattelemissani organisaatioissa panostettu erityisesti viimeisen vuoden aikana hyvin. Vapaan, spontaanin keskustelun jäädessä etätyöskentelyssä vähemmälle viikoittaisten sovittujen tapaamisten tärkeys onkin korostunut.

Etätyöskentelyn yleistyessä työryhmien johtajat näkivät jonkinlaisen etä- ja toimistotyöskentelyn hybridimallin tulevaisuuden työskentelymallina. Tähän vaihtoehtoon löytyi haastatteluista monenlaisia toteutusratkaisua. Oman toimiston lisäksi koko työryhmän kattavia yksittäisiä kokouksia ja tapaamisia haluttiin järjestää myös toimiston ulkopuolella etätyöskentelyä tukemaan. Päiviä vietettiin muun muassa ulkona puistossa tai esimerkiksi rennosti ravintolassa. Osa organisaatioista suoritti työtehtäviä näinä päivinä normaalisti lokaatiovaihduksesta huolimatta, kun taas osa työryhmistä keskittyi näinä päivinä epämuodollisempaan ajanviettoon, kuten pelien pelailuun hyvinvointipäivä-hengessä. Haastateltava (3) koki, että juuri näinä päivinä, kun työryhmä oli kokonaisuudessaan koossa ja ainakin osaksi irti päivittäisistä työtehtävistään antaen koko huomionsa muulle ryhmälle, johtajalla oli parhain mahdollisuus johtaa työryhmänsä luovuutta ja luoda työryhmään yhteishenkeä. Näinä päivinä hän koki pystyvänsä tarkentamaan työryhmälleen organisaation strategiaa ja hahmottelemaan yhdessä organisaation tulevaisuutta esimerkiksi road map -työkalun avulla.

Yhteisenä teemana kaikille työryhmille oli kuitenkin toimiston ulkopuolella vieteille ryhmäpäiville uusien ajatusten herättäminen ja muiden ryhmäläisten ajatusmaailmaan tutustuminen. Haastateltava (1) antoi esimerkin tilanteesta, jossa organisaation koko työryhmä oli kokoontunut illaksi ravintolaan pohtimaan startup-yrityksensä tulevaa lanseeraustilaisuutta. Tarkoituksena oli kerätä ideoita lanseeraustilaisuuden toteutukseen,

ja haastateltava toivoi uuden, arjesta poikkeavan ympäristön tuovan rohkeita näkökulmia ratkaisuihin. Vaikka suurin osa ideoista päätyi olemaan resurssien vähyyden vuoksi toteuttamattomissa, ideointi auttoi työryhmää hahmottamaan, mitä projektilta haettiin. Työympäristön vaihtaminen koettiin näin työryhmän työskentelytapoja ja ideointia herättäväksi menetelmäksi.

#### 4.5.4 Hyvinvointi

Työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi koettiin kaikissa haastattelemissani organisaatioissa tärkeäksi resurssiksi työryhmän luovuudesta puhuttaessa. Haastateltavat kokivat hyvinvoinnin laajaksi käsitteeksi, johon sisältyi kaikki työntekijöiden työtehtävistä ja motivaatiosta ihmissuhteisiin ja vapaa-aikaan. Vaikka hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin etätyöskentelyn aikaan vaikeammaksi työryhmän työskennellessä toisistaan erillään, hyvinvointiin teemana haluttiin keskittyä enemmän kun aikaisemmin. Työryhmän hyvinvoinnin nähtiin olevan suoraan yhteydessä työntekijöiden luovuuteen ja sitä kautta myös motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Resurssina hyvinvoinnin nähtiin kuitenkin olevan osaksi ristiriidassa muihin luovuuteen vaikuttavien resurssien nähden. Haastateltava (3) muun muassa pohti, miten rahan ja ajan maksimaalinen käyttö saattaa verottaa hyvinvointia. Se että kaikkien tarvittavien resurssien potentiaali olisi luovuuden maksimoinnin kannalta käytössä, onkin haasteltavien mukaan vaikea saavuttaa.

Työhyvinvoinnin kulmakivenä nähtiin työntekijöiden arvostuksen osoittaminen. Jotta työntekijä kokee olevansa kunnioitettu ja hyväksytyt osa työryhmää, hän tarvitsee haastateltavien mukaan motivoivat työtehtävät ja selkeän roolin työryhmässä. Moninlaisilla työtehtävillä ja mahdollisuudella vaikuttaa työtehtävänsä kehittämiseen mahdollistaa työntekijän jaksamisen työssään.

Vaikka hyvinvointiin keskityttiin helposti työntekijäkohtaisesti, myös työryhmän yhteinen hyvinvointi nähtiin tärkeänä. Yhteishenkeen haluttiin panostaa muun muassa yhteisten hyvinvointi- ja virkistyspäivien muodossa, jossa työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja rakentamaan keskinäistä luottamustaan. Haastateltava (2) ja (6) mainitsi, miten tavoitteena on saada työntekijät kokemaan toisensa ystäviksi, joiden luottamusta ja hyvinvointia tavoitellaan ja kunnioitetaan. Haastateltavat korostivatkin jokaisen työryhmän jäsenen vastuuta ja roolia työryhmän hyvinvoinnissa. Mikäli ryhmän yhteishenki rakoilee, yhteistä luovaa henkeä on lähes mahdoton tavoittaa. Johtajat kokivat tehtäväkseen valvoa työryhmän yhteistä hyvinvointia ja puuttua tilanteisiin, joissa yksittäinen työntekijä on haitaksi työryhmän hyvinvoinnille.

Vaikka haastateltavien organisaatioissa aikarajat ja taloudelliset tavoitteet aiheuttivat paineita työryhmän päivittäiseen työntekoon, haastateltavat halusivat korostaa levon, taukojen merkitystä. Ajatustyön nähtiin vaativan energiaa ja hyväntuulisuutta. Lepoon pyrittiin rohkaista vapailla aikatauluilla ja pitkillä tauoilla; työntekijät saavat organisaatioissa pitkälti valita työaikansa ja lähteä kesken työpäivän vaikka lepäämään toimiston sohvalle, urheilemaan tai ulkoilemaan. Vaikka omista tauoista huolehtiminen nähtiin osana itsensä johtamista, työryhmän johtajat pitivät tehtävänänsä taukojen tärkeyden muistuttamista. He kokivat myös tehtäväkseen pitää huolta, että työryhmän työmäärä pidettäisiin realistisena eikä ryhmältä pyydetäisi mahdottomia tuloksia. Jaksamisesta haluttiinkin puhua työyhteisössä avoimesti ääneen ja uusia ratkaisuja miellyttävälle työympäristölle ja -ilmapiirille haetaan jatkuvasti. Työntekijän palautuminen ja hyvinvointi haluttiinkin nähdä isommassa kontekstissa kuin mitä se ehkä perinteisesti on nähty.

*”Elämässä pitää panostaa ravitsevaan palautumiseen, sellaseen mikä on oikeesti palauttavaa. Et ei pelkästään se, et pyörittelee hartioita, vaan mieltii vähän moniulotteisemmin tollasia taukoja.”[H1]*

Haastateltavat halusivat korostaa palautumisessa myös vapaa-ajan tärkeyttä. Erilaisia harrastuksia ja vapaa-ajan toimintaa pidettiin hyvinä tapoina irtautua työtehtävistä ja kerätä voimia työtehtävien vaatimaan ajatustyöhön. Monimuotoisuus organisaation ulkopuolella toi monimuotoisuutta näin myös työryhmään.

Luovuutta ei pitäisikään vaatia hyvinvointia riskeeraten. Haastateltavat korostivat, miten on tarpeetonta painostaa yksittäisiä työntekijöitä luovuuteen työtehtävästä tai -roolista riippumatta. Luovuus saattaa heidän mukaansa ilmentyä työryhmässä kausittain. Jatkuva luovuuden vaatiminen on haastateltavien mukaan kohtuuton vaatimus työryhmän johtajalta, ja se saattaakin heidän mukaansa stressata tai jopa epämotivoida työntekijöitä. Vaikka rohkea ideointi olisikin juurrutettu syvälle työryhmän kulttuuriin, yksittäisen työntekijän vastuulle ei sitä kuitenkaan voida asettaa. Kaikki haastateltavat kokivatkin, että työn tekeminen ja yhdessä eteneminen olivat työryhmässä tärkeimmät tavoitteet, eikä niinkään yksittäisten työntekijöiden jatkuva, päivittäinen uusiutuminen.

#### 4.6 Johtajan rooli

Vaikka jokainen haastateltavista koki työryhmänsä hierarkian matalaksi, työryhmän johtajalla oli työryhmän luovuuden näkökulmasta kuitenkin tärkeä rooli. Työryhmän johtajan nähtiin ottavan koko työryhmän työstä ja suurimmista päätöksistä vastuu pyrkien pitämään kaikkia organisaation lankoja käsissään. Tähän vastuuseen sisältyi myös työryhmän luovuudesta koituvat tulokset. Haastateltavat korostivat, että vaikka he kokivat organisaatioiden perustajina vaativansa myös itseltään luovuutta, heidän tehtävänsä keskiössä oli kuitenkin luovien työntekijöiden rekrytoiminen ja heidän työnsä tukeminen. Työryhmän johtajana heidän on muistettava realismi ja järki silloinkin, kun resursseja olisi käytettäväksi suurempiinkin muutoksiin ja innovaatioihin.

*”Kyllä mä uskon että jokainen firma, oli se kuinka suuri tahansa, niin pitkälti heijastaa sen lopullisen päätöksentekijän olemusta, eli yleisesti toimitusjohtajaa. Se näkyy ihan pörssi-yhtiöissä asti: kun rekrytään uus toimitusjohtaja niin koko firman kulttuurinen olemus saattaa muuttua. Startupeissa se on vielä niin maanläheinen juttu, että jos minä tulen toimistolle joka päivä kymmenen jälkeen, niin ei kukaan muukaan tule sinne ennen kymmentä. Jos mä heidän jokaisessa kokouksessa täysin filteröimättömiä ideoita mitä tahansa raakileita ne on, ni kyl sit muutkin alkaa uskaltaa tekemään sitä. Jos mä en oo super sulkeutunut, ni ei muutkaan ole. Mitä pienemmästä firmasta kyse, sitä nopeemmin muut tarttuu siihen kiinni.” [H5]*

Koska haastateltavat kokivat organisaationsa asiantuntijapainotteiseksi, he näkivät suhteensa muihin työntekijöihin paljolti kollegoina ja kokivat vaikeaksi perinteisen ankaran, tiukkoihin sääntöihin ja hierarkiaan perustuvan johtamisen. Heidän roolinsa kuvailussa korostuikin erityisesti projektien käynnistämisen, asian aiheessa pitämisen ja kannustamisen rooli. Haastateltavat kuvailivat itsenään muun muassa nimityksillä koutsi, kapteeni, sparraaja, mahdollistaja, tuomari ja puheenjohtaja. Haastateltava (4) ja (5) muun muassa korostivat, että he kokivat työssään tärkeäksi kannustaa työryhmäänsä uusiin rokeisiin avauksiin auttaen samalla ryhmää löytämään organisaatiolle sopivan lopputuleman. Tässä nimenomaan korostui työntekijöihinsä uskomisen ja sen näyttäminen. Tiukkojen sääntöjen sijasta korostettiin vapaampaa puheenjohtajuuden roolia. Haastateltavien mukaan johtajan kerättyä oikeanlaisen työryhmän kasaan, luovuus tapahtuu yhteistyössä



melko luonnollisesti ja vaivattomasti. Heidän mukaansa inspiraatiota ei enää kokoontuessa tarvitse lähteä erikseen herättelemään, jos työryhmän ilmapiiri on avoin, vastaanottava ja toisia kuunteleva. Jotta työtehtävissä edettiin ja työryhmä liikkui kohti haluttua päämäärää, työryhmän johtajan rooliksi usein jäi aktiivinen palautteen anto, suunnan näyttäminen ja tsemppaaminen.

*”Ehkä nimenomaan luovuuteen liittyy vähän erilainen lähestymistapa johtamiseen, kun mikä mulla monesti on. Mä olen itse aika semmoinen suorasanainen ja tosi tehokkuusorientoitunut ihminen. Et aika kaukana semmoisesta perinteisesti luovasta markkinoinnista, minkä takia sitten johdan ihmisiä myöskin aika selkeillä tavoitteilla ja seuraan tosi tarkkaan, mitä tehdään. Mutta sitten taas luovuudessa oon huomannut, että sen johtamisen pitää olla ihan päinvastaista. Niinku todella hands off ja ei ikinä puhuta virheistä, vaan on aina kyseessä vedoksia tai mahdollisuuksia, joiden päälle rakennetaan. Et ei oo muuta. Voisin melkein jopa tiivistää, et luovuutta on aika helppo johtaa, koska se ei ole niinkään johtamisesta kiinni vaan pitää vaan antaa tilaa.” [H5]*

Haastateltavat näkivät, että he voivat työryhmän johtajina ajoittain olla jopa itse ryhmänsä luovuuden esteenä. Johtajina he näkivät olevansa päävastuussa organisaation lopputuotteesta esimerkiksi sijoittajille, jolloin he ajoittain näkevät painottelevansa työryhmän ja organisaation ulkopuolisen maailman välissä. Johtajat kokivatkin ajoittain priorisoivansa sijoittajien toiveet, jolloin työryhmän ideoista joudutaan luopumaan tai vähintään löytämään jonkinlaisia kompromisseja tai vaihtoehtoisia ratkaisuja. Haastateltavat kokivatkin näiden tilanteiden vaatiman kylmähäisyyden haasteelliseksi; hyvistäkin ideoista joudutaan aika ajoin luopumaan, ja se saattaa huonosti hoidettuna ainakin hetkellisesti vahingoittaa työryhmän henkeä ja motivaatiota. Tärkeää näissä tilanteissa on kuitenkin olla lannistamatta työryhmäänsä ja kannustaa heitä samanlaisiin avauksiin taas tulevaisuudessa. Tärkeintä haastateltavien (2), (3) ja (7) mukaan onkin se, että työryhmä kokee tulleen kuulluksi, vaikka ratkaisu ei olisi ollut heidän toivomansa. Johtajan tehtävä tässä pitkälti onkin organisaation toimintojen ja tarpeiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen, jolloin mielipiteitä ja toiveita on kuunneltava monesta suunnasta ja ennustettava eri skenaarioiden mahdolliset lopputulemat.

*”Ja sitten tietysti, vaikka nyt toimarihommassa ja monien muidenkin hommassa tuossa meillä, niin pitäisi aina välillä koittaa katsoa sieltä vähän niin kuin helikopteriperspektiivistä, että sillälaila, että onko nämä asiat joita mä tässä just teen nyt niitä tärkeitä asioita ja paljonhan tässä on taas kertynyt kaikkea semmoista turhanpäivästä. Ja yrittää katsoa sitä isoa kuvaa, ja sekin on jo haastavaa päivittäisessä tekemisessä. No niin kuin on itsensä johtaminenkin, saati sitten muiden.” [H3]*

Haastateltavat pitivät esimerkkinä olemista tärkeäksi osaksi luovuuden johtamista. Esimerkkinä toimiminen tuntui haastateltavista lähestyttävältä tavalta opettaa työryhmälleen luovuuden kulttuuria. Haasteltava (1) muun muassa koki tehtäväkseen luoda innostavaa ideointikulttuuria rakentavalla palautteella ja keskustelutaidoilla. Jokainen haastateltavista halusi itse tuoda viltäkin ideoita koko ryhmän kuultavaksi, jotta työryhmä ymmärtää kyseessä olevan turvallinen ympäristö, jossa voi rohkeasti sanoa ideoitaan ja ajatuksiaan ääneen. Haastateltava (5) myös uskoo, että organisaatiokulttuuri ja sen luovuus on paljolti siitä kiinni, miten ryhmän johtaja siihen asennoituu. Mikäli työryhmän johtaja saapuu itse reippaana työpaikalle aamulla avaten rohkeasti ajatuksiaan, hän voi odottaa sitä myös muilta ryhmäläisiltä.

*”Musta tuntuu, että antaen isoa vapautta mä saan sillä paremman työpanoksen ihmisiltä kuin mitä saisin ilman. Että mä esimerkiksi saatan sanoa tyypeille, en mä varmaan suoranaisesti sano, että jos ei tänään kiinnosta tehdä töitä, ni mee tekee jotain muuta, mutta mä saatan esimerkiksi kertoa, että jos musta tuntuu et mä en saa jotain aikaan, niin mä saatan lähteä vaikka lenkille tai jotain muuta kesken päivän. Tai joskus sanoin vanhassa työpaikassa kesken päivän, että lähin golfaan, jos ei oikeen hommat luistanut, ja vanha esimies vähän ihmetteli, et miten sä voit nyt tolleen tehdä. Että siellä jouduttiin vähän niinku konfliktiin. Mutta varmaan se, että mä kerron tuommoisia niin on ikään kuin muillekin tietynlainen validointi, että noin voi tehdä.” [H3]*

Taulukko 4 Empiirisen tutkimuksen päälöydökset

<b>Työryhmän luovuuden johtamisen päätekijät</b>	<b>Luovuutta edistävät tekijät - päälöydökset</b>
Monimuotoisuus	monimuotoiset työryhmät (työhistoria, tutkintotausta, mielenkiinnonkohteet), yksilön tiedot ja taidot prioriteetti rekrytoinnissa
Vuorovaikutus	avoin, epämuodollinen keskustelukulttuuri, rakentava palaute, luottamuksen rakentaminen, auttamisen kulttuuri, turvallinen ilmapiiri
Yhteistyö	ajatusten ja ideoiden yhteinen työstäminen, kaikkien työryhmän jäsenten kuuleminen
Autonomia	ajatusten ja ideoiden itsenäinen kehittäminen, itsenäinen työskentely, omien työtapojen valinta, työntekijän työtapojen ja vahvuuksien tunnistaminen ja niissä kannustaminen
Resurssit	ajan ja rahan riittävyys, mahdollisuus sekä yhteiseen työtilaan että etätyöskentelyyn, hyvinvoinnin priorisoiminen (tautot ja vapaa-aika)
Johtajan rooli	esimerkin näyttäminen avoimessa keskustelukulttuurissa, tuki ja kannustus, päämäärän ja suunnan näyttäminen

## 5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat keskeisiä työryhmän luovuudelle johtajien kokemana. Erityisesti tutkimuksessani on keskitytty johtajan rooliin luovuuden rakentajana ja arkipäiväisiin johtamismenetelmiin, joilla johtajat pyrkivät edesauttamaan työryhmänsä luovuutta. Tutkimuksen alakysymyksenä olen pyrkinyt selvittämään, miten johtajat kokevat luovuuden edistämisen työryhmässään.

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että työryhmän luovuuden johtamisen aiemmista tutkimuksista kerätty teoreettinen viitekehys vastaa pitkälti johtajien näkemyksiä työryhmän luovuuden johtamisesta; suurin osa vallalla olevista luovuuden johtamisen käytännöistä löytyi myös tutkimukseeni kerätystä aineistosta (Amabile & Khaire 2008; Hülsheger et al. 2009; Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017). Tutkimuksen aineiston perusteella johtajan on kiinnitettävä huomiota työryhmänsä luovuuden johtamisessa seuraaviin osa-alueisiin: ryhmän monimuotoisuuteen, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, työntekijän autonomiaan, resursseihin ja omaan rooliinsa johtajana (ks. taulukko 4).

Vuorovaikutuksen tärkeydessä korostui erityisesti epämuodollinen viestintä ja avoin keskustelu- ja palautekulttuuri. Onnistunut vuorovaikutus nähtiin mahdollisuutena luoda ilmapiiri, jossa ryhmän jäsenten välille syntyy turvallinen, toisen auttamiseen pohjautuva työympäristö. Vaikka ryhmätyöskentelyssä nähtiin luovuuden näkökulmasta kollektiivinen ulottuvuus, itsenäistä työskentelyä pidettiin silti edelleen luovuuden kannalta merkityksellisempänä ja tehokkaampana.

Koska aineisto pohjautui johtajien näkemyksiin työryhmän luovuuden johtamisesta, aineisto mahdollisti työryhmän luovuuden johtamiseen pohjautuvan teoreettisen viitekehysten osittaisen täydentämisen. Teoreettiseen viitekehykseen verrattuna erityisesti johtajan rooli ja resurssien merkitys korostuivat. Aineiston mukaan työryhmän johtajan vastuulla on työryhmän suunnan näyttäminen, päämäärää kohti kannustaminen ja vastuun ottaminen. Tutkimuksessa resurssien, kuten ajan ja työtilan, tärkeys työryhmän luovuuden johtamisessa korostui.

## 5.2 Keskustelu aiemman tutkimuksen kanssa

Luovuuden tutkimukset ovat aiemmin pitkälti keskittyneet yksittäisen työntekijän luovuuteen ja sen johtamiseen (Paulus 2002; Collin et al. 2020). Tutkimukseni on pyrkinyt valaisemaan luovuuden johtamista erityisesti työryhmien näkökulmasta. Työt ja työn teko ovat keskittyneet organisaatioissa nykyään paljolti työryhmiin, minkä vuoksi on arvokasta ymmärtää yksittäisen työntekijän lisäksi myös työryhmän luovuuden johtamista (Morgeson et al. 2010; Malmelin & Poutanen 2017). Vaikka luovuuden johtamisesta on tuotettu paljon tutkimuksia, luovuuden johtamisen menetelmistä yksittäisen työntekijän tai työryhmän näkökulmasta katsottuna ei ole päästy täysin yksimielisyyteen (Anderson et al. 2014; Kesting et al. 2015). Tutkimukseni on pyrkinyt selkeyttämään työryhmien luovuuden johtamista tarkastelemalla johtajien näkemyksiä ja kokemuksia ryhmiensä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Sekä aineiston että aiemman luovuuden tutkimuksen perusteella luovuuden prosessi ja sen johtaminen koetaan työryhmissä edelleen epämääräiseksi ja osin keinotekoiseksi. Käsitteinä luovuutta ja innovointia käytetään paljon sekaisin, ja innovoinnin rooli luovuuden prosessissa on käytännön työmaailmassa usein epäselvä (Anderson et al. 2014). Luovuuden aiemmissa tutkimuksissa luovuuden prosessi on nähty nimenomaan osana innovoinnin prosessia, ja erityisesti luovuus ja sen johtaminen nähdään tapahtuvan innovoinnin alussa (Berman & Kim 2010). Aineisto tukikin ajatusta siitä, miten luovuus koettiin merkittäväksi voimavaraksi erityisesti työryhmän suurempien muutosten ja innovaatioiden alussa, jolloin työryhmältä odotettiin kilpailijoitaan parempia, uniikkeja ideoita. Luovuuden jatkuva ja tietoinen johtaminen työryhmän arkipäiväisissä toimissa koettiin kuitenkin yhä etäiseksi.

Tutkimukseni tarkoituksena oli ymmärtää paremmin työryhmille soveltuvia luovuuden johtamisen keskeisimpiä menetelmiä. Tukenani olen työssäni käyttänyt Amabilen ja Khairen (2008) määrittelemiä luovuuden johtamisen luokituksia, joita olen pyrkinyt kehittämään työryhmäkontekstiin soveltuviksi käyttäen tutkimusmenetelmänä teorian kehittämistä (*engl. theory elaboration*). Amabilen ja Khairen (2008) luokituksessa luovuuden johtamisen tärkeimpiin menetelmiin kuuluvat yhteistyö, luovuuden prosessin hallitseminen ja motivaation ylläpitäminen. Nämä menetelmät sisältävät muun muassa monimuotoisuuden ja autonomisuuden alateemoja. Kyseiset menetelmät laajenivat omassa aineistossani seuraaviin työryhmän luovuuden johtamisen päämenetelmiin: monimuotoisuus, vuorovaikutus, yhteistyö, autonomia, resurssit ja johtajan rooli. Vaikka lähestyin

tutkimuksessani johtamismenetelmien luokittelua Amabileen ja Khaireen (2008) verrattuna hieman eri näkökulmasta suuremmalla laajuudella, sain heidän luokituksistaan varmuutta löydöksiini; teemat jotka toistuivat aineistossani, löytyivät myös suurelta osin heidän tutkimuksestaan.

Sekä tutkimuksen teoria että aineisto viittaavat siihen, että työryhmän monimuotoisuus on oleellinen osa työryhmän luovuutta (Amabile & Khaire 2008; Malmelin & Poutanen 2017). Teorian kaltaisesti tutkimuksessani nähtiin, että työryhmän monimuotoisuus lisäsi työryhmän näkemyksiä, ymmärrystä ja ratkaisuvaihtoehtoja työryhmän ideointiin. Aineistossa korostui kuitenkin teoriaa vahvemmin eri kulttuuritaustojen merkitys. Aineistoon osallistuvista yrityksistä moni toimi kansainvälisesti, ja monikulttuurisuudesta nähtiin hyötyä sekä työryhmän näkökulmien monimuotoisuudessa että eri asiakaskuntien ymmärtämisessä. Teorian kaltaisesti aineisto viittasi siihen, että työryhmän luovuuteen koettiin olevan vaikea vaikuttaa työryhmän rakenteen, koon tai kokoonpanon avulla. Muun muassa rekrytoinnissa korostuivat enemmän yksilön luovuus kuin työryhmän luovuus kokonaisuutena. Aikaisemman tutkimuksen perusteella ryhmän rakenteeseen vaikuttavien tekijöiden, kuten sen koon tai pitkäikäisyyden, merkitys onkin koettu työryhmän luovuuden kannalta lopulta melko vähäiseksi (Hülshager et al. 2009).

Aiempi luovuuden tutkimus on korostanut työryhmän laadukkaan vuorovaikutuksen tärkeyttä (Amabile & Khaire 2008; Berman & Kim 2010). Aineistosta johdetut tulokset tukivat tätä vahvasti. Luovuuteen on nähty vaikuttavan sekä muodollinen kommunikointi, kuten yrityksen virallinen viestintä ja kokouskulttuuri, että epämuodollisempi kommunikointi, kuten epäviralliset käytäväkeskustelut ja kahvitaukotapaamiset. Koska työntekijöiden luovuuden prosessi etenee monesti yksilöllisesti, monipuolisella vuorovaikutuksella on haluttu taata kaikille sopivien ideointimenetelmien tarjoaminen ja ajatusten jakaminen. (Perry-Smith & Shalley 2003; Berman & Kim 2010; Malmelin & Poutanen 2017.) Tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti epävirallinen, nopea viestintä koettiin työryhmän luovuuden kannalta merkitykselliseksi, sillä työryhmän luovuuden koettiin tarvitsevan spontaaneja ja vaivattomia keskusteluita. Kuitenkin myös viralliset palaverit nähtiin työryhmän näkökulmasta tärkeäksi esimerkiksi ideoiden koonnin ja kehittämisen sekä organisaation näkemyksen terävöittämisen kannalta.

Onnistuneen vuorovaikutuksen on nähty vaikuttavan työryhmän luovuuteen laajasti. Laadukkaalla palautteenannolla ja rakentavilla keskusteluilla johtaja voi luoda turvallisen, motivoivan ja innostavan ilmapiirin, jossa työryhmä voi ilman onnistumisen painetta tunnustella ideointinsa rajoja. (Edmondson 1999; Nemeth et al. 2004; Berman & Kim

2010; Malmelin & Poutanen 2017.) Tutkimuksen tulosten mukaan psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen työryhmän sisällä on luovuuden kannalta edelleen tärkeää. Jotta työntekijät uskaltavat ehdottaa muutoksia, kyseenalaistaa vanhoja tottumuksia ja ideoida tulevaa ja näin edistää organisaatiota, sekä johtajalta että muilta työryhmän jäseniltä koettiin tarvitsevan avointa, toisia kunnioittavaa ja arvostelematonta ilmapiiriä. Kunnioitettava ilmapiiri kuitenkin piti sisällään myös rakentavan ja haastavan kritiikin, sillä aineiston perusteella ideoiden kehittämiseen ei ainoastaan riittänyt jatkuva ideointi, vaan ryhmän johtamiseen kaivattiin myös ryhdikkäitä raameja ja selkeitä lyhyen aikavälin päämääriä ohjaamaan ideointia.

Tiiviin työryhmätyöskentelyn nähdään olevan organisaation luovuuden näkökulmasta tärkeintä juuri innovointiprosessin alkuvaiheessa (West 2002). Aineiston perusteella on kuitenkin epäselvää, kuinka paljon työryhmän jäsenten välistä yhteistyötä innovointiprosessin alku vaatii. Vaikka työryhmien yhteistä ideointiaikaa arvostettiin projektien alkuvaiheessa ja ajatustenvaihto ja palautteenanto koettiin merkittäväksi osaksi työryhmän ideointiprosessia, nimenomaan itsenäisen ajatustyön tärkeyttä haluttiin projektien alkuvaiheessa korostaa. Ryhmätyöskentelyä ja siitä saatavia hyötyjä on tutkittu organisaatiotutkimuksissa aiemminkin. Työryhmätyöskentelyyn liittyvien aivoriihien ja brainstorming-tilaisuuksien tehokkuutta on muun muassa kyseenalaistettu, minkä vuoksi itsenäiseen työskentelyyn on luovuuden johtamisen tutkimusten perusteella rohkaistu. (Rietzschel et al. 2006; Sawyer 2007.) Aineiston perusteella itsenäiseen työskentelyyn rohkaistiin nimenomaan tehokkuuteen ja työntekijän itsenäiseen ajatustyöhön vedoten. Itsenäisen työskentelyn nähtiin mahdollistavan omien näkemysten syntymisen ja rohkeamman, rajattomamman ideoinnin. Yhteisissä ideointihetkissä voitiin näin keskittyä tehokkaaseen ideoiden jalostamiseen eikä täysin tyhjästä aloittamiseen.

Työryhmätyöskentelyn ei olekaan nähty olevan luovuuden tae. Ryhmätyöskentelyä ei ole tarpeellista synnyttää luovuuden nimissä tarpeettomasti. (Berman & Kim 2010.) Aineistosta kävi ilmi, miten johtajat näkivät koko työryhmän sijasta pienryhmät, parityöskentelyn ja itsenäisen työskentelyn kevyemmäksi työtekotavaksi esimerkiksi päätöksenteon ja kommunikoinnin kannalta. Projekteihin haluttiinkin sisällyttää ainoastaan työntekijöitä, joilta koettiin juuri siihen tehtävään löytyvän oikeanlaisia ratkaisuja. Luovuuden näkökulmasta esimerkiksi parityöskentely onkin koettu jossain työtilanteissa erityisen tehokkaaksi ja aikaansaavaksi valinnaksi. Tarpeettoman suuren työryhmän työskentely saattaa turhaa monimutkaistaa projektia tuoden esille liikaa näkemyksiä ja vaihtoehtoja. (Shenk 2015.) Sekä aineisto että tutkimuksen teoria viittaavatkin siihen, että johtajan on

osattava huomioida ne luovuuden prosessin vaiheet, joissa työryhmästä ja työntekijöiden kollektiivisuudesta on enemmän hyötyä kun yksittäisen työntekijän itsenäisestä työskentelystä.

Aiemman tutkimuksen mukaisesti yksilön rooli ja autonominen työskentely korostuvatkin työryhmän luovuuden johtamisessa edelleen. Erityisesti luovuuden johtamisessa on jo pitkään haluttu tukea työntekijän omia aloitteita ja itsenäistä ajatustyötä sekä korostaa heidän yksilöllisiä taitojaan. (Amabile & Khaire 2008.) Aineiston mukaan työryhmän luovuus tulee parhaiten esille, kun työntekijöille annetaan vapaus muokata työtehtävänsä mahdollisimman omanlaisekseen ja päästä kokeilemaan ideoitaan ajoittain käytännössä. Lisäksi työntekijän henkilökohtainen osaaminen ja vakuuttava työhistoria korostuvat esimerkiksi rekrytointiprosessissa. Erityisesti osaaviin ja kokeneisiin työntekijöihin on koettu olevan eniten tarpeellista luovuuden johtamisessa panostaa (Berman & Kim 2010). Aineisto viittaakin vahvasti edelleen siihen, että vaikka rekrytoinnissa haetaan ryhmään hyvin sopeutuvia ja siihen monimuotoisuutta tuovia työntekijöitä, rekrytoinnin ytimessä on silti edelleen hakijat, jotka taidoiltaan ja työhistorialtaan vastaavat etsittyä työntekijää. Vaikuttaisikin siltä, että vaikka organisaatiot arvostavat luovuutta työryhmänsä piirteenä, se ei välttämättä ole johtajien prioriteetti ryhmää rakentaessa, vaan enemmänkin piirre, joka saattaa myöhemmin ilmetä.

Amabilen ja Khairen (2008) luokitukseen verrattuna tuloksistamme löytyi yhtäläisyyksien lisäksi myös joitain painoeroja. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna tuloksissani korostuivat resurssien ja johtajan roolin vaikutus työryhmän luovuuteen. Kyseiset teemat eivät ole osana Amabilen ja Khairen (2008) luovuuden johtamisen luokitusta. Resursseista erityisesti ajan käyttö ja työtila koettiin merkittäviksi. Aineiston mukaan kiireisessä arjessa ideointia ja yhteisiä brainstorming-tilaisuuksia ei kyetä priorisoimaan, vaan työryhmän ja johtajan nähdään panostavan erityisesti käytännön työtehtäviin ajallisten resurssien ollessa vähissä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan kiireisen työilmapiiriin nähdäänkin vaikuttavan organisaation luovuuteen negatiivisesti (West 2002). Etätyöskentelyn ja autonomisen työskentelykulttuurin yleistymisestä huolimatta yhteistä työskentelytilaa pidettiin tulosten mukaan ehdottoman tärkeänä työryhmän luovuuden kannalta. Työryhmän luovuuden ytimessä nähtiin erityisesti satunnaiset käytäväkeskustelut ja mielipiteiden vaihtaminen yhteisessä toimistotilassa. Työtila nähtiin myös mahdollisuutena tutustua työryhmänsä jäseniin ja rakentaa näin luottamusta työntekijöiden välille.



Luovuuden johtamisen tutkimukset ovat keskittyneet enemmän johtajan menetelmiin eikä niinkään johtajan omaan rooliin (Amabile & Khaire 2008). Työni tuloksissa kuitenkin korostui johtajan rooli työryhmän kannustajana ja tukijana. Johtajalla nähtiin olevan vastuu toimia esimerkkinä työryhmän muille jäsenille työryhmän kulttuurin uudistajana ja luovuuden suunnan näyttäjänä. Aikaisempi tutkimus kuitenkin tukee aineistosta johdettua näkemystä siitä, miten johtajan on tärkeää tunnistaa työntekijöidensä potentiaali ja kyvyt pystyäkseen käyttämään niitä hyväksi työryhmän luovuuden kehittämisessä (Amabile & Khaire 2008).

Toisin kuin Amabilen ja Khairen (2008) luokituksessa työssäni painottui vähemmän byrokratian vaikutus työryhmän luovuuteen. Erityisesti työryhmien tiukkojen hierarkiatasojen ja hidastavan byrokraattisen paperityön on nähty estävän työntekijöiden välisen vapaan ajatustenvaihdon ja työroolien muokattavuuden. (Amabile & Khaire 2008.) Startup-organisaatioiden pienen koon vuoksi byrokraattiset ja hierarkkiset haasteet ovat mooneen muuhun organisaatiotyyppiin nähden pienemmät, minkä vuoksi niissä voidaan nähdä luovuudella olevan näin paremmat edellytykset kuin suuremmissa ja jäykkärakenteisimmissa työryhmissä. (Ouimet & Zarutskie 2014; Zaech & Baldegger 2017.)

Tulosten mukaan luovuuden johtaminen hahmottuu edelleen melko epämääräisesti johtajille ja luovuuden johtaminen koetaan kenties oleellisemmaksi suurten muutosten tekijöille ja markkinoiden edelläkävijöille. Olisikin tärkeää, että luovuuden kehittämisessä nähtäisiin johtajuuden arkipäiväisten muutosten merkitys ja käytössä olevien johtamismenetelmien muokattavuus. Luovuuden johtamisessa on harvoin kyse täysin uusien menetelmien ja prosessien käyttöönotosta, vaan tarkoituksena on luovuuden eri ilmentymien mahdollistaminen työryhmässä pienten muutoksien avulla (Berman & Kim 2010). Luovuuden johtamisen tavoitteena ei ole jatkuvan ideoinnin takaaminen vaan enemmänkin muutoksen mahdollistaminen ja rutiineista irrottamisen hyväksyminen (Hakala 2013).

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tulokset kuvaavat aineiston seitsemän henkilön ajatuksia ja kokemuksia työryhmänsä luovuuden johtamisesta. Tutkimuksessa on näin läsnä pienen aineiston tutkimukselle tyypillinen yleistettävyyden ongelma, mikä on huomioitava tutkimuksessa saaduissa johtopäätöksissä. Jatkotutkimuksissa tutkimuksen tuloksia voisi vahvistaa ja täydentää lisäämällä haastateltavia. Luovuutta on myös resurssina vaikea mitata, jolloin

absoluuttista oikeaa vastausta on ajoittain mahdoton määrittää. Lisäksi on huomioitava, että haastattelemisen ei ole ainoa tutkimusmetodi luovuuden johtamisen tarkastelussa, vaikka luovuudessa onkin kyse vaikeaselosteisesta ilmiöstä. Työryhmän luovuuden johtamista voisikin tulevaisuudessa tutkia määrällisen tutkimuksen tai laadullisen tutkimuksen muiden metodien avulla.

Tutkimuksen tulokset kertovat tällä hetkellä ainoastaan johtajien näkemyksistä työryhmän luovuuden johtamisesta. Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista tarkastella, mitä työntekijät vastaisivat haastattelukysymyksiin (liite 1), ja vertailla näin työntekijöiden ja johtajien vastauksia. Koska tutkimuksessani ei ole rajattu tarkasti haastateltavien organisaatioiden toimialaa, tutkimusta voisi lisäksi kehittää keskittyen esimerkiksi yksittäiseen toimialaan.

Tutkimuksen tuloksista vain osa on siis siirrettävissä sellaisenaan muihin organisaatio- ja työryhmätyyppeihin. Startup-yrityksille ominainen matala hierarkia, vähäiset resurssit ja pieni työryhmä vaikuttavat kaikki kyseisten organisaatioiden ja työryhmien päivittäisiin prosesseihin (Freeman & Siegfried 2015; Skala 2019). Osa tutkimuksen käytännönläheisimmistä luovuuden johtamisen menetelmistä ovatkin vaikeita toteuttaa suuremmissa ja jäykkärakenteisimmissa organisaatioissa. Jatkotutkimuksena ehdotankin luovuuden johtamisen menetelmien tutkimista laajemmasta näkökulmasta siirtyen startup-yrityksistä muihin yritys- ja työryhmätyyppeihin. Eroja voisi todennäköisesti ilmetä muun muassa vuorovaikutukseen, työryhmän rooleihin, johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen ja yhteistyöhön liittyen.

Tutkimusta rajoitti aineiston koostaminen ainoastaan suomalaisista yrityksistä, jolloin tulokset voidaan nähdä ainakin osaksi kulttuurisidonnaisina. Vaikka osa tutkimuksen organisaatioista toimi myös kansainvälisesti, kaikkien haastattemieni työryhmien päätoimipisteenä toimi edelleen Suomi. Jatkossa olisikin mielenkiintoista kerätä luovuuden johtamisen tutkimusaineisto täysin ulkomailla toimivista työryhmistä ja nähdä, vastaisivatko tulokset suomalaisista yrityksistä saamia tuloksia vai vaikuttaisiko tuloksiin mahdolliset kulttuurierot.

Lisäksi tutkimukseen vaikutti ajan rajallisuus. Tutkimuksen haastateltavia haastateltiin ainoastaan kerran, jolloin aineisto koostui johtajien senhetkisistä ajatuksista. Tutkimusta tarvittaisiinkin vielä lisää luovuuden johtamisen menetelmien vaikutuksista esimerkiksi työryhmien tulokseen. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten esimerkiksi yhdessä työryhmässä käytetyt luovuuden johtamisen menetelmät vaikuttavat työryhmän prosesseihin ja tulokseen pidemmällä aikavälillä. Koska luovuuden johtamiseen hyödyt

näkyvät usein vasta viiveellä (Amabile & Khaire 2008), luovuuden johtamisen menetelmiä ja niiden tuloksia olisi tärkeä vertailla sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä.

Vaikka työni keskipisteenä olivat nimenomaan käytännönläheiseen luovuuden johtamiseen vaikuttavat tekijät, teorian sijasta luovuuden johtamisen pidempiaikaisista käytännöistä kaivattaisiin edelleen lisätutkimusta. Haastattelemiini henkilöt kokivat luovuuden konkreettiset johtamismenetelmät vielä kohtalaisen etäisiksi, vaikka halua ja toimia luovuuden rakentamiseen työryhmissä jo löytyikin. Lisäksi työntekijöiden autonomian, hyvinvoinnin ja motivaation tullessa yhä merkittävämmäksi keskipisteeksi työtehtävien kehityksessä, työhyvinvoinnin ja resurssien yhteys työryhmän luovuuteen avaa mielenkiintoisia, uusia kohteita luovuuden johtamisen tutkimuksessa.

## LÄHTEET

- Ahlin, B. – Drnovšek, M. – Hisrich, R. D. (2014) Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, Vol. 43 (1), 101–117.
- Amabile, T. M. (1996) Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Background Note*, 396–239.
- Amabile, T. M. – Conti, R. – Coon, H. – Lazenby, J. – Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), 1154–1184.
- Amabile, T.M. (1998) How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (5), 77–78.
- Amabile, T. M. – Khaire, M. (2008) Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (10), 100–116.
- Amabile, T. M. – Fisher, C. M. – Pillemer, J. (2014) IDEO's Culture of Helping. *Harvard Business Review*, Vol 92 (1–2), 54–61.
- Amabile, T. M. – Schatzel, E. A. – Moneta, G. B. – Kramer, S. J. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (1), 5–32.
- Anderson, N. – Potočnik, K. – Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, Vol. 40 (5), 1297–1333.
- Berman, E. M. – Kim, C. (2010) Creativity Management in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, Vol. 33 (4), 619–652.
- Bicen, P. – Johnson, W. H. A. (2015) Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 24 (2), 278–299.
- Blomberg, A. (2016) Organizational creativity: hegemonic and alternative discourses. Akateeminen väitöskirja. Turku: Suomen yliopistopaino Oy-Juvenes print Oy.
- Carlsen, A. – Välikangas, L. (2016) Creativity that works. Implementing discovery. Teoksessa: *Capitalizing on Creativity at Work. Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organisations*, toim. Škerlavaj, M. – Černe, M. – Dysvik, A. – Carlsen A., 141–152. Edward Edgar, Cheltenham.

- Chesbrough, H. – Bogers, M. (2014) Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. Teoksessa: *New Frontiers in Open Innovation*, toim. Chesbrough, H. – Vanhaverbeke, W. – West, J., 3–28. Oxford University Press, Oxford.
- Collin, K. – Lemmetty, S. – Riivari, E. (2020) Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International Journal of Training and Development*, Vol 24 (4), 321–336.
- Csikszentmihályi, M. (1988) Society, culture, and person: A systems view of creativity. Teoksessa: *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, toim. Sternberg, R. J., 325–339. Cambridge University Press.
- Csikszentmihályi, M. (1996) *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial, New York.
- Csikszentmihályi, M. (2003) *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin Books, New York.
- Cummings, A. – Oldham, G. R. (1997) Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California management review*, Vol. 40 (1), 22–38.
- Deschamps, J. (2005) Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, 31–38.
- Dlugoborskyté, V. – Norvilaitė, V. – Petraitė, M. (2015) Creativity and innovation management: team performance peculiarities. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 3 (1), 25–39.
- Dubina, I.N. (2005) Managing Creativity: Theoretical approaches to employees' creativity development and regulation. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol. 1 (4), 334–349.
- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Eftekhari, N. – Bogers, M. (2015) Open for entrepreneurship: how open innovation can foster new venture creation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 24 (4), 574–584.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

- Fisher, C. M. – Amabile, T. (2009) Creativity, improvisation and organizations. Teoksessa: *The Routledge Companion to Creativity*, toim. Tudor, R. – Runco, M. A. – Morger S., 13–24. Routledge, London & New York.
- Fisher, G. – Aguinis, H. (2017) Using Theory Elaboration to Make Theoretical Advancements. *Organizational Research Methods*, Vol. 20 (3), 438–464.
- Ford, C. M. – Gioia, D. A. (2000) Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, Vol. 26 (4), 705–732.
- Freeman, D. – Siegfried, R. L. Jr. (2015) Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start-Up and Growth. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8 (4), 35–39.
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies*, 4. painos. Financial Times Prentice Hall, Essex.
- Glăveanu, V. P. (2015) Creativity as a sociocultural act. *Journal of Creative Behavior*, Vol. 49 (3), 165–180.
- Hakala, J. (2002) *Luova prosessi tieteessä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hakala, J. (2013) Luova laiskuus. Anna ideoille siivet. Helsingin: Gaudeamus.
- Hülshager, U. R. – Anderson, N. – Salgado, J. F. (2009) Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (5), 1128–1145.
- Hughes, D. – Lee, A. – Tian, A. – Newman, A. – Legood A. (2018) Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (5), 549–569.
- Joo, B.-K. – McLean, G. N. – Yang, B. (2013) Creativity and human resource development: an integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human Resource Development Review*, Vol. 12 (4), 390–421.
- Kesting, P. – Ulhøi, J. P. – Song, L. J. – Niu H. (2015) The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, Vol 4, 22–41.
- Klausen, S. H. (2010) The Notion of Creativity Revisited. A Philosophical Perspective on Creativity Research. *Creativity Research Journal*, Vol. 22 (4), 347–360.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Levie, J. – Lichtenstein, B. (2010) A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 (2), 317–350.

- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) Establishing trustworthiness. *Naturalistic Inquiry*, 289–331. Sage, Newbury Park, CA.
- Loewenberger, P. (2013) The role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation. *Human Resource Development Review*, Vol 12, 422–455.
- Long J. – Wang, L. (2019) Networking and creativity: Entrepreneurial teams in high-technology startup enterprises in China. *Social Behavior and Personality: An international journal*, Vol 47 (8), 1–14.
- Lubart, T. I. (2001) Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, Vol. 13 (3–4), 295–308.
- Malmelin, N. (2015) Työelämä kaipaa luovuuden johtamista. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyoelama-kaipaa-luovuuden-johtamista/9a109d97-a01a-36bb-a505-a7b7e7cb6097>>, haettu 7.9.2020.
- Malmelin, N. – Poutanen, P. (2017) *Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Malmelin, N. – Virta, S. (2016) Managing Creativity in Change. *Journalism Practice*, Vol. 10 (8), 1041–1054.
- Mathisen, G. E. – Einarsen, S. – Jørstad, K. – Brønnick, K. S. (2004) Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 45, 383–392.
- Morgeson, F. P. – DeRue, D. S. – Karam, E. P. (2010) Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, Vol. 36 (1), 5–39.
- Mumford, M. D. – Scott, G. M. – Gaddis, B. – Strange, J. M. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, Vol. 13 (6), 705–750.
- Nemeth, C. J. – Personnaz, B. – Personnaz, M. – Goncalo, J. A. (2004) The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European journal of social psychology*, Vol. 34 (4), 365–374.
- Ouimet, P. – Zarutskie, R. (2014) Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, Vol. 112 (3), 386–407.
- Paulus, P. (2000) Groups, teams and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology*, Vol. 49, 237–262.

- Paulus P. (2002) Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, 394–399.
- Paulus, P. – Dzindolet, M. – Kohn, N. (2012) Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation. Teoksessa: *Handbook of Organizational Creativity*, toim. Mumford, M. D., 327–357. Academic Press, New York.
- Perry-Smith, J. E. (2006) Social Yet Creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (1), 85–101.
- Perry-Smith, J. E. – Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 28 (1), 89–106.
- Peterson, S. J. – Walumbwa, F. O. – Byron, K. – Myrowitz, J. (2009) CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, Vol. 35 (2), 348–368.
- Pirola-Merlo, A. – Mann, L. (2004) The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 235–257.
- Poutanen, P. (2016) Complexity and collaboration in creative group work. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto; Unigrafia.
- Pratt, M. G. – Kaplan, S. – Whittington, R. (2020) The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 65 (1), 1–19.
- Presutti, M. – Boari, C. – Majocchi, A. (2011) The Importance of Proximity for the Start-Ups' Knowledge Acquisition and Exploitations. *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, 361–389.
- Puccio, G. – Murdock, M. C. – Mance, M. (2007) *Creative Leadership. Skills That Drive the Change*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rietzschel, E. F. – Nijstad, B. A. – Stroebe, W. (2006) Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 42 (2), 244–251.
- Riivari, E. (2020) Vastuullisen johtaminen saa ihmisten parhaat puolet esiin. <<https://www.wgh.fi/vastuullinen-johtaminen-saa-ihmisten-parhaat-puolet-esiin/>>, haettu 6.9.2020.



- Sawyer, R. K. (2007) *Group Genius. The Creative Power of Collaboration*. Basic Books, New York.
- Shalley, C. E. – Perry-Smith, J. E. (2008) The emergence of team creative cognition: the role of diverse outside ties, socio-cognitive network centrality, and team evolution. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, 23–41.
- Shenk, J. W. (2015) *Powers of Two. Finding the Essence of Innovation in Creative Pairs*. John Murray, Lontoo.
- Shore, J. – Bernstein, E. – Lazer, D. (2015) Facts and Figuring: An Experimental Investigation of Network Structure and Performance in Information and Solution Spaces. *Organization Science*, Vol. 26 (5), 1432–1446.
- Skala, A. (2019) The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. Teoksessa: *Digital Startups in Transition Economies*. Palgrave Pivot, Cham.
- Sonnenburg, S. (2004) Creativity in Communication. A Theoretical framework for Collaborative product creation. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13 (4), 254–262.
- Stenberg, R. J. (2006) The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 18 (1), 87–89.
- Styhre, A. – Sundgren, M. (2005) *Managing Creativity in Organizations. Critique and Practices*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Tang, G. – Yu, B. – Cooke, F. – Chen, Y. (2017) High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personel Review*, Vol. 46 (7).
- Tapola, K. – Kallio, K. (2007) Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia empiriasta ja teoriasta. Työelämän tutkimus.
- Tierney, P. – Farmer, S. M. – & Graen, G. B. (1999) An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, Vol. 52 (3), 591–620.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Unsworth, K. L. (2001) Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, Vol 26 (2), 289–297.
- Unsworth, K. L. – Clegg, C. W. (2010) Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, 77–99.
- Uusikylä, K. (2012) *Luovuus kuuluu kaikille*. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Wang, X. – Fang, Y. – Qureshi, I. – Janssen, O. (2015) Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, 403–420.
- West, M. A. (1990) The social psychology of innovation in groups. Teoksessa: *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, toim. West, M. A. – Farr, J. L., 309–333. John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2002) Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51 (3), 355–424.
- Wuchty, S. – Jones, B. F. – Uzzi, B. (2007) The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge. *Science*, Vol. 316, 1036–1039.
- Xu, F. – Rickards, T. (2007) Creative management: A predicted development from research into creativity and management. *Creativity and Innovation management*, Vol. 16 (3), 216–228.
- Zaech, S. – Baldegger, U. (2017) Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, Vol. 35 (2), 157–177.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset

#### Taustakysymykset

1. Kerro roolistasi nykyisessä työryhmässäsi. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä roolissasi?
2. Millainen työryhmä teillä on? Kuinka monta jäsentä ryhmässä toimii? Millainen hierarkia työryhmässänne on?

#### Luovuus työryhmässä

3. Mikä merkitys luovuudella on startup-yrityksen arjessa? Miten luovuus näkyy organisaationne päivittäisessä toiminnassa?
4. Teettekö konkreettisesti töitä ryhmänä? Onko ryhmän työskentelymenetelmissä vaikutuksia ryhmän luovuuteen?
5. Mitä etsit työntekijästä luovuuden näkökulmasta rekrytointitilanteessa?
6. Onko työryhmänne jäsenillä ominaisuuksia/toimintatapoja, jotka edesauttavat työryhmänne luovuutta?
7. Voisitko palauttaa mieleen tilanteen/projektin, jossa työryhmäsi kanssa innovoitte uuden ratkaisun tai koit tilanteen tai toimintatapanne erityisen luovaksi? Kerro tästä tarkemmin. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat tähän? Mikä oli sinun roolisi esimiehenä?
8. Mitä työryhmäsi mielestäsi tarvitsee ollakseen luova? Ympäristöltä? Ilmapiiiriltä? Työryhmän muilta jäseniltä? Esimieheltä?

#### Esimiehen toiminta

9. Koetko luovuuteen panostamisen ja sen huomioimisen johtamisessa tärkeäksi?
10. Missä määrin voit mielestäsi itse vaikuttaa työryhmänne luovuuteen omilla johtamismenetelmilläsi? Miksi? Miksi et?
11. Minkälaiset toimet tai asiat saattavat toimia työryhmänne luovuuden esteenä?
12. Mitä resursseja/tukea kaipaat luovuuden johtamiseen organisaatiolta, työryhmän jäseniltä, mahdolliselta omalta johtajaltasi, organisaation ulkopuolelta?

13. Mitä haasteita koet luovuuden ja tuottavuuden yhdistämisessä? Ovatko ne aina sovittavissa yhteen?

#### Työryhmän jäsenten yhteistyö

14. Syntyykö luova yhteisö yksilöistä vai onko siinä myös kollektiivinen ulottuvuus, joka on enemmän kuin yksilöt ( $1+1=3$ )? Miksi? Miksi ei?
15. Missä määrin työryhmän jäsenten taustojen erilaisuus/samanlaisuus (esim. ammatit, työkokemus, tutkintotaustat) on tärkeää työryhmän luovuuden kannalta?
16. Missä määrin työryhmän keskinäinen tiedonkulku on tärkeää? Jos se on tärkeää, millä keinoin sitä ylläpidetään?
17. Missä määrin työryhmän jäsenten välinen luottamus on tärkeää työryhmän luovuuden kannalta?
18. Missä määrin työntekijöiden tai työryhmän erehdysten salliminen on tärkeää? (psykologinen turvallisuus)
19. Muita ajatuksia?