



Turun yliopisto  
University of Turku

# **LUOVUUTTA EDISTÄVÄT JA RAJOITTA- VAT TEKIJÄT ORGANISAATIOSSA**

**Tapaustutkimus luovuudesta markkinointitoimistoissa**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Jarkko Louhelainen

Ohjaaja:  
KTT Tuomo Peltonen

20.12.2015  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

# Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen.....	5
1.2	Tutkimuskohde .....	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus .....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	LUOVUUS TIETEELLISESSÄ TUTKIMUKSESSA.....	11
2.1	Luovuuden määrittely.....	11
2.2	Luovuustutkimuksen paradigmat.....	13
2.3	Luovuuden tarkastelun kohteet.....	16
2.4	Luovuus organisaatiotutkimuksessa .....	19
3	LUOVUUDEN KOMPONENTTIMALLI.....	23
3.1	Luovuuden mallintamisen taustaoletukset.....	23
3.2	Erilaiset luovuusmallinnukset.....	24
3.3	Yksilökohtaiset komponentit .....	27
3.3.1	Alakohtaiset taidot.....	28
3.3.2	Luovuusprosessit .....	29
3.3.3	Tehtäväkohtainen motivaatio .....	30
3.4	Organisatoriset komponentit.....	31
3.4.1	Organisatorinen motivaatio .....	31
3.4.2	Resurssit .....	32
3.4.3	Johtamiskäytännöt.....	34
3.5	Mallin rajoitteita .....	35
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	37
4.1	Tutkimusparadigma .....	37
4.2	Tutkimusote .....	38
4.3	Aineiston kerääminen .....	40
4.4	Aineiston analyysi .....	42
4.5	Luotettavuus ja yleistettävyys.....	44
5	AINEISTON ANALYYSI.....	46
5.1	Käsitykset luovuudesta .....	46
5.2	Yksilö.....	49
5.2.1	Asiantuntijuus.....	49
5.2.2	Taidot ja prosessit.....	52

5.2.3	Sisäinen motivaatio .....	57
5.2.4	Ulkoinen motivaatio.....	60
5.3	Organisaatio.....	61
5.3.1	Luovuus julkilausuttuna arvona .....	61
5.3.2	Luovuus arvostettuna toimintana .....	63
5.3.3	Tiedonjako.....	64
5.3.4	Resurssit .....	66
5.3.5	Johtamiskäytännöt.....	69
5.3.6	Ilmapiiri.....	72
5.3.7	Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen.....	74
5.3.8	Verkostot .....	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU .....	77
6.1	Yksilö- ja organisaatiotason erot .....	79
6.1.1	Yksilöiden luovuutta tukevat elementit .....	79
6.1.2	Organisaation luovuutta tukevat elementit.....	80
6.2	Keskustelua luovuudesta organisaatioissa.....	81
6.3	Tutkimustulosten rajoitukset ja yleistettävyyys .....	83
6.4	Manageriaaliset implikaatiot .....	84
6.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	85
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET .....	97

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Luovuuden komponenttimalli (Amabile 1997).....	27
---------	--	----

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1	Luovuustutkimuksen paradigmat.....	16
Taulukko 2	Luovuuden tarkastelun kohteet.....	19
Taulukko 3	Yksilö- ja organisaatiotason yhteneväisyydet ja ristiriitaisuudet .....	79

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Maailma muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi ja kompleksisemmaksi teknologian ja yhteiskunnan kehittyessä globaalissa taloudessa. Ihmisillä on enemmän mahdollisuuksia maailmassa kuin koskaan ennen, mutta myös paljon uusia rajoitteita toiminnassaan. Kompleksisuus ja uudet mahdollisuudet ulottuvat ihmisten arjesta myös yritysten arkeen ja todellisuuteen. Jotta uudet mahdollisuudet pystytään hyödyntämään, niin menestyksekkääseen ja uusiutuvaan liiketoimintaan tarvitaan yhä enemmän luovuutta. (Runco 2004, 658.) Monet tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden luovuus voi edesauttaa merkittävästi organisatorista innovointia, tehokkuutta ja selviytymistä kilpailussa (Amabile & Conti 1999, 637). Luovuus organisaatioissa on tärkeää, koska luovat panokset eivät pelkästään auta organisaatiota tulemaan entistä tehokkaammaksi ja entistä vastaanottavaisemmaksi erilaisille tilaisuuksille, vaan luovuus auttaa organisaatiota sopeutumaan muutokseen, kasvamaan ja kilpailemaan globaaleilla markkinoilla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jonkinasteista luovuutta tarvitaan lähes kaikessa työssä. (Beheshtifar & Zare 2013, 242.)

Luovuus on yksi tämän päivän ajankohtaisimpia ilmiöitä, sillä sitä on lähestytty hyvin monesta eri lähtökohdasta niin yhteiskunnallisessa keskustelussa, talouselämässä kuin tieteellisessä tutkimuksessakin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Monet kouluttajat, työnantajat ja tutkimukset näkevät luovuuden yhtenä elintärkeänä 2000-luvun kompetenssina ja ehtona yritysten ja yhteiskuntien selviytymiselle globaalissa rakennemuutoksessa (Soland, Hamilton & Stecher 2013, 5). Suomessa talous on läpikäynyt viimeisinä vuosikymmeninä rajun rakennemuutoksen, jonka johdosta perinteiset raskas- ja koneteollisuuden isot yritykset ovat joutuneet vähentämään henkilöstöään ja leikkaamaan toimintojaan, jonka johdosta palvelut ovat nousseet vahvasti esille talouskasvun moottoreina (esimerkiksi Helsingin Sanomat 11.11.2013). Keskustelu rakennemuutoksen aiheuttamista muutostarpeista ja ymmärryksestä liiketoiminnan toteuttamiseen ja uusien avauksien tekemiseen on kuitenkin keskittynyt paljon perinteisten teollisuudenalojen yhteyteen ja palveluistuminen (servitization) on alkanut vallata alaa keskustelusta vasta kunnolla viime vuosikymmenen puolella. (VATT Policy Brief 2014, 1.)

Perinnäisesti luovuus on assosioitu taiteisiin ja sen ajatellaan olevan todella omaperäisten ideoiden ilmaisemista. Kuitenkaan omaperäisyys ei riitä, mikäli luovuutta tarkastellaan liiketaloudelliselta näkökannalta. Ollakseen luova, idean pitää olla omaksuttavissa, hyödyllinen ja toimiva. Sen täytyy jotenkin vaikuttaa siihen, miten liiketoimintaa harjoitetaan, esimerkiksi parantamalla tuotetta tai luomalla uuden tavan lähestyä jotain prosessia yrityksessä. (Amabile 1998, 78.) Digitalisaation ja elämyksellisyyden tavoitte-

lun lisääntyessä tuote- ja palvelusuunnittelu, koordinoitunut markkinointitoimenpiteet ja toimitusketjujen hallinta ovat ratkaisevassa osassa menestyvässä liiketoiminnassa (Pine & Gilmore 1998, 101).

Arkikielessä kuulee usein myös puhuttavan luovuuden ja talouden ristiriidasta; luovuus ei voi kulkea käsi kädessä taloudellisten tavoitteiden kanssa, eikä rahalla voi saada aikaan todellista luovuutta (Amabile 1998, 79). Aiemmat tutkimukset luovuudesta työssä ja taloudellisten vaikuttimien roolista luovuuden aikaansaannissa ovat tuottaneet ristiriitaisia tuloksia ja on hyvin kiistelty aihepiiri (Shalley, Zhou, & Oldham 2004, 939). Aiempien tutkimustulosten ollessa aina omasta näkökulmastaan riippuvaisia, on hyvä huomioida kuitenkin, että taloudelliset tekijät vaikuttavat joka tapauksessa ja ovat läsnä puhuttaessa luovuudesta liiketaloudellisessa kontekstissa.

Luovuutta ja luovaa työtä on useampaa laatua, ja useimmiten keskusteluissa ja kirjallisuudessa törmää käsitteisiin innovaatiot ja innovaatioiden johtaminen erilaisissa merkityksissä esimerkiksi liiketoiminnassa, taloustieteessä, tekniikassa, psykologiassa, julkishallinnossa ja sosiologiassa (Damanpour & Aravind 2012, 483). Tieteenalojen merkityserojen lisäksi varsinaisesti luovia aloja on monilla sektoreilla ja ne ovat hyvin monenkirjavia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 9). Markkinataloudessa organisaatiot ovat jatkuvasti tilanteessa, jossa niiltä edellytetään toimintakykyä, uusiutumista ja pärjäämistä markkinoilla yhä tehokkaammin ja paremmin. Organisaatiot kohtaavat useita paineita muuttaa jatkuvasti toimintaansa paremmaksi pärjätäkseen jatkuvassa kilpailussa. (DiMaggio & Powell 1983, 147.) Pelkkä toiminnan tehostaminen ei kaikilla toimialoilla ole taattu menestyksen tae, vaan varsinkin luovan teollisuudenalan yrityksissä kasvu ja kilpailuetu pitää hakea muista lähteistä, kuten luovuudesta ja innovaatioista työssä (James & Drown 2012, 17).

Organisatorisessa kontekstissa luovuus ei välttämättä tarkoita pelkästään uusien innovatiivisten tuotteiden tai palveluiden luomista, vaan myös uusien työtapojen, valmistusprosessien ja johtamistapojen keksimistä ja käyttöönottoa (Mumford & Gustafsson 1988, 27–28). Luovuus ilmenee organisaatioissa suoritus-, ongelmanratkaisu- tai päätöksentekokykyinä tai -taitona, jota yksilöt, ryhmät tai koko organisaatio suorittavat, ja saavat aikaan tuotoksena tai tuloksena (Mumford, Hester & Robledo 2012, 4). Tähän näkemykseen liittyy keskeisesti se, että luovuus abstraktina ilmiönä ja vaikeasti käsitteellistettävänä konseptina näyttäytyy erilaisena eri ihmisille riippuen heidän omista näkemyksistään, asemastaan organisaatioissa ja organisaation omista tavoitteista. Tämä konsistenssin puute yksilö- ja organisaatiotasolla on tunnistettu vajavaisuudeksi ja problemaattiseksi tieteellisen tutkimuksenkin puolella (Mumford, Hester & Robledo 2012, 9). Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan erityisesti yksilöiden ja organisaation tason eriäviä käsityksiä, ja niiden aiheuttamia ristiriitaisuuksia luovuuden ilmenemisestä ja hyödyntämisestä organisaatioissa.

## 1.2 Tutkimuskohde

Tässä tutkimuksessa luovuuden tarkastelu kohdennetaan luovalle toimialalle, sillä ne ovat käsitteenmukaisesti helposti lähestyttäviä ilmiön ilmenemisen kannalta. Luovia aloja määriteltäessä on huomioitava, että yhtä yhtenäistä, globaalia määritelmää ei tois-taiseksi ole olemassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 16). Luovasta alasta ja luovuudesta liiketaloudessa käytetään hyvin erilaisia termejä ja määritelmiä, esimerkiksi luova talous (creative economy), kulttuuritoimialat (cultural industries) ja luovat toimialat (creative industries) (Creative Economy Report 2013, 40). Suomessa luovaksi alaksi yleisesti määritellään liiketoiminta, joka synnyttää aineetonta arvoa, esimerkiksi tuote-merkkejä, patenteja tai tekijänoikeuksia. Rajanveto ei kuitenkaan ole helppo eikä yksiselitteinen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 9.)

Suomalaisen määrittelyn mukaisesti luovalle alalle luetaan kuuluvaksi animaatiotuotanto, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotanto, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, liikunta- ja elämyspalvelut, mainonta- ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki- ja ohjelmalvelut, peliala, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri ja viestintäala (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 10). Ministeriön määrittelystä voidaan varsin helposti huomata, että määrittely on hyvin laava ja vaikeasti rajattavissa. Pohtiessa luovia aloja ja niiden vaikutusta kansantalouteen voidaan puhua pikem-minkin kokonaisesta luovasta taloudesta. Luovuuden, luovan työn ja luovan talouden varsinainen potentiaali on merkittävä taloudellisesti niin kansallisella kuin kansainväli-selläkin tasolla. Luovien toimialojen merkitystä osoittaaakin parhaiten sen maailmanlaa-juinen kasvu. Maailmanlaajuisesti tarkastellen YK:n kauppa- ja kehitysjärjestö UNC-TAD:n Creative Economy Report 2010 mukaan luovien tuotteiden ja palveluiden vien-nin arvo kasvoi vuonna 2008 maailmanlaajuisesti 466 miljardiin euroon, mikä oli lähes 11 % prosenttia enemmän kuin vuonna 2007, vaikka koko kansainvälinen kauppa supis-tui samana aikana 12 prosenttia. Suomessa luovien alojen ja niiden ytimen muodosta-vien kulttuurialojen ja tekijän- oikeustoimialojen tuottama arvonnisäys vuonna 2008 oli noin 5,1 miljardia euroa. Se oli suurempi kuin matkailun, alkutuotannon toimialojen, majoitus- ja ravitsemustoiminnan sekä massan ja paperin valmistuksen.

Kauppa- ja teollisuusministeriön (2007) luovien alojen kehittämisstrategia 2015:n mukaan luovuuden ja luovien alojen kehittämisen kautta Suomen taloutta voidaan vah-vistaa merkittävästi kaikilla toimialoilla ja näin parantaa maan kilpailukykyä. Luovat alat parantavat kilpailukykyä erityisesti animaation, muotoilun, markkinoinnin ja mark-kinointiviestinnän aloilla ja näiden tuottamien tuotteiden ja palveluiden kautta. Tuote-merkit ja brändit tulevat olemaan yhä suuremmassa osassa ihmisten elämää ja näihin liittyvä kulutuskäyttäytyminen on luovien alojen ydintä. Myöskin elämishakuisuuden lisääntyminen erilaisissa tuotemerkeissä ja palveluissa tulee lisäämään luovuuden tar-vetta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 17.)

Kaupallisella alalla luovuuden huomiointi liiketoiminnassa on melko harvinaista. Kuitenkin B2B-sektorilla on yksi erityisesti luovuuteen liittyvä toimiala: markkinointiviestintä. Tämän alan organisaatioissa ylin johto ja johtajat ajattelevat erityisesti luovuutta jatkuvalla periaatteella. (Granot 2011, 161.) Luovuuden läsnäolo markkinointiviestintäorganisaatioissa tekee näistä toimistoista siksi erittäin hyvän kohteen tälle tutkimukselle.

Luovuutta arvostetaan lähes kaikilla teollisuudenaloilla ja erilaisissa liiketoimintaprosesseissa, mutta erityisen välttämättömänä sitä pidetään koko markkinointialan toimistojen olemassaololle (Zinkhan 1993, 1). Luova markkinointistrategia vaikuttaa asiakkaiden integroidun markkinointiviestinnän strategiaan ja yleiseen markkinointistrategiaan (Frazer 1986, 36) ja yleensä toimiston palvelun suorituskykyä arvioidaan juuri sen luovuuden perusteella (Blasko & Mokwa 1986, 43). Asiakkaat haluavat toimistoilta luovaa mainostamista, luovan mainostuotteen tai palvelun – muut palvelut, joita toimitot tarjoavat ovat toissijaisia (Kalasunas & Thompson 1985, 6). Eikä ole yllättävää, että useat markkinointijohtajat pitävät luovuuden olemassaoloa edellytyksenä toiminnalliselle tehokkuudelle (White & Smith 2001, 33).

Tämän tutkimuksen konteksti on markkinointiviestintäalalla ja tarkemmin tarkastellaan kahden markkinointiviestintäorganisaation toimintaa suhteessa luovuuteen suomalaisessa kontekstissa. Markkinointiviestintäorganisaatiot on valittu tarkasteluun tätä tutkimusta varten, sillä niiden toiminnassa on oletettavissa luovuutta, uuden luomista ja ideointia nimenomaan luovuuden merkityksessä. Lisäksi luovuudesta puhuminen ja sen läsnäolon voi olettaa perustelluksi toimialan logiikan vuoksi. Tätä tutkielmaa varten haastateltiin työntekijöitä eri toimijatasoilta näistä kahdesta eri yrityksestä, jotta saataisiin kokonaiskuvaa koko organisaation tasolla vaikuttavista näkemyksistä luovuuden suhteen. Tämänkaltaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty kummassakaan kohdeyrityksessä eikä vastaavaa tutkimusta ole tällä alalla tehty Suomessa myöskään aiemmin. Tutkimukseen suhtauduttiin yrityksissä positiivisesti ja teema koettiin relevantiksi ja jopa toimialalle ajankohtaiseksi. Tämän vuoksi tutkimuksella on myös käytännön relevanssia sekä kohdeorganisaatioiden oman toiminnan kuin koko toimialan toiminnan vuoksi.

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on tarkastella luovuuden roolia ja ilmenemistä organisatorisessa kontekstissa. Tarkoitus on selvittää miten luovuus nähdään osana organisaation toimintaa, ja mitkä tekijät yksilöissä ja organisaation hallinnon tasolla mahdollistavat luovuuden ilmenemisen ja hyödyntämisen toiminnassa. Tätä kautta on tarkoitus muodostaa kokonaiskäsitystä eri luovuutta tukevista elementeistä, ja tarkastella ovatko ne mahdollisesti ristiriidassa keskenään yksilön ja organisaation luovuuden edis-

tämisen kannalta. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole määrittellä täysin kaiken kattavaa systeemistä mallia erilaisine kausaalisuhteineen eri elementtien välille, vaan syventää ymmärrystä erilaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat luovuuteen organisaatioissa eri tasoilla. Luovuuden ilmiön ollessa hyvin kompleksinen ja todellisuuden kuvailu näyttää hyvin heterogeenisenä, niin kattavan kaiken selittävän mallin luominen ja soveltaminen vaatisi erilaisen lähestymistavan tutkimusongelmaan.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

*Mitkä tekijät edistävät tai estävät luovuutta yksilöissä ja organisaatioissa?*

Vastausta pyritään etsimään myös pääkysymystä avustamaan apukysymykseen:

*Miten luovuus ilmenee eri tavalla yksilö- ja organisaatiotasolla tarkasteltuna?*

Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin ja haastatteleamalla kahden markkinointiviestintäorganisaation työntekijöitä ja esimiehiä yksilöhaastatteluina. Varsinaisia ähtökohtia tutkimustyöhön on ollut kolme kappaletta, jotka voidaan jaotella henkilökohtaiseen kiinnostukseen, toimialan ajankohtaiseen ilmiöön ja akateemisen tutkimusparadigman ajankohtaisuuteen. Henkilökohtainen intressini oli alun alkaen suuri organisatorista luovuutta kohtaan ilmiönä omien kokemusteni ja aiemman historiani puolesta, ja aikoinaan kirjoitin myös kandidaatintutkielmani kirjallisuuskatsauksena liittyen aiheeseen. Toisekseen luovuus on ajankohtainen markkinointiviestintäalalla toisaalta jatkuvasti ja nyt myös erityisesti Suomen vaikean kokonaistaloudellisen tilanteen vuoksi. Uusia ratkaisuja etsitään ja niiden aikaansaanti nähdään taloudellisesti välttämättöminä ja elinehtoina kilpailussa selviytymiselle. Luovuudelle on ruvettu antamaan suurempaa arvoa ja kiinnittämään siihen järjestelmällisempää huomiota. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 11.) Kolmantena lähtökohtana on aiheen akateeminen ajankohtaisuus ja soveltuvuus vallitsevaan paradigmaan. Tutkimuksellisenä paradigmaana on suosittuna tällä hetkellä vahvasti innovaatiokeskeinen paradigma, joka on vahvistanut asemaansa liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa koko 2000-luvun. Siksi on myös luontevaa ja perusteltua kontribuoida tähän selkeästi ajankohtaiseen tieteelliseen keskusteluun. (Seck 2012, 243.)

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimusaiheen valintaan johtaneet seikat, esitetty tieteellinen ja yhteiskunnallinen mielenkiinto aihevalintaan ja johdettu lähestymistavan valintaan. Tutkimuksen kohdevalintaa on myös avattu, esitetty tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia ja kerrottu tutkielman rakenne lyhyesti.

Luvussa kaksi käydään läpi yleinen tieteellinen keskustelu luovuuden teeman ympärillä eri tieteenaloilla, tuodaan keskustelua liiketaloustieteelliseen organisaatiotutkimukseen ja osoitetaan yhteydet ja asema suhteessa innovaatioparadigmaan. Esiteltävät seikat pohjustavat sovellettavan mallin käsittelyä seuraavassa luvussa ja tämän tutkimuksen näkökulman valintaa. Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin luovuuden käsitteellistämiseen ja tieteelliseen tarkasteluun sovellettuja malleja, niiden logiikkaa ja suhdetta tieteelliseen keskusteluun ja valitaan näistä yksi tähän tutkimukseen soveltuva malli tarkemmin selittämään empiriassa löydettyjä tuloksia. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat ja lähestymistapa toteuttaa tutkimusta sekä pohditaan tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Viidennessä luvussa käydään läpi aineiston analyysi ja muodostetaan havainnoista sisällönanalyysin avulla selkeä kuva tutkitun luovuusilmiön tilasta tutkimuskohteissa. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa käydään läpi johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja suhteutetaan niitä käsiteltyyn teoriaan ja osaksi tieteellistä keskustelua. Lisäksi käydään keskustelua tutkimustulosten luotettavuudesta, managerialisista implikaatioista ja jatkotutkimusehdotuksista.

## 2 LUOVUUS TIETEELLISESSÄ TUTKIMUKSESSA

Tässä luvussa määritellään luovuus aiemmissa ja nykyisissä käsityksissä. Toiseksi käymme läpi tutkimuksellista kenttää siltä osin, että miten luovuuden tutkimista on lähestytty eri tavalla erilaisista paradigmoista tieteenalojen välisten erojen vuoksi. Kolmanneksi limitetään luovuuden tutkiminen organisaatiotutkimukseen, ja perustellaan tämän tutkimuksen valinnat ja pohjustetaan neljännen luvun mallien selitystä.

### 2.1 Luovuuden määrittely

Aivan ensimmäiseksi on tarpeen määritellä luovuus, sillä kyse ei ole yksiselitteisestä ilmiöstä, ja sen määrittelyn tekee vaikeaksi jo pelkästään ilmiön abstrakti luonne. Luovuuden soveltamisalojen moninaisuus, tutkijoiden lähtökohdat ja premissit vaikuttavat myös merkittävästi erilaisiin tulkintoihin. (Runco 2004, 659.) Historian eri aikakausina luovuutta on määritelty aina liittyen kunkin aikakauden kontekstiin, yhteiskunnan oloihin nähden ja soveltamisalan mukaisesti.

Itse sanan *'luovuus'* merkitys on itsessään muuttunut historian saatossa, eikä sitä ole aina edes käytetty samassa merkityksessäkään. Jotta nykymerkitys sanalle pystyttäisiin ymmärtämään, on lähdettävä liikkeelle hieman kauempaa menneisyydestä. Antiikin Kreikassa muun muassa taide oli säänneltyä eikä vapaata, ja vasta Roomassa taide muuttui hieman vapaammaksi ilmaisuksi, jossa hyödynnettiin mielikuvitusta ja inspiraatiota, kuitenkin ollen kreikkalaisten mallin mukaisesti *'jumalan tai jumalten keksintöjä'*. (Dacey 1999, 310–311.) Sana *'luovuus'* tuli käyttöön vasta keskiaikaisessa kristillisyydessä latinan kielestä tulevana ilmaisuna *'creatio'*, joka tarkoitti kristittyjen jumalan *'luomista tyhjästä'* (lat. *'creatio ex nihilo'*), mutta ilmaisu ei pätenyt ihmisten tekoihin tai aktiviteetteihin. Tultaessa renessanssijälle ihmiset alkoivat ilmaista vapauttaan ja luovuuttaan, mutta termiä *'luovuus'* ei vieläkaan tunnettu sen nykymerkityksessä. 1600-luvulle tullessa ilmaisua *'luovuus'* käytettiin ensimmäistä kertaa ilman kristinuskollista liitääntä, vaikkakin liittyen runouteen, ja vasta tullessa 1800-luvulle taidetta voitiin alkaa pitää *'luovuutena'* tai *'luovana toimintana'*. Lopulta luovalle toiminnalle, joka kumpuaa mielikuvituksesta ja inspiraatiosta, alettiin käyttämään myös ilmaisua *'luovuus'* vasta 1900-luvun puolella, jolloin käsite pystyttiin liittämään vapautuneempaan tieteelliseen keskusteluun. Käsitykset uuden luomisesta yhdistellen vanhaa tietoa uudella tavalla uusiin ajatuksiin siirtyivät taiteesta ja runoudesta muille aloille ja ilmaisua *'luovuus'* pystyttiin alkaa käsittelemään aiempaa paremmin. (Tatarkiewicz 1980, 244–249.)

Modernin luovuustutkimuksen ja määrittelyn alkuna voidaan pitää psykologi ja tutkija J. P. Guilfordin vuonna 1950 esiin nostamaa puutetta luovuuden tutkimuksessa ja

hyödyntämisessä. Tämä popularisoi luovuuden käsitteen ja aloitti tieteellisen tutkimuksen aiheesta. Luovuudesta alkoi kehittyä laaja ja jokseenkin vaikeasti jäsennettävissä oleva moderni ilmiö, joka jalkautui hiljalleen psykologian alalta useille muille tieteenaloille (Runco 2004, 659–660.) Luovuuden varsinainen määrittely on tieteellisen tutkimuksen aloittamisen jälkeen vaihdellut paljon, mutta siinä on samoja piirteitä pienillä painotuseroilla lisättynä (Mumford, Hester & Robledo 2012, 4). Voidaan siis sanoa, että yhtä varsinaista määritelmää luovuudelle ei ole olemassa, vaan se on aina subjektiivista ja riippuvaista tulkinnasta (Christiaans 2002, 53).

Luovuuden määrittelyyn ja tulkintaan vaikuttaa myös vahvasti taustalla vaikuttavat ontologiset oletukset luovuudesta. Käsitteet luovuudesta jakautuvat perimmiltään kahteen tieteelliseen diskurssiin, jotka ovat individualistinen ja instrumentaalinen luovuus. Individualistisen diskurssin kautta luovuus voidaan nähdä hyvinkin romantisoituna piirteenä liittyen mielikuvitukseen, intuitioon, emotioihin ja taiteeseen. Tähän näkemykseen pohjautuu hyvin vahvasti yksilön tulkinta ja eräiden humanististen koulukuntien tapa lähestyä luovuuden tutkimista. Toinen diskurssi on instrumentaalinen luovuus, jossa luovuus nähdään välineenä, jolla on ominaisuuksia ja se on helpommin ohjattavissa. Tämä näkökulma on enemmän vallalla liiketaloustieteellisessä organisaatiotutkimuksessa. (Gibson 2005, 154; 158.) Tässä tutkimuksessa luovuutta käsitelläänkin nimenomaan instrumentaalisesta näkökulmasta, koska se soveltuu tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ratkaisemiseen, ja teoria ja metodivalinnat tukevat tätä tulkintaa. Kyse on siis organisatorisesta luovuudesta ilmiönä, eikä luovuudesta ihmisessä tai taiteellisessa merkityksessä.

Koska luovuutta käsitellään tässä tutkimuksessa instrumentaalisesta käsityksestä käsin, niin on hyvä tiedostaa hyvin läheinen liittyminen lähikäsitteeseen innovaatio. Innovaatio onkin jokseenkin samankaltaiseksi määriteltävissä oleva termi, mutta on kuitenkin selkeästi oma erillinen käsitteensä. Innovaation ja luovuuden suhteen määrittely auttaa kuitenkin ymmärtämään molempien termien käyttöä ja tarkoituksenmukaisuutta. Innovaatio merkitsee enimmäkseen tuotetta tai palvelua, joka on tuotettu uudeksi ratkaisuksi aiemmin keksittyjen ja olemassa olevien tilalle ja painottaa nimenomaan prosessin lopputulosta. Innovaatioita voidaan jaotella radikaaleihin ja vähittäin kasvaviin inkrementaalisiin innovaatioihin ja tuote- ja prosessi-innovaatioiksi (Chandy & Tellis 2000, 2). Luovuus liittyy näihin kaikkiin ollen se keskeinen prosessi ajattelu- tai toimintataivoissa toimien eräänlaisena ”välittäjäaineena” tai toimintana työskentelyprosessin aikana. Luovuus on toimintaa, ajattelua ja toimintaprosesseja ja -malleja ratkaisujen kehittämiseksi, kun taas innovaatio on toiminnan lopputulos. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 5.)

Luovuuden määrittelyn ollessa subjektiivinen ja hajanainen, on määrittely tehtävä subjektiivisella tavalla valitsemalla sopivin tutkimuksen tarkoitukseen nähden. Tässä tutkielmassa käytetään seuraavaa määrittelyä luovuudelle:

*”Luovuus on ongelmien ratkaisua uusilla tuotteilla, ratkaisuilla tai uusilla ja innovatiivisilla toiminta- ja ajattelutavoilla.”*

Tämä määrittely on lähellä yleisimpiä määrittelyitä luovuudesta ja noudattaa yleistä tutkimustrendiä aiheesta (esimerkiksi Besemer & O’Quin 1999; Christaans 2002; Ghiselin 1963; Mumford & Gustafson 1988). Määrittely, jota on käytetty tässä tutkimuksessa pohjaa instrumentaaliseen näkemykseen luovuudesta, mutta on hyvä tiedostaa se, että tämänkaltainen tarkka lokerointi luovuuden määrittelyssä ei aina ole edes tarkoituksenmukaista. Näkemysten erot tulevat esiin tieteellisessä keskustelussa, ja erot erilaisissa tulkinnoissa rakentuvat diskurssien eroihin. Näkemysten erilaisuudesta johtuen voidaankin kriittisesti myös arvioida sitä, että voiko luovuutta ilmiönä edes lokeroida tai määritellä kovin tarkasti. (Gibson 2005, 154–158.) Kuitenkin kaiken tutkimuksen lähtökohta on, että joku tapa ja tie tulee valita jatkon pohjaksi, ja tässä tutkimuksessa edetään vahvasti instrumentaalisten oletusten pohjalta.

## 2.2 Luovuustutkimuksen paradigmat

Luovuutta on tutkittu useasta eri näkökulmasta sen modernin tutkimushistorian aikana 1950-luvulta lähtien (Runco 2004, 659). Luovuustutkimuksen kohteet ja sen mukana tutkimustavat voidaan paremmin ymmärtää, kun niitä tarkastellaan luovuustutkimuksen paradigmoja vasten. 1950-luvulta alkaen, eli modernin luovuustutkimuksen alusta 2010-luvulle tultaessa pystytään erottamaan kolme keskeistä vaihetta ja paradigmaa, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen painotuksiin. Nämä kolme paradigmaa ja niiden suosituimmat aikakaudet ovat:

- Hän-paradigma (He), →1950
- Minä-paradigma (I), 1950–1980
- Me-paradigma (We), 1980→

Ensimmäinen, eli Hän-paradigma kulkee myös nimellä ”luova nero”-paradigma (The Creative Genius). Biologian, geenien ja perinnöllisyyden tutkimus oli tässä paradigmassa keskeistä, ja asetelma luonnon ja hoivan välillä oli keskeinen tutkinnan aihe luovien yksilöiden synnyssä ja toiminnassa (Simonton 2003, 315). Luovuus nähtiin johtuvan biologisista ja geneettisistä tekijöistä johtuen. (Dacey 1999, 315.) Paradigman englanninkielinen nimitys ”he” viittaa miespuoliseen henkilöön ja tämä onkin tarkoituksenmukaista, sillä tutkittavana ovat olleet pääasiassa miespuoliset historialliset ajattelijat antiikin, renessanssin ja valistuksen ajoilta. Luovuus tässä tarkoittikin nk. *historiallista luovuutta*, sillä ainoat asiat, jotka käsitettiin luovuudeksi olivat todella uudet ja merkittävät avaukset. Tämä luovuuden ylistäminen toimi samalla paradigman suurimpana ra-

joittimena, koska se ei huomionnut tavallisten ihmisten luovuutta. Toisaalta se toimi myös suurimpana vetovoimatekijänä keskeisten tutkijoiden ja tutkimusten keskuudessa juuri glorifioitun luonteensa vuoksi. (Glăveanu 2010, 81.) Kohdistamalla huomio suuriin innovoijiin ja uudistajiin jätettiin huomiotta tavallinen luovuus (Bateson 1999, 162), jota tapahtuu arjessa ja tavalliset luovat kokemukset (Stein 1953, 315). Hän-paradigma perustui individualismiin, subjektiiviseen näkemykseen ja neron huomattaviin henkilökohtaisiin kykyihin ja hänen idearikkauteensa (Mason 2003, 20). Lopulta henkilöiden vertaaminen ja kuvantaminen tuotti harvoin eroja, jotka olisivat johdettavissa luovuudesta itsessään henkilöissä, vaan määrittelyt kuvansivat pikemminkin institutionaalisia voimasuhderakenteita sosiaalisten ryhmien sisällä ja välillä (Glăveanu 2010, 81).

Toinen paradigma, minä-paradigma pohjautui enemmän psykologiaan kuin hän-paradigma. Keskeinen ero oli se, että paradigman muutos korvasi luovan neron tutkittavana kohteena tavallisella, normaalilla ihmisellä kuitenkin pitäessä näkökulman yksilössä (Glăveanu 2010, 81). Tätä voidaan sanoa myös luovuuden ”demokratisoitumiseksi”, sillä jokainen oli kykenevä luovuuteen eikä se ollut enää rajoitettua muutamille ”jumalien/jumalan lahjana, biologisena ominaisuutena tai uniikkina psykologisena piirteenä neroille” (Bilton 2007, 25). Nero terminä alkoi olla vähemmän käytetty, ja yhä enemmän alkoivat esiintyä ilmaisut lahjakas ja luova (Friedman & Rogers 1998, 15–24). Yksilön omiin kykyihin kohdistuva näkökulma oli seurausta länsimaisen yhteiskunnan, etupäässä Yhdysvaltojen, yksilön vapauksia korostavasta ilmapiiristä toisen maailmansodan jälkeen, ja tämä tuotti 1950-luvulta lähtien paljon tutkimusta erilaisista yksilön ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta ja älykkyydestä ja niiden yhteydestä luovuuteen (Amabile 1996, 30). Minä-paradigman aikana luovuustutkimuksen kohdentuminen tavallisiin ihmisiin myös muutti käsitystä siitä, että luovuus ei välttämättä korreloi samaan aikaan älykkyyden kanssa, vaan ne ovat toisista riippumattomia ihmisen ominaisuuksia (Eysenck 1994, 220) – luova ihminen oli poikkeuksellinen yhdistelmä erilaisten osa-alueiden älykkyyttä (Gardner 1994, 155). Persoonallisuustutkimuksen alkaessa vallata alaa luovaan ihmiseen alettiin liittää erilaisia määreitä ja piirteitä piirreteoreettisesta näkökulmasta (Tardif & Sternberg 1988, 435). Myös Sigmund Freudin aiemmin luoma vahva psykoanalyttinen suuntaus vaikutti luovuustutkimukseen tämän tutkimusparadigman aikana, sillä luovuutta tutkittiin myös tietoisien persoonan lisäksi tiedostamattoman mielen kautta (Freud 1908/1970, 130). Minä-paradigman aikana tutkimusmetodologia luovuustutkimuksessa myös kehittyi merkittävästi, sillä erilaiset psykometriset testit ja mittaukset olivat hyvin yleisiä luovuutta tutkittaessa (Barron & Harrington 1981, 458). Joka tapauksessa yltiöpäinen yksilöön keskittyminen eräänlaisessa sosiaalisessa tyhjiössä täysin ulkopuolisesta maailmasta erillisenä olentona johti lopulta kolmannen paradigman syntymiseen (Glăveanu 2010, 82).

Kolmas ja viimeisin tutkimuksellinen paradigma luovuustutkimuksessa on sosiaalisen kontekstin huomioiva me-, eli sosiaalinen paradigma. Luovuustutkimus oli aiemmin

keskittynyt yksinomaan yksilön tutkimiseen, ja vasta 1980-luvulle tultaessa alettiin ymmärtää luovuuden sosiaalista ulottuvuutta sosiaalipsykologian vahvan kehityksen kautta (Glăveanu 2010, 83). Luovuuden tutkimus alkoi muodostaa käsitteitä kuten sosiaalinen luovuus ja ryhmän luovuus, koska luovuus nähtiin syntyvän ihmisten kanssakäymisen ja yhteistyön tuloksena (Purser & Montuori 2000, 5). Sosiaalisilla suhteilla nähtiin olevan erittäin suuri merkitys erityisesti motivaatioon ja varsinkin sisäisen motivaation syntyyn, joka on vahva tekijä luovuuden komponenttimallissa (luku 3) (Amabile 1996, 3). Me-paradigman ongelmana taas on se, että se ei tuo yhteen yksilöllisiä tekijöitä sosiaalisten rakenteiden kanssa, ja jättää huomiotta yksilöiden ominaisuudet, jotka vaikuttavat luovuuteen – eli ne hyvät puolet, joita oli toisessa eli minä- tai yksilöparadigmassa (Glăveanu 2010, 82).

Viimeisimpänä merkittävästi uutena kehityskulkuna luovuustutkimuksessa voidaan pitää Mihaly Csikszentmihalyin (1999, 325) kehittämää luovuuden systeemiteoriaa, joka yhdistää yksilön (geneettiset ominaisuudet ja henkilökohtaiset kokemukset), ympäristön (sosiaalinen ympäristö) ja uuden kolmannen elementin, alan (symbolijärjestelmät, liittyen kulttuurin käsitteeseen). Systeeminen näkökulma luovuuden tarkasteluun yhdistää paradigmojen parhaat puolet, siinä voidaan tarkastella historiallista luovuutta (hän/nero-paradigma), jokapäiväistä luovuutta (minä/yksilö-paradigma) ja sosiaalista kontekstia (me/sosiaalisuus-paradigma) samassa mallissa. Tämä ei kuitenkaan ole aivan yksioikoista, sillä nämä eri puolet voidaan nähdä kuitenkin kulttuurin erilaisina puolina, ja viimeisin kehityskulku me-paradigman sisällä on kuitenkin ollut jälleen uudenlainen suunta: kulttuuripsykologinen luovuustutkimus. (Glăveanu 2010, 84.) On huomioitavaa, että kehityskulku yksilökeskeisestä katsantokannasta kohti sosiaalisessa kontekstissa ilmenevää luovuutta on myös siirtymää individualistisesta kohti instrumentaalista ontologiaa. Tässä luovuustutkimuksen diskurssi ja tarkastelukohte myös muuttuu radikaalisti siis matkan varrella, kun vaikutteita yhä useammista tieteenaloista tulee mukaan pohtimaan luovuuden olemusta. (Gibson 2005, 153.)

Tässä tutkielmassa liitytään luovuustutkimuksen sosiaaliseen paradigmaan, sillä luovuutta tarkastellaan organisaation sosiaalisessa kontekstissa. On kuitenkin huomautettava, että yksilöllisiä tekijöitä ei jätetä huomiotta, mutta ne liitetään osaksi laajempaa kontekstia. Sosiaaliseen paradigmaan liittyen tämä tutkimus jatkaa hyvin vahvasti viimeisimpien tutkimustulosten mukaista kehitystä, ja noudattaa jopa eräänlaista sosiaalisen konstruktion mukaista käsitystä organisaatioiden todellisuudesta. Luovuutta käsitellään osana kokonaisuutta, ja tutkimuksen haastateltavien kertomukset kerrotaan osana kokonaisuutta pureutumatta yksilöllisiin eroihin yksilöiden välillä.

Taulukko 1 Luovuustutkimuksen paradigmat

Paradigma	Hän	Minä	Me
<b>Tutkimuksen kohde</b>	Suurmiehet	Yksilö	Sosiaalinen konteksti
<b>Tutkimuspohja</b>	Biologia ja perinnöllisyys	Persoonallisuus	Sosiaalipsykologia
<b>Ajankohta</b>	← 1950-luku	1950–1970-luvut	1980-luku →

### 2.3 Luovuuden tarkastelun kohteet

Paradigmojen ymmärtämisen kautta voidaan ymmärtää luovuutta ja sen tutkimista monesta eri näkökulmasta, tutkimuksen erilaisia kohteita ja erilaisia tutkimusmetodologioita. Näiden näkökulmien ymmärtäminen on keskeistä, jotta ilmiön tarkastelua pystyy jäsentelemään oikeassa kontekstissa. Modernista luovuustutkimuksesta voidaankin löytää keskeisiä suuntauksia tutkia itse luovuutta erilaisena ilmiönä ja ilmentymänä. Ensimmäkin on huomattava se, että luovuuden tarkastelemisen taustalla vaikuttavat ontologiset oletukset (individualistinen tai instrumentaalinen), mutta myös näkemys siitä, että ajatellaanko luovuutta selitettävänä tekijänä vai toimiiko luovuus selittävänä tekijänä. Eli käsitetäänkö luovuus riippuvana vai riippumattomana muuttuja tarkastelussa. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 39.)

Kun luovuus mielletään selittäjänä, niin kyse on tavasta kiinnittää huomio tarkastelussa tuloksiin, joita seuraa oletetusta luovuudesta. Luovuus oletetaan tässä näkökulmassa annetuksi muuttujaksi ja ominaisuudeksi, joka yksilöllä tai tarkasteltavalla kohteella, kuten organisaatiolla, on. Tämä näkökulma tuottaa tuloksia, jossa luovuus toimii tekijänä, joka tuottaa innovaatioita, ongelmanratkaisua ja muita tuloksia. Tarkoitus on siis selvittää mitä tuloksia luovuus saa aikaan. Toinen tapa nähdä luovuus tarkastelukohteena on luovuus selitettävänä tekijänä. Tässä näkökulmassa luovuus nähdään taas päätutkimuskohteena, jossa yritetään selvittää sitä, että miten se toimii innovaatioiden, ongelmanratkaisun ja muiden tulosten tuottajana. Tässä huomataan selkeä ero, joka jakaa tutkijoita ja tutkimuksia kahteen leiriin. Selkeää on se, että kumpikin näkökulma lähestyy ongelmaa omasta perspektiivistään, ja tämä näkökulmavalinta ohjaa valintoja osittain tieteenalajahaisesti. Psykologisessa tutkimuksessa luovuus selittäjänä - näkökulma on yleisempi, sillä kiinnostus luovuuden aiheuttamille tuloksille on pääkohde. Organisaatiotutkimuksessa taas on oltu kiinnostuneita enemmän luovuus selitettävänä -näkökulmasta ja siitä, että miten luovuutta voidaan parantaa, jotta tulokset parantui-

sivat. Tämä korostaa myös organisaatiotutkimuksen roolia soveltavana tieteenä, koska se hyödyntää psykologisen tutkimuksen tuloksia, ja olettaa luovuuden lisäävän oletusarvoisesti jo innovaatioita, ongelmanratkaisua ja muita tavoiteltavia tuloksia. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 40.)

Tässä tutkimuksessa käytetty näkökulma luovuuteen on nähdä luovuus selitettävänä muuttujana. Tämä näkökulmavalinta on tehty siksi, että aiempaan tutkimukseen pohjaten ja tutkimuskysymyksen muotoilun vuoksi on tarkoituksenmukaista pyrkiä selittämään eri piirteitä liittyen luovuuteen yksilöissä ja organisaatioissa, ja näiden eroja käytännössä. Luovuutta pyritään selittämään yksilöiden kokemuksessa ja sen näkymisessä organisaation toiminnassa. Tämän jaottelun ymmärtämisestä päästään siihen, että voidaan määritellä näkökulmaan liittyvä hahmottelumalli, jolla luovuustutkimuksen kohteita voidaan luokitella. Eri tarkastelukohteiden suuntaukset jakautuvat Rhodesin (1961/1987) popularisoiman neljän P:n käsitteen mukaan neljään erilaiseen lähestymistapaan tutkia luovuutta, ja ne ovat

- henkilö (person)
- prosessi (process)
- paine (press)
- tuote/tuotos (product) (ks. Runco 2004, 661).

Kun luovuutta tarkastellaan selitettävänä muuttujana, tutkimus jakautuu tarkastelemaan luovuutta neljän erilaisen lähtökohdan kautta aina kunkin tutkijan tavoitteita tai tieteenalan ominaispiirteitä korostaen. Henkilöön (person) keskittyvät tutkimukset korostavat persoonallisuustutkimusta ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelua. Esimerkiksi Barron & Harrington (1981, 453) kuvailevat luovaa ihmisiä joukolla ominaisuuksia, jotka liittyvät heidän luonteeseensa, älykkyyteensä, persoonallisuuteensa ja taipumuksiinsa. Henkilöä koskevissa tutkimuksissa kuitenkin sisäinen motivaatio on osoittautunut keskeisimmäksi piirteeksi, joka määrittää henkilön luovuuden tasoa tai voimakkuutta (intensiteettiä) (ks. Runco 2004, 661).

Prosessiin (process) keskittyvät tutkimukset ovat vähemmän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja yksilöihin liittyviin tapoihin liittyviä tutkimustapoja tarkastella luovuutta. Prosessin ollessa tarkastelun pääkohteena tutkimustavat liittyvät käyttäytymistieteellisiin (behavioralistisiin) tapoihin tutkia ihmisiä ja kerätä ja analysoida tietoa. Henkilökohtaiset yksilön ominaisuudet eivät ole mielenkiinnon pääkohteena tässä tapauksessa. (Runco 2004, 661.) Esimerkiksi Csikszentmihalyi (2003) esitti luovuuden systeemiteorian, jossa luovat ideat syntyvät yksilöstä, ja ne voivat vaikuttaa sitten tietyillä ihmisillä tai ihmisryhmillä (esimerkiksi asiantuntijat ja muut yhteen asiaan tai aihealueeseen vihkityneet henkilöt), joiden kautta niillä on yhä suurempi vaikutus yhä yleisemmin ympäristöön ja maailmaan (ks. Runco 2004, 661).

Paineen (press) määritelmä esitettiin ensimmäisen kerran luovuuden yhteydessä Harry Murray (1938, 40) toimesta ja sitä käytettiin kirjallisuudessa kuvaamaan painetta

luovassa prosessissa tai luovissa ihmisissä. Rhodes (1961/1987, 220) määrittä, että paine viittaa ihmisten ja heidän ympäristönsä väliseen suhteeseen. Asiat, joihin paine vaikuttaa, voivat olla yleisiä ja ilmenevät piilevänä (implisiittisenä) ja perinteiden kautta (esimerkiksi kulttuurinen, organisatorinen ja perheestä kumpuava paine) tai vielä tarkemmin määriteltynä (esimerkiksi sisäsyntyiset vaikutteet tai ympäristön tilanteet). Suurin osa painetta tarkastelevasta tutkimuksesta keskittyy erityisesti sosiaaliseen dynamiikkaan. Paine ei ole kuitenkaan täysin sosiaalinen eikä edes osa objektiivista kokemusta. (Runco 2004, 662.) Paine voidaan vielä jakaa sisäisesti kahteen osaan: alfa- ja beta-paineeseen (Murray 1938). Alfa-paineet kuvastavat objektiivisempia, yleisiä ja ulkopuolisia puolia paineesta ja beta-paineet yksilön omaa sisäistä tulkintaa tilannesidonnaisesta paineesta. Nämä ovat huomattavasti erilaisia, mutta eroja ei aina tunnisteta. (Runco 2004, 662.)

Tuote/tuotos (product)-näkökulma luovuuteen keskittyy tuloksiin, jotka syntyvät luovasta prosessista. Oletus tässä on se, että tutkimukset tuotoksista (esimerkiksi julkaisut, maalaukset, runot, design) ovat erittäin objektiivisia ja siksi erittäin sopivia tieteellisille metodeille. Tuotoksia voidaan laskea määrällisesti, ja joskus vain tuotoksen lukumäärää lasketaankin. (Runco 2004, 663.) Tämän lähestymistavan arvo saa tukea merkkihenkilöiden kuten kehityspsykologi Jean Piaget'n ja kuvataiteilija Pablo Picasson suuresta tuottavuudesta (Simonton 1984, 50). Tämän näkökulman ongelma on se, että se kertoo usein vain tuottavuudesta eikä luovuudesta. Tämä voi olla hyvin harhaanjohtavaa, koska tuottavana oleminen voi vaatia eri asioita, kuin luovana oleminen. Yksilö voi olla tuottava olematta omaperäinen, ja omaperäisyyttä pidetään laajasti luovuuden edellytyksenä. (Runco 2004, 662.) Tuote-näkökulma ohjaa yleensä tarkastelemaan arvovaltaisempia henkilöitä, koska arvostettuja yksilöitä tavataan pitää tuottavimpina ja luovina, eikä heidän taitojaan epäillä. Ongelmana tässä on se, että johtopäätösten teko ja tarkempi analysointi näistä yksilöistä olisi välttämätöntä, jotta vaikutukset heidän luovuuteen tunnistettaisi. (Runco 2004, 662.)

Kuitenkin on huomattava se, että vaikka näiden jaotteluiden mukaan on helppo määritellä erilaisten tutkimusten varsinaiset tutkimuskohteet, niin rajanvedot eivät ole ehdottomia. Tutkimukset voivat ottaa tarkasteltavakseen myös useampia tai jopa kaikki näistä kohteista, mikäli tutkimuksen näkökulma on enemmän ilmiötä kokoava. Tarkemmat näkökulmarajaukset voivat jopa rajoittaa tarkastelun syvyyttä, sillä ei kiinnitetä huomiota näkökulman ulkopuolelle jääviin seikkoihin. (Runco 2004, 663.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan koottua näkökulmaa näistä neljästä eri rajauksesta, sillä tutkittavan ilmiön todellisuutta pyritään käsitteellistämään kokonaisuutena, eikä tarkastelemaan sitä tietyn rajatun raamin lävitse. Toki näkökulman voi valita koskemaan vain jotain näistä näkökulmista, mutta silloin voidaan menettää jotain arvokasta ja rikasta analyysissä. (Runco 2004, 664.) Näkökulmaa ei pyritä muodostamaan systeemiteoreettisen tarkaksi, vaan pyritään kohtaamaan avoimena erilaiset piirteet, ja tämän takia näkökul-

man sitomista liian tarkaksi ei palvele tämän tutkimuksen ja tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Taulukko 2 Luovuuden tarkastelukohteet

	<b>Tarkastelukohde</b>	<b>Tiedonkeruutapa</b>
<b>Henkilö</b>	Yksilö	Ihmisten ominaisuuksien analysointi
<b>Prosessi</b>	Sosiaalinen konteksti	Ihmisten organisaatioissa toiminnan analysointi
<b>Paine</b>	Tilanne/organisaatio	Organisaation käytäntöjen analysointi
<b>Tuote/tuotos</b>	Aikaansaannokset	Työn tulosten analysointi

## 2.4 Luovuus organisaatiotutkimuksessa

Luovuutta voidaan siis tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista ja sitä ilmenee erilaisilla tavoilla ja tasoilla. Luovuustutkimuksen paradigmojen ja tutkimuskohteiden välisen vuoropuhelun ja tieteellisen tutkimuksen määrittelyiden jälkeen voidaan määritellä organisaatioissa vaikuttava luovuus ja luovuustutkimus organisaatioteorian suhteen. Organisaatiotutkimuksessa luovuus liitetään hyvin usein sen lähikäsitteisiin *innovaatio* tai *innovointi*. Nämä liittyvätkin paljon toisiinsa, mutta ovat selkeästi omia käsitteitään tutkimuksessa, kuten luvun alussa määriteltiin: innovaatio on prosessin lopputulos ja luovuus tämä prosessi tai siinä käytetyt ratkaisutavat. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 4–5.)

Johtamisen ja organisoinnin tieteellisessä keskustelussa luovuustutkimus nivoutuu innovaatioparadigmaan, joka on alkanut muotoutua 1990-luvun alusta tieteelliseen keskusteluun. Paradigmojen muutos ja kulkeutuminen Suomeen tapahtuu hieman myöhemmin kuin muualle maailmaan, joten Suomessa innovaatioparadigmasta on alettu puhua paremmin vasta 2000-luvun alun jälkeen. (Seeck 2012, 243.) Luovuuskeskustelut ja tutkimus on myös merkittävästi kehittynyt myös jäsentyneempään muotoonsa vasta 1990-luvun alun jälkeen, joten nämä erilaiset ilmiöt nivoutuvat hyvin toisiinsa. Tämän tutkimuksen näkökulmana on kuitenkin suomalainen markkinointiviestintäkenttä, luovuustutkimus ja konteksti on siksi siis sen mukainen. Emme siis kiinnitä huomiota Suomen toimintaympäristön ulkopuolisiin näkökulmiin.

Organisaatioiden luovuustutkimuksella on juurensa yleisessä psykologian tutkimuksessa, mutta myös organisaatioiden innovaatiotutkimuksessa. Psykologiaan pohjautuvat tutkimukset lukeutuvat luovuuden mikrotason tutkimukseen, jossa pääosassa ovat yksilöt ja luovan ihmisen piirteet. Organisaatiotutkimukseen pohjautuva luovuustutkimus

taas on makrotason tutkimusta, jossa keskitytään tilanne- ja ympäristötekijöihin. Valitun näkökulman valitsemisessa onkin tärkeää ymmärtää se konteksti johon teoriaa sovelletaan, sillä yksilöteoriat jättävät usein tilanteet ja ympäristön huomiotta, kun taas organisaatioteoriat jättävät usein yksilön tarkastelun ulkopuolelle. (West & Sacramento 2012, 361.) Kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta näiden näkökulmien synteesi on välttämätöntä, jotta kokonaisvaltainen malli soveltamiselle voidaan luoda. Tässä tutkimuksessa sovelletaankin lähinnä makrotason organisaatiotutkimukseen pohjautuvaa näkemystä luovuudesta, mutta tiedostetaan mikrotason tekijät yksilön luovuuden rakentajina, eikä suljeta niitä pois analyysistä.

Teorioiden ja mallien synteesiä on muodostettu luovuuden organisaatioteoreettisessa tutkimuksessa sosiaalipsykologisen näkökulman tullessa mukaan luovuustutkimukseen. Sosiaalipsykologinen tutkimus on tuonut nämä erilaiset näkökulmat yhteen punomalla yksilölliset ja tilannesidonnaiset piirteet yhteen. (Amabile 1983, 360.) Erilaisia luovuusmalleja on useampia, mutta keskeisimpiä ja yleisempiä näitä on kolme kappaletta: Teresa Amabilen (1983) komponenttimalli, Woodmanin, Sawyerin ja Griffinin (1993) vuorovaikutteinen luovuusmalli ja Fordin (1996) monisosaalisten vaikuttimien malli. Luovuuden komponenttimalli selittää eri tekijöitä, mitkä vaikuttavat luovuuteen yksilössä ja ympäristössä, vuorovaikutusmalli yksilöi eri vaikuttavia tekijöitä sosiaaliseen kontekstiin ja vaikutuksia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle ja monisosaalisten vaikuttimien malli pyrkii ottamaan huomioon myös institutionaaliset voimat ja markkinat. Näitä malleja esitellään lyhyesti luvussa kolme.

Organisaation luovuuden edistämisen vaikuttamiskeinojen valitsemisen tekee vaikeaksi se, että yhdellä tasolla vaikuttavat tekijät eivät vaikuta johdonmukaisesti enää toisella organisaation tarkastelun tasolla. Tämä hankaloittaa edelleen erilaisten vaikutusmekanismien tarkastelua, mikäli näkökulmaa ei rajata tarkasti ja tiedosteta. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 9.) Esimerkiksi työympäristön muuttujat kuten tehtävien täsmentäminen ja tuki luovuudelle löytyvät ryhmätason luovuuden tukevista tekijöistä (Hunter, Bedell-Avers, & Mumford 2007, 82–83). Myöskin yksilötasolla on havaittu, että luovat ihmiset ovat erityisen herkkiä ilmapiirin muutoksille (Oldham & Cummings 1996, 608). Valitettavasti monissa tapauksissa tällaista konsistenssia ei ole havaittu (Mumford & Hunter 2005, 350): esimerkiksi organisaation tasolla kontrolli ja ohjaus tuottavat positiivisia vaikutuksia luovuuteen ja innovointiin (ks. Mumford, Hester & Robledo 2012, 10), mutta yksilötasolla luovat ihmiset tavoittelevat suurempaa itsenäisyyttä (Feist 1999, 285). Samalla tavalla yhteistyön ja ryhmän yhtenäisyyden (koheesion) on todettu vaikuttavan positiivisesti luovuuteen ryhmätason tutkimuksissa (Kessler & Chakrabarti 1996, 1166), mutta yksilötasolla itsenäinen toiminta näyttää kriittisenä ominaisuutena luovuuden edistämisessä (Mumford 2000, 321). Nämä ainakin näennäisesti ristiriitaiset ja eri tasot ylittävät vaikutukset tekevät luovuuden ja innovoinnin

tehokkaan parantamisen epävarmoiksi yrityksiksi, mikäli tarpeellista tutkimustietoa ei ole päätösten pohjana (Mumford, Hester & Robledo 2012, 10).

Luovuutta edistävät ja rajoittavat tekijät voidaan jaotella mikro- ja makro tason tekijöihin, joista tässä tutkielmassa keskitytään mikrotason tekijöihin, kuten yksilö, esimies ja organisaatio. Makrotason tekijät ovat yksilön ja organisaation ulkopuolisia muuttujia, kuten toimintaympäristö, markkinatilanne, teknologinen taso ja yhteiskunnalliset olot. Mikrotason tarkastelutasoa tutkittaessa jaottelu välttämättä ole selkeä, sillä muuttujat ovat monivaikutteisia. (Drazin & Kazanjian 2012, 547–548.)

Ongelma luovuuden tutkimisessa organisaatioiden kontekstissa on kysymys luovuuden konkreettisesta hyödystä ja arvosta. Tutkimuksessa on usein kyseenalaistettu se, että onko luovuudella ja innovoinnilla lopulta arvoa organisaatioissa ja niiden toiminnassa. Intuitiivisesti ajatellen voidaan sanoa, että luovuudella ja innovoinnilla todella on arvoa organisaatioille, mutta organisaation näkökulmasta tarkastellen asia ei välttämättä ole aina näin. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 6.) Joukko ominaisuuksia organisaatioiden toiminnassa voivat toimia yhdessä luovuuden ja innovoinnin rajoittajina. Ensinnäkin kaikki organisaatiot eivät toteuta sellaista strategiaa tai toimintatapaa, jossa luovuus ja innovointi toimivat arvon lisääjinä organisaation suoriutumiskyvylle. (Miles & Snow 1978, 559.) Vaikka luovuutta ja innovointia voidaankin arvostaa organisaatioissa, jotka menestyvät sellaisten tuotteiden ja palveluiden valmistamisessa, jotka ovat luovia ja innovatiivisia, niin näillä tekijöillä ei ole arvoa sellaisissa organisaatioissa, joiden toiminta ja menestyminen markkinoilla perustuu kustannusten kontrollointiin ja hallintaan. Tällaiset organisaatiot pyrkivät usein tayloristiseen tehokkuuden lisäämiseen ja prosessien osaoptimointiin jättämättä tilaa luovuudelle ja innovoinnille. (Hitt et al. 1996, 1110). Organisaatioihin tehdyt pääomasijoitukset ohjaavat usein vahvasti myös organisaatiossa tehtävää työtä, ja luovat tai innovatiiviset tuotteet, jotka häiritsevät tämän pääoman käyttöä, harvoin tuottavat arvoa organisaatiolle (Dean & Sharfman 1996, 385). Asiasta tekee vielä vaikeamman se, että luovia ideoita ja innovatiivisia tuotteita voidaan usein kopioida helposti. Koska useimmiten taloudellinen hyöty luovista ideoista ja innovatiivista saavutuksista menee toisen tai kolmannen asteen toimijoille, eli tuotteiden imitoijille, eikä idean tai tuotteen alkuperäiselle kehittäjälle, voi luovuuden ja luovan työn suojele alentaa tai rajoittaa sen arvoa organisaatiossa. (Sharma 1999, 75.)

Tosiasiassa luovuus ja innovointi näyttävät kriittisenä tekijänä organisaation taloudelliselle menestykselle. Esimerkiksi Eisenhardt ja Tabrizi (1995) ovat löytäneet tuloksia siitä, että uusien tuotteiden markkinoille tulon tahti on kriittinen yrityksen taloudelliselle suoriutumiselle kilpailussa. Myös Geroski, Machin ja Van Reenen (1993) todistivat tämän tarkastelemalla 721 yritystä Iso-Britanniassa, ja havaitsivat, että yrityksen innovaatioiden tuottamistaso oli vahvasti yhteydessä sen kannattavuuteen. On myös havaittu todellisia ja konkreettisia taloudellisia tuloksia havaituista innovaatioista organisaatiotasolla, ja ne on assosioitu olevan yhteydessä taloudelliseen kasvuun. Esimer-

kiksi Mumford, Olsen ja James (1989) tutkivat 50 vuoden aikajaksolla myönnettyjen patenttien lukumäärää, joita voidaan pitää luovuuden ja innovoinnin yhtenä määrällisenä mittarina. He havaitsivat, että patenttien lukumäärä vaikutti vahvan positiivisesti taloudelliseen kasvuun yli odotusten.

2000-luvun toimintaympäristössä luovuudella ja innovoinnilla ei ole pelkästään vaikutusta organisaatioiden tuotoksiin, vaan ne vaikuttavat myös itse organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Esimerkiksi organisaation kyky vastata kriiseihin liittyy osaltaan organisaation kykyyn tukea luovuutta ja innovointia sen toimintakulttuurissa (Tushman & O'Reilly 1996, 24). Suunnittelu on tärkeässä osassa organisaation toimintaa suhteessa luovuuteen ja innovointiin, mutta myös organisaation suunnittelun toimintaprosessit voivat parantua merkittävästi, mikäli luovuuteen ja innovointiin kiinnitetään tietoisesti huomiota (Mumford et al. 2008, 124). Mahdollisuudet luovaan työhön tai työskentelyyn luovasti voivat myös johtaa myös paljon tyytyväisempään ja sisäisesti motivoituneeseen henkilöstöön (Amabile et al. 2004, 25).

Loppujen lopuksi voidaan sanoa, että luovuudella on vaikutusta organisaation suoriutumiseen, joten ei ole yllättävää, että tutkijat monilta eri aloilta ovat yrittäneet ymmärtää monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat luovuuteen. Vaikka luovuutta on lähestytty monilta eri kannoilta, sitä ei ole tutkittu paljoa varsinaisen johtamisen näkökulmasta. Johtamista ei ole pidetty perinteisesti tärkeänä vaikuttavana tekijänä luovuuden ilmenemiseen. (Jung 2001, 187.) Yksi syy sille, miksi johtaminen jätetään paljolti huomiotta, voi liittyä paljolti siihen, että luovuuden konseptia on romantisoitu – luovuutta pidetään asiana, jossa ideat ja innovaatiot välittyvät yksilöiden omista ”sankarillisista” toimista. (Mumford et al. 2002, 706). Toinen syy johtamisen huomioimattomuudelle luovuudessa voi olla nykyiset johtamisen selitysmallit. Tarkemmin sanottuna samalla ammattitaito, kokemus ja vapaus työssä, jotka kuvaavat luovien ihmisten ominaisuuksia, neutralisoivat tai korvaavat johtajuutta. (Kerr & Jermier 1978, 398.)

### 3 LUOVUUDEN KOMPONENTTIMALLI

Tässä luvussa käydään läpi ensin luovuuden konseptointiin ja mallintamiseen kehitettyjä tieteellisiä malleja, ja perehdytään yhteen niistä tarkemmin. Jatkoanalyysiin valitaan malleista komponenttimalli, jota käydään tarkemmin läpi, ja pohditaan sen ominaisuuksia ja tämän valintaan johtaneita seikkoja.

#### 3.1 Luovuuden mallintamisen taustaoletukset

Luovuuden tarkasteleminen erilaisten mallien kautta on hyvin positivistinen tapa lähestyä luovuutta. Mallien avulla pyritään luomaan selkeä kuva ja käsitteellistys luovuudesta ohjattavissa olevana ominaisuutena. Positivistinen näkemys on myös osittain hyvin managerialistinen tapa lähestyä luovuutta; luovuus on ominaisuus, mitä voi ja pystyy tavoitteellisesti kehittämään, ohjaamaan ja johtamaan. Tämän voi kyseenalaistaa, sillä voidaan esittää kysymys myös siitä, että onko mallien käyttäminen luovuuden määrittelyssä erityisen ”luovaa” itsessään käsitellä edes luovuutta? Tausta tälle positivistiselle malliajattelulle tulee tieteenfilosofisessa keskustelussa siitä, että tieto ja totuus käsitellään aina olemassa olevaksi havainnosta tai havainnoijasta riippumatta. (Nickels 1999, 340–341.)

Luovuustutkimuksen perinnäinen ja dominoiva näkemys loogisesta positivismista olettaa, että tieteelliset periaatteet ovat ajallisesti ikuisia ja valideja, ja nämä saadaan tarkkaan havainnoimalla ja mittaamalla. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa näkemys, sillä on esitetty tälle kapealle empiiris-positivistiselle näkökannalle vaihtoehdoksi konstruktivistista näkemystä, jonka mukaan näkemys maailmasta riippuu havainnoistamme, mutta myös sisäisistä konstruktioistamme. Tämä 1960-luvun lopulta liikkeelle lähtenyt ja varsinkin vuosituhannen vaihteen lähestyessä popularisoituneempi näkemys tuo uutta näkemystä positivistiseen malliajatteluun. Tästä erilaisten näkemysten vuoropuhelusta onkin syntynyt postpositivistinen ja jokseenkin tieteelliseksi realismiksi luokiteltava näkemys erilaisten mallien luomiselle. Mallien olemassaolo ja niiden oikeellisuus tunnustetaan, mutta niiden käyttö saa aina erilaisia muotoja riippuen tarkastelun kohteesta. Siksipä erilaiset mallit osoittavat selkeästi sen, että millaisiin kysymyksiin ne pyrkivät vastaamaan, ja millaiset rajaukset niiden taustalla niitä rajoittavat. (Nickels 1999, 341.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan postpositivistista näkemystä, ja käytetään selkeästi yhtä mallia pohdinnan pohjana, sillä mallin käyttäminen on perusteltua tämän tutkimuksen kannalta. Mallit pohjautuvat vuosia kumuloituneen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen monitieteisen tutkimusmateriaalin pohjalle, ja niiden käyttö on hyvin yleistä. Erilaiset mallit ovat tieteellisessä keskustelussa yleisesti hyväksytyjä. (Sternberg 2003, 105.) Kriittisesti tarkastellen kuitenkin mallien ehdotonta tulkintaa ei tulla tekemään, sillä

tässä tutkimuksessa on tarkoitus myös kyseenalaistaa ja löytää uutta, vaikkakin se tehdäänkin mallin soveltamisen kautta.

### 3.2 Erilaiset luovuusmallinnukset

Jotta luovuutta voisi tarkastella tarkoituksenmukaisesti, on hyvä pohtia, että mitä sovellettavia malleja on kehitetty aiemmin, ja mitä ne pitävät sisällään. Erilaiset mallinnukset pohjautuvat pohjimmiltaan funktionaalisen-pelkistettyyn näkemykseen luovuuden teoretoinnista, jossa on taustalla oletus positivistisesta ja mitattavissa olevasta pelkistyksestä (Drazin, Glynn & Kazanjian 1999, 288). Varsinaisen luovuuden ja luovuustutkimuksen ollessa hyvin moninainen ja melko hajautunut kenttä, ja lähestymiskulmien ollessa hyvin erilaisia, voidaan kuitenkin määritellä ominaisuudet, mitä hyvä luovuutta selittävä malli pitää sisällään. Harrington (1990, 145) on määritellyt osuvasti luovuuden ymmärtämisen organisaatioissa. Ymmärtääksemme organisatorista luovuutta, pitää huomioida a) luova prosessi, b) luova tuotos, c) luova ihminen, d) luova tilanne ja e) tapa, jolla nämä kaikki eri komponentit ovat tekemisissä toistensa kanssa (Harrington 1990, 145). Puhuttaessa varsinaisista mallinnoista, voidaan Sternbergin (2003, 107–108) mukaan sanoa, että hyvä luovuutta selittävä malli sisältää yhdistelmän ympäristötekijöitä ja yksilöllisiä tekijöitä. Yksilölliset tekijät pitävät sisällään älykkyyden, ajattelutavat, persoonallisuuden, motivaation ja tiedon. Sternbergin mukaan ympäristön vaikutukset luovuuden ilmentymiseen ovat merkittävät, mutta myös henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten yksilön luova potentiaali ja ala, missä luovuus ilmaistaan korostaa ympäristötekijöitä, ja on tilannetekijöistä riippuvainen monimutkaisella tavalla. (Sternberg 2003, 107–108.) Ympäristö-, tilanne- ja yksilölliset tekijät toimivat siis keskeisinä vaikuttajina luovuuteen.

Luovuus ilmiönä tai ominaisuutena organisaatioissa korostuu hyvin kompleksisena. Eri tasoilla toimivat muuttajat vaikuttavat luovuuteen ja innovointiin organisatorisessa kontekstissa eri tavalla. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 9.) Yksilötasolla luovuuteen ja innovointiin vaikuttaa luovan ajattelun lisäksi osaaminen (Weisberg 2006), kyvyt (Plucker & Renzulli 1999) ja motivaatio (Jaussi, Randel & Dionne 2007). Ryhmätasolla luovuuteen ja innovointiin vaikuttavat ryhmäprosessit (Reiter-Palmon, Herman & Yammarino 2008), käsitykset ilmapiiristä (Hunter, Bedell-Avers & Mumford 2007) ja johtajuus (Mumford et al. 2002). Kun taas organisaation tasolla luovuuteen vaikuttavat organisaation rakenne (Damanpour 1991), organisatorinen oppiminen (Drazin, Glynn & Kazanjain 1999) ja strategia (Taggar, Sulsky & MacDonald 2008).

Kuten aiemmin todettiin, perinteisesti luovuustutkimus on keskittynyt pääasiassa yksilöön ja olettaa, että luovat ihmiset työskentelevät yksin. Todellisuus on kuitenkin toinen nykyisessä työelämässä, sillä on yhä selkeämpää, että työ tai ainakin osa työstä ta-

pahtuu nykyään useammin tiimeissä ja ryhmissä. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, kun ajattelee nykypäivän työelämän kompleksista luonnetta esimerkiksi useissa kehitys- ja suunnittelutehtävissä, jossa on tarve tuoda suuri määrä erilaisia resursseja merkittäviin ongelmanratkaisutehtäviin. (Mumford 2000, 327.)

Luovuustutkimus kehittyi koko ajan, ja suurimmat löydöt ja teoriat on luotu viimeisten 20 vuoden aikana tutkimuskentällä. Nämä peruslöydökset jatkavat hioutumistaan, ja uusia suuntia ja tarkennuksia syntyy koko ajan. (Klijn & Tomic 2010, 323.) Luovuutta organisaatioissa selittäviä tieteellisiä malleja on useampia, mutta keskeisesti hyväksytyt malleja voidaan laskea olevan kolme kappaletta (Mumford 2000, 327). Ensimmäinen on Teresa Amabilen (1988) kehittämä luovuuden komponenttiteoria, joka on yksi keskeisin malli selittämään luovuutta ihmisissä ja organisaatioissa. Komponenttimalli painottuu yksilön analysointiin ja ottaa huomioon ympäristön vaikutukset luovuuden prosessissa. Toinen malli on Woodmanin, Sawyerin ja Griffinin (1993) vuorovaikutteinen luovuusmalli, joka jaottelee luovuuden erilaisiin tekijöihin tasojen mukaan, kuten yksilön, ryhmän ja organisaation tasoilla. Kolmas malli, Fordin (1996) institutionaalisen luovuuden malli, laajentaa organisaatioissa vaikuttavaa luovuutta käsittämään yksilön ja organisaation mikrokäsitteistä institutionaalisten ja markkinoiden makrovaikuttimiin.

Tähän tutkimukseen on valittu sovellettavaksi malliksi Amabilen (1988) luovuuden komponenttimalli. Tämän mallin valintaa voidaan perustella kahdesta syystä. Ensimmäinen on sen tieteellinen hyväksyttävyyttä. Komponenttimallin kehittäjä Amabile on luovuustutkimuksen uranuurtaja, sillä hän kyseenalaisti ensimmäisenä luovuustutkimuksen keskittymisen pelkästään yksilön kognitiivisiin kykyihin perustuvaksi ilmiöksi (Amabile 1983, 358). Hän oli ensimmäinen tutkija, joka kehitti mallin luovuudesta liittyen sosiaaliseen kontekstiin, ja hänen luoma komponenttimalli oli ensimmäinen organisaatioissa sovellettavissa oleva luovuuden malli. Se ottaa huomioon yksilön kognitiiviset kyvyt, persoonallisuuden, motivaation ja sosiaaliset vaikuttimet luovaan prosessiin. Malli oli myös ensimmäinen, joka ottaa huomioon nämä vaikuttimet luovassa prosessissa. (Kuo, 2011, 67.)

Komponenttimallin käyttöä ja yleisestikin luovuuden vahvaa lokeroimista tietynlaisien mallien muotteihin voidaan kritisoida myös vahvasti. Tähän on useita syitä myös tieteenfilosofisista taustaoletuksista lähtien. Komponenttimalli pohjaa vahvasti aiemmin esiteltyihin instrumentaalisiin ja empiiris-positivistisiin näkemyksiin ja oletuksiin tiedon luonteesta. Tällä on kriittisesti tarkastellen merkitystä sitä kautta, sillä kunkin taustalla vaikuttavan paradigman voidaan oletettavan tuottavan omanlaisensa lopputuleman analyysin tuloksiin. Kun tutkimuksessa on kyse liiketaloustieteellisestä mallin soveltamisesta, niin mallin taustalla vaikuttavat positivistiset oletukset todellisuudesta kohtaavat kuitenkin arvostelua, sillä usein todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta. Varsinkin kun mennään tulkinnalliselle tasolle informanttien ymmärtämisessä, niin voidaan kyseenalaistaa myös mallien tuottamien tulosten oikeellisuus: voidaanko edes todellisuudessa

käsitteellistää yksinkertaiseen malliin monimutkaisesti rakentuva todellisuus? (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 35–37.)

Komponenttimallin ja muidenkin luovuutta mallintavien esitysten käyttäminen on perusteltua tässä tutkimuksessa, sillä ne ovat yleisesti hyväksytyjä malleja ja kumuloituneen käytön ja testauksen tulos. Amabile (1997) esimerkiksi on omaa komponenttimalliaan kehittäessä kerännyt materiaalia tuhansilta ihmisiltä kvantitatiivisin perustein, ja täydentänyt malliaan myös kvalitatiivisella otteella. Komponenttimallia on käytetty paljon myös muiden tutkijoiden toimesta, ja erilaiset muut luovuusmallit osiltaan pohjautuvat Amabilen löytöihin ja tutkimukseen. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 10.) Erilaisissa tutkimuksissa on myös päädytty vahvasti samoihin tuloksiin erilaisilla taustaoletuksilla, sovelletulla mallilla tai toisenlaisella tieteellisellä orientaatiolla. Tästä syystä luovuuden mallien ja komponenttimallin käyttäminen on tieteellisesti perusteltua myös erilaisen metodologian käytössä, eri tieteenfilosofiselta pohjalta ja erilaisissa paradigmatvalinnoissa. (Drazin, Glynn & Kazanjian 1999, 288).

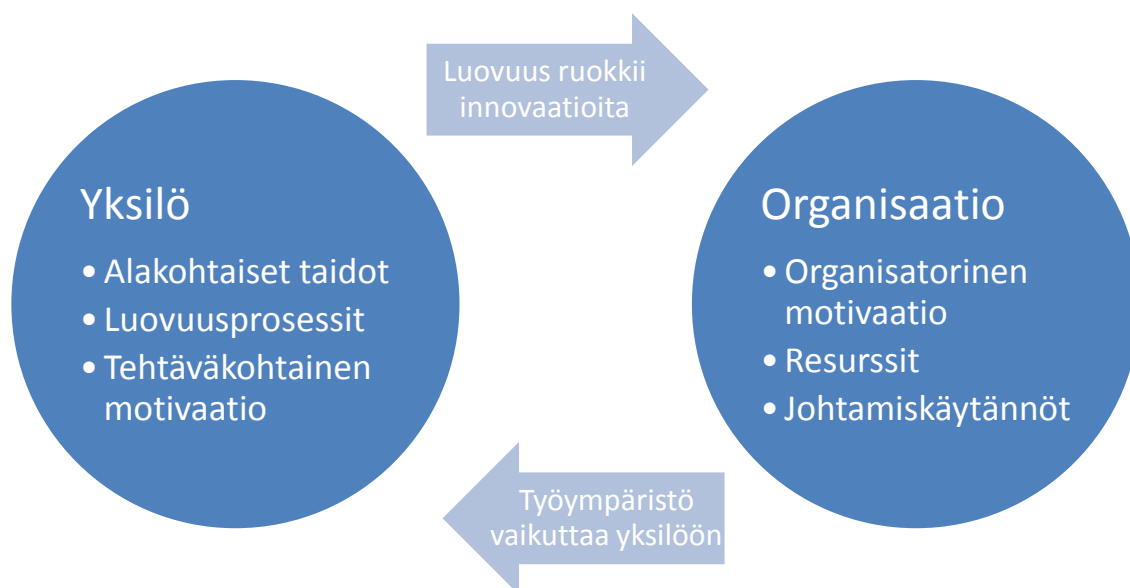
Toinen syy komponenttimallin valintaan on sen selkeät yhtäläisyydet ja kattavuus suhteessa muihin malleihin. Komponenttimalli sisältää osittain täysin samat osa-alueet kuin muut mainitut luovuuden selitysmallit, ja on tasapainoinen eri osa-alueiden käsitteilyssä. Lisäksi komponenttimalli osaa ottaa selkeästi huomioon organisaatioiden sosiaalisen luonteen mallissa, mutta ei kuitenkaan yritä systeemiteoreettisella tavalla kattaa kaikkea makroympäristön vaikuttimia, sillä niiden tarkasteleminen ei kuulu tähän tutkimukseen. (Kuo, 2011, 67.)

Kritiikkiä voidaan kuitenkin esittää komponenttimallin kattavuudesta sen suhteen, että tuottaako se todellisuudessa kattavan näkemyksen luovuuden monitasoisesta ilmiöstä. Tähän kritiikkiin vastaa myös aiemmin esitetty empiirinen evidenssi mallin toimivuudesta ja taipuvuudesta useampiin erilaisiin tulkintakehikkoihin. Tietenkin erilaisella taustalla vaikuttavalla paradigmatvalinnalla saadaan periaatteessa aina erilaisia tuloksia, ja se on olennainen huomioitava tekijä tutkimuksen valintoja tehdessä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 37). Voidaankin sanoa, että mallien käyttäminen on sinänsä perusteltua, mutta tulosten tulkinnan kannalta olennaisempaa on tulkinnan onnistuminen. Tämä näkökulma on esillä vahvasti myöhemmän ja tuoreemmassa konstruktivistisen luovuustutkimuksen paradigmassa. (Drazin, Glynn & Kazanjian 1999, 290).

Komponenttimalli jakautuu yksilöllisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Edellytyksenä organisatorisen luovuuden ymmärtämiselle on kuitenkin ensin ymmärtää luovuus yksilössä. (Amabile 1997, 150.) Yksilön kohdalla malli sisältää kolme peruskomponenttia, näiden yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen yksilön sosiaalisen ympäristön kanssa. Yksilöön, eli henkilöön liittyvät komponentit ovat alakohtaiset taidot, luovuudelle relevantit prosessit ja sisäinen motivaatio. Sosiaalinen ympäristö ei varsinaisesti ole oma komponenttinsa mallissa, mutta se on liitoksissa näihin kolmeen muuhun komponent-

tiin. Sosiaalinen ympäristö koostuu erilaisista tekijöistä, jotka voivat estää tai edistää luovuutta. (Amabile 2012, 3.)

Yksilöön liittyvät komponentit yhdistyvät laajemmassa kontekstissa organisatorisiin luovuuden komponentteihin. Koska työ tapahtuu yleensä sosiaalisessa ympäristössä organisaatioissa, ja sosiaalinen ympäristö vaikuttaa vahvasti yksilöiden suoriutumiseen ja käyttäytymiseen, niin luovuuteen vaikuttavat vahvasti myös laajemmat organisatoriset komponentit. Amabile (1997, 52) täydensikin komponenttimalliaan organisatorisilla komponenteilla, sillä ne ovat osoittautuneet erittäin oleellisiksi kuvaajiksi luovuuden edistäjistä tai estäjistä organisaatioissa. Organisaatiotason komponentit ovat organisatorinen motivaatio, resurssit ja johtamiskäytännöt (Amabile 1997, 53). Nämä muodostavat yhdessä työympäristön luovuustekijät, jotka saavat vaikuttimia yksilöistä. Malli onkin vuorovaikutteinen kehä, jossa yksilön ominaisuudet vaikuttavat kollektiivina työympäristön ominaisuuksiin, ja näin ollen yksilöiden luovuus ruokkii organisatorista luovuutta ja innovointia. Organisaatoriset tekijät taas yhdessä vaikuttavat kaikkiin yksilöihin, jolloin kehä jatkaa kulkuaan ympäri. (Amabile 1997, 53.)



Kuva 1 Luovuuden komponenttimalli (Amabile 1997)

### 3.3 Yksilökohtaiset komponentit

Komponenttimallin ensimmäisen osan muodostavat yksilökohtaiset komponentit. Yksilökohtaiset komponentit koostuvat alakohtaisista taidoista, luovuusprosesseista ja tehtäväkohtaisesta motivaatiosta. Nämä ovat erilaisia piirteitä ja olosuhteita, jotka ilmenevät

yhdessä ihmisessä itsessään, heidän käyttäytymisessään ja sosiaalisessa tilanteessa esimerkiksi työpaikalla. (Amabile 1997, 52.)

### 3.3.1 *Alakohtaiset taidot*

Alakohtaiset taidot sisältävät henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten tietoja alalta, jolla ihminen toimii tai työskentelee, tarvittavat tekniset tiedot ja taidot ja erityisen alakohtaisen ”lahjakkuuden”. Nämä taidot muodostavat niin sanotusti ”raaka-aineet”, joista henkilö voi ammentaa uutta tietoa tai ajatuksia koko luovan prosessin aikana, ja nämä elementit voivat yhdistyä luomaan mahdollisia vastauksia ongelmiin. (Amabile 1983, 363.)

Alakohtaiset taidot riippuvat ja niiden omaaminen edellyttää tiettyjä ominaisuuksia yksilöltä. Edellytyksiä ovat soveltuvat kognitiiviset kyvyt (tiedonkäsittelykyvyt), soveltuvat hahmottamiskyvyt ja motoriset taidot sekä formaalin ja informaalin koulutuksen sopiva yhdistelmä. Formaalityllä koulutuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä soveltuvaa loppututkintoa, ja informaalityllä koulutuksella taas tarkoitetaan hankitun osaamisen ja kokemuksen tuottamaa ammattitaitoa. Ammattitaito tarkoittaa tässä yhteydessä tietoa kyseessä olevasta osa-alueesta tai alasta: faktatietoa, periaatteita, yleisiä alan mielipiteitä, tietoa vallitsevista paradigmoista ja käyttäytymismalleja. (Amabile 1983, 363.) Ammattitaidon rakentuminen on tärkeää, sillä luovassa prosessissa henkilö myös tukeutuu ammattitaitoonsa lopulta arvioidessaan tulosten toteuttamiskelpoisuutta. (Amabile 2012, 3.) Määritelmän mukaisesti on esimerkiksi mahdotonta olla luova ydinfysiikan alalla, jos ei tiedä fysiikasta tieteenä mitään, toimia säveltäjänä, jos ei tiedä miltä eri instrumentit kuulostavat yhdessä, tai johtaa yrityksen tuotekehitystä, tietämättä mitään yrityksestä tai sen tuotteista (Amabile 1983, 363).

On myös väitetty, että mitä enemmän ihmiset saavuttavat alakohtaista tietoa, niin sitä enemmän heidän kykynsä luovaan ajatteluun tai toimintaan kapenee. Tällä viitataan siihen, että mitä enemmän ihmisellä on tarkkoja ja kontekstualisoituja tietoja, niin sitä huonommin pystytään havaitsemaan yleisiä periaatteita, jotka leikkaavat useammat alat. (Wickelgren 1979, 382.) Tämä pitää tutkimusten mukaan osin paikkansa, mutta luovuudelle on tärkeää se miten ihmiset tallentavat tietoja. Amabilen (1983, 364) mukaan luovalle ajattelulle ja toiminnalle on kuitenkin tärkeää, että ihmiset oppivat tietoa järjestelmällisinä kokonaisuuksina eikä kokonaisuudesta irrallisina paloina. Nimenomaan järjestelmällinen tieto ja syvästi omaksuttu tietämys alasta ja tehtävästä on luovuudessa tärkeää (Amabile 1983, 364).

Psykologisessa tutkimuksessa yleisesti käytössä olevan faktorianalyttisen analyysimenetelmän kautta tutkimukset ovat osoittaneet kahdeksan keskeistä piirrettä luovuutta edistävälle kognitiivisille piirteille. Ne ovat assosiativinen sujuvuus, ilmaisun sujuvuus, hahmotuksen sujuvuus, käsitteellinen sujuvuus, puheen sujuvuus, sanojen sujuvuus,

käytännöllisen käsityskyvyn sujuvuus ja omaperäisyys. Nämä piirteet liittyvät toisiinsa hyvinkin pienin vivahde-eroin, ja keskeisintä on erilaisten osa-alueiden hahmottaminen ja kielellinen sujuvuus ilmaisussa. Nämä liittyvät yhteen siinä, että luovan ihmisen tulee ymmärtää laajasti eri ilmiöitä ja toisaalta olla hyvä tuomaan esille omia ideoitaan. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 298–299.)

### 3.3.2 *Luovuusprosessit*

Toinen yksilökomponentti on nimeltään luovuusprosessit (Amabile 2012, 4) tai luovuustaidot (Amabile 1983, 364). Nämä prosessit sisältävät yksilön kognitiivisia tyylejä (tiedon prosessointitapoja) ja persoonallisuuspiirteitä, jotka edistävät itsenäisyyttä, riskinottoa ja uusien näkökulmien käyttämistä ongelmien ratkaisemisessa. Prosessit ovat joko implisiittistä (aiemmasta tiedosta kumpuavia) tai eksplisiittistä (uuden tiedon haakuun perustuvaa) tietoa käyttäviä ongelmanratkaisutekniikoita (heuristiikkoja), ja omaavat kurinalaisen työskentelytyylin ja ideoiden luomistaidon. Nämä kognitiiviset prosessit sisältävät kyvyn käyttää laajoja, joustavia kategorioita tiedon ja informaation yhdistelemiselle ja kyvyn murtautua pois aiemmin opituista hahmottamisen ja suorittamisen kognitiivisista skripteistä (vakiintuneista tiedollisista ajattelu- tai käyttäytymistavoista). (Amabile 1983, 362; 2012, 4.)

Luovuudelle relevantit prosessit riippuvat kolmesta tekijästä: harjoittelusta, kokemuksesta ideoiden kehittämisessä ja persoonallisuuspiirteistä. Tiedon prosessointitavat ja työskentelytyylit kehittyvät ajan kanssa, ja oikeanlainen harjoittelu yhdistettynä jatkuvaan ideoiden kehittelyyn työssä ja elämässä vaikuttavat positiivisesti luovuuteen. Persoonallisuuspiirteet, jotka edesauttavat luovia prosesseja, ovat itsekuri ja korkea epävarmuuden sietokyky. Itsekuri liittyy yksilön kykyyn suoriutua annetuista monimutkaisistakin tehtävistä vapaissa oloissa, ja epävarmuuden sietokyky taas on tärkeää sille, että ihminen pystyy jatkamaan toimintaansa tavoitteellisesti, vaikka tietoa idean toimivuudesta tai siitä, että onko suunta edes oikea, ei ole varmasti. (Amabile 1983, 362.)

Ihmisen luoviin prosesseihin kuuluu Amabilen (1983, 364) mukaan useita vaiheita toiminnassa. Ensinnäkin erilaisten havaintojen murtaminen, esimerkiksi asioiden näkeminen erilaisessa merkityksessä, toiseksi ajattelutapojen murtaminen, eli ajattelemalla uudella tavalla jostain tutusta asiasta tai aiheesta, kolmanneksi vaihtoehtojen pitäminen avoimena mahdollisimman pitkään, eli päättämisestä pidättäytyminen mahdollisimman pitkään. (Amabile 1983, 364.) Tämä on oleellista esimerkiksi brainstormingmenetelmässä (Osborn 1963). Myös laajojen kategorioiden käyttö ajattelussa alistaa ihmistä pohtimaan käsillä olevaa tehtävää laajemmalla skaalalla, ja toisaalta tarkka muistaminen ja tiedonhaku pitkäaikaisesta muistista tukevat luovuustaitoja. Lopulta

kaikkien edeltävien tekijöiden lisäksi on yleisellä tasolla tärkeää osata purkautua ulos opituista kognitiivisista skripteistä, kuten aiemminkin jo todettiin. (Amabile 1983, 365.)

Komponentin tekee oleelliseksi ja merkittäväksi se, että nimenomaan ajattelu- ja toimintaprosessit erottavat luovat yksilöt muista saman alan tai samaa tehtävää tekevistä ihmisistä, joilla on sama tehtäväkohtainen motivaatio (Amabile 1983, 364). Yksilön luovat prosessit määrittävät heidän ongelmanratkaisutapojaan, ja tekevät niistä erilaisia verrattuna ihmisiin, jotka eivät omaa näitä prosessointitapoja. Tutkimuksissa on todettu, että vaikka henkilöllä olisi merkittäviä taitoja liittyen kyseessä olevaan tehtävään tai alaan ja suuri sisäinen motivaatio tehtävästä suoriutumiseen, hän ei pysty tuottamaan luovia ratkaisuja tai tuloksia, mikäli hänen luovuusprosessinsa tai -taitonsa eivät ole riittävällä tasolla. (Amabile 1983, 364.) Periksiantamattomuus, uteliaisuus, energia ja älyllinen rehellisyys ovat selkeitä nimettäviä ominaisuuksia, joita pidetään tärkeinä luovuudelle. Tutkimus on osoittanut myös, että todella luovilla ihmisillä on myös taipumus sisäiseen kontrolliin luodessaan uutta (Woodman & Schoenfeldt 1989, 85).

### 3.3.3 *Tehtäväkohtainen motivaatio*

Kolmas sisäinen komponentti on tehtäväkohtainen motivaatio. Amabilen (2012, 4) mukaan motivaation kahdesta eri tyypistä (sisäinen ja ulkoinen) nimenomaan sisäinen motivaatio on tärkeää luovuudelle yksilössä. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että ihminen motivoituu asioiden tekemisestä siksi, että kokee työn iloa tai tyydytystä tehtävän tekemisestä tehtävän itsensä vuoksi, se koetaan henkilökohtaiseksi haasteeksi tai siitä saadaan henkistä tyydytystä. Ulkoinen motivaatio taas tarkoittaa esimerkiksi työn tekemistä palkan takia, jossa palkka on henkilön ulkoinen motivaattori. Ulkoinen motivaatio voidaan rakentaa myös esimerkiksi muilla palkkioilla, valvonnalla, arvioinnilla tai vaatimuksilla tehdä jotain tietyllä tavalla. (Amabile 2012, 4; Ryan & Deci 2000, 54.)

Komponenttiteoriaan sovellettuna sisäinen motivaatio tuo keskeisen elementin yksilön luovuuteen työssä ja toiminnassa: ihmiset ovat luovimmillaan, kun he tuntevat motivoituneensa pääasiassa kiinnostuksen, viihtymisen, tyydytyksen ja työn haastavuuden takia – eivät ulkoisten motivaattorien takia. Tutkimus on osoittanut, että merkittävät ulkoiset motivaattorit voivat huomattavasti heikentää sisäistä motivaatiota, ja niiden läsnä- tai poissaolo sosiaalisessa ympäristössä tai työyhteisössä on kriittistä. (Amabile 2012, 4.)

Tehtävässä toteutuva motivaatio riippuu merkittävästi tehtävän alkuvaiheessa henkilöllä olevan sisäisen motivaation tasosta, keskeisen sosiaalisen ympäristön ulkoisten rasiustekijöiden läsnä- tai poissaolosta ja henkilökohtaisen kyvystä tietoisesti minimoida ulkoiset rajoitteet kyseisessä tehtävässä. Motivaatioon sisältyvät yksilön asenteet tehtävää kohtaan, ja näitä suhteutetaan näkemykseen omasta motivaatiosta tehtävän

suorittamiseen. Asenteen syntyminen tapahtuu tehtävänantovaiheessa, ja tämä yksittäinen hetki voi olla merkittävä asenteen ja motivaation syntymisessä tehtävää kohtaan. Tähän vaikuttavat henkilön omat näkemykset ja kiinnostuksen kohteet. Ulkoisilla rasi-  
tustekijöillä taas tarkoitetaan sitä, että henkilön näkemykset tehtävästä myös ovat vahvasti sidoksissa sosiaalisiin tekijöihin, kuten henkilön omaan viiteryhmään ja ympäristötekijöihin. Esimerkiksi tehtävänantohetkellä läsnä olevat ihmiset, kuten työtoverit tai esimies, voivat vaikuttaa merkittävästi suhtautumiseen tehtävään. (Amabile 1983, 365.)

Ulkoisen motivaation rooli ei välttämättä ole pelkästään luovuutta estävää, sillä se voi myös osaltaan auttaa luovuuden ilmenemistä. Ulkoisen motivaation on todettu edistävän luovuutta, mikäli se esiintyy yhdessä korkean tason sisäisen motivaation kanssa. Ulkoinen motivaatio ei siis yksistään tutkimusten mukaan edistä luovuutta, mutta se voi olla mukana sisäisen motivaation kanssa. (Amabile 1983, 365.)

### **3.4 Organisaattoriset komponentit**

Komponenttimallin yksilöllisten tekijöiden lisäksi oleellisena osana ovat organisaattoriset komponentit. Organisaattoriset komponentit muodostuvat osittain yksilöllisten tekijöiden yhteisvaikutuksena, osittain muotoutuneina käytäntöinä ja henkilöiden suhteiden mukaan. Mallin keskeisin anti on se, että yksilöiden ja tiimien luovuus toimii päälähteenä organisaatioympäristön luovuudelle ja innovoinnille. Teorian tärkein osa on väittämä siitä, että sosiaalinen ympäristö (työympäristö) vaikuttaa luovuuteen vaikuttamalla yksilöllisiin komponentteihin tai näiden kautta. (Amabile 1997, 52.)

#### **3.4.1 Organisaattorinen motivaatio**

Ensimmäinen organisaattorinen komponentti on organisaattorinen motivaatio. Se kuvaa perussuhtautumista innovaatioihin ja luovuuteen organisaatiossa läpi koko organisaation. Tuen tällaiselle toiminnalle täytyy tulla ylimmän johdon tasolta asti, mutta alempien tasojen tuki on yhtä tärkeää vision kommunikoinnissa ja toteutuksessa. Tekijät jotka edesauttavat tällaista innovaatio-/luovuusorientaatiota organisaatiossa ovat arvon antaminen luovuudelle, riskiorientoituneisuus (vastakohtana saavutetun olotilan pitämiseksi), ylpeyden tai omanarvontunto henkilöstössä ja innostuneisuus työstä, jota he tekevät. Myös tulevaisuusorientoitunut strategia, joka tähtää esimerkiksi markkinoiden johtamiseen tulevaisuudessa, on vahvasti luovuutta edistävä tekijä. Toimimattomampi strategia olisi esimerkiksi puolustusorientoitunut strategia, joka tähtää organisaation saavutetun aseman pitämiseen tai suojelemiseen. Tämä ei rohkaise uuteen ajatteluun ja motivoi

saavuttamaan enemmän, ja johtaa organisatoriseen stagnaatioon, eli pysähtyneisyyteen. (Amabile 1997, 52.)

Organisaatio, jossa ideoiden kehittelylle ja ajatusten kuulemiselle on suotuisa ilmapiiri, saavuttaa hyvän organisatorisen motivaation. Piirteitä tälle ovat avoin ilmapiiri, ideoiden jakaminen ja kommunikointi, palkkiot ja palkinnot luovuudesta ja reilu arviointi ihmisten tekemästä työstä – vaikka työ kokisikin ”epäonnistumisen”. Organisatorinen motivaatio edellyttää, että monet luovuutta rajoittavat tekijät eivät ole läsnä organisaatiossa. Tekijät, kuten työpaikan valtapoliittiset ongelmat, ”reviiritaistelut”, tuhoava kritiikki, kilpailu organisaation sisällä, ylemmän johdon tiukka kontrolli ja liialliset muodolliset rakenteet ja prosessit vähentävät selkeästi luovuudelle otollista ympäristöä. (Amabile 1997, 53.)

Organisaation kykyyn ja motivaatioon tukea luovia toimintoja ja innovointia vaikuttaa erityisesti organisaation absorptiivinen kapasiteetti (Cohen & Levinthal 1990, 129). Cohen ja Levinthal (1990, 131) määrittivät absorptiivisen kapasiteetin yksilöllä tai organisaatiolla olevan kykyä tunnistaa tiedon arvo, omaksua se ja käyttää sitä tuottoisaan tarkoitukseen. Kuitenkin organisaation absorptiivinen kapasiteetti on enemmän kuin vain organisaation jäsenten absorptiivisten kapasiteettien summa. Sisäinen ja ulkoinen viestintä edistää relevantin tiedon käyttöä ja siirtämistä erilaisten organisaation toimijoiden ja osien välillä. Cohenin ja Levinthalin (1990, 131) mukaan yksilöiden ja organisaatioiden kyvyt oppia ja luoda perustuvat asiantuntemukseen, joka on kehittynyt aiempien kokemusten myötä. Yhä enemmän absorptiivinen kapasiteetti parantaa organisaation kykyä arvioida tarkasti luovien ideoiden toteuttamiskelpoisuutta, joka puolestaan tuottaa suurempia kannusteita investoida lupaaviin aloitteisiin. Koska absorptiivisen kapasiteetin kehitys on kumulatiivista ja sillä on tapana ruokkia itseään, on todennäköistä, että se on alakohtaista ja organisaation toimintahistoriasta riippuvaista. Ford (1996, 1128.)

Organisaation absorptiivinen kapasiteetti, pyrkimystasot ja onnistumisen standardit voivat ilmentyä laajassa skaalassa organisatorisia piirteitä, kuten yrityksen strategiassa, kulttuurissa, palkkiojärjestelmissä, rakenteessa ja käytössä olevissa resursseissa. Kuitenkin vaikutukset näistä erityisistä organisatorisista piirteistä voidaan suurimmilta osin selittää sillä, mihin ne tuottavat tietoa, helpottavat tiedonvaihtoa ja vaikuttavat luovien toimintojen ja innovoinnin mahdollistavien toimien hylkäämiseen tai valitsemiseen. (Ford 1996, 1129.)

### **3.4.2 Resurssit**

Toinen organisatorinen komponentti on organisaation resurssit. Nämä sisältävät kaiken, mitä organisaatiossa on yksilöiden käytettävissä tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssit

sisältävät laajan skaalan elementtejä, kuten riittävän ajan uuden työn tuottamiseksi alalla, ihmisiä joilla on tarvittava ammattitaito, allokoituvat varat työhön, materiaaliressurit, alalle tarpeelliset järjestelmät ja prosessit, tarpeellinen informaatio ja koulutuksen mahdollisuus. (Amabile 1997, 53–54.) Tämä resurssien määritelmän laajuus kuvastaa sitä ympäristöä ja monipuolisuutta, jota luovuus tarvitsee toimiakseen tarkoituksenmukaisesti. Tästä on helppo huomata, että vaikka yksilö itse olisikin todella luova, ympäristön resurssitekijät voivat olla merkittävästi rajoittavia kokonaisuuden kannalta.

Käytettävän ja hyödyllisen informaation tarjonnan ongelmanratkaisun tueksi lisäksi organisaatiot tarjoavat toimintaan jäsenilleen paikan ja tilaisuuden käyttää toisiaan resursseina laajentaakseen omaa tietoaan. Tällä tavalla jäsen ei vain lisää omaa tietämystään vaan myös käyttää toisten tietämystä stimuloidakseen omien taitojensa hyödyllisyyttä. Varsinaisten tietojen ja taitojen lisäksi muunkaltainen työhön liittyvä tietämys, jota jaetaan erilaisissa ryhmissä, vaikuttaa yksilöihin ja ryhmän toimintaan ja sen lopputuloksiin. Sosiaalisen informaation ja resurssin rooli työpaikalla on myös oma paljon tutkittu alansa, mutta tässä mallissa tyydytään tarkastelemaan vain muutamia sosiaaliseen kontekstiin liittyviä asioita. Sosiaalinen kontekstin voi jakaa suulliseen (verbaaliseen) ja ei-suulliseen (nonverbaaliseen) viestintään ja signaaleihin, joita ihmiset käyttävät toisiinsa liittyen siihen, mitä tekijöitä he arvostavat työpaikalla ja kuinka he arvioivat eri tilanteita. Sosiaalinen informaatio vaikuttaa moniin yksilöllisiin ja organisatorisiin tekijöihin, kuten hahmottamiseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen. On todettu, että sosiaalisen informaation vaikutus luovuuteen ja luoviin prosesseihin organisaatioissa on merkittävä. Tutkimuksissa on havaittu, että rakentumattomien vaikeaselkoisten ongelmien ratkaisu vaatii korkeatasoista luovuutta, ja nämä tehtävät ovat alttiita sosiaalisen informaation tuottamille vaikutuksille enemmän kuin selkeästi rakentuneiden rutiinitehtävien ratkaiseminen, jotka vaativat vähemmän luovuutta. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 303–304.)

Koulutusta tai valmennusta tulisi pitää osana resursseja, jotka edistävät tai rohkaisevat organisaation kulttuuria tukemaan luovaa käytöstä. Tämä koulutus todellisuudessa vaikuttaa kognitiivisiin kykyihin ja ajattelutyyliin, ja silloin koulutuksella on potentiaalisia vaikutuksia muihin luovuuden osa-alueisiin. Vaikkakin luovuuskoulutuksella on havaittu selkeitä yhteyksiä luovuuden ilmenemiseen organisaatioissa, niin usein ongelmaksi muodostuu kapea-alainen tulkinta siitä, mikä on tarvittavaa luovuuskoulutusta. Liian usein organisaatiot keskittyvät liian kapeaan luovuuden osa-alueeseen, kuten esimerkiksi yksilön alakohtaisten taitojen kartuttamiseen, ja samaan aikaan voidaan jättää huomiotta täysin erilaiset ryhmätekniikat, kuten brainstorming-tekniikoiden tai muiden vaikuttimien tarkastelu. Työpaikan kontekstissa tulisi ymmärtää laaja-alaisesti luovuuden eri puolet yksilöissä, ryhmissä ja organisaation tasolla. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 305–306.)

### 3.4.3 Johtamiskäytännöt

Kolmas organisatorinen komponentti on johtamiskäytännöt. Tämä komponentti sisältää johtamisen ja esimiestyön kaikilla organisaation tasoilla, mutta erityisesti täytyy kiinnittää huomiota eri osastojen ja projektien tason johtamiseen. Useat tutkimukset luovuudesta ovat esittäneet, että luovuus ja innovointi syntyvät, kun huomattava määrä vapautta tai autonomiaa työssä täyttyy (esimerkiksi Feist 1999), mutta tämä ei Amabilen (1997, 54) tutkimuksen ja komponenttimallin mukaan pidä täysin paikkaansa. Tämä voi johtua siitä, että vaikka yksilön tasolla luovuudessa edellytetään tiettyjä vapauksia toimia ja ajatella vapaasti ilman tiukkaa kontrollia, niin yhteistoiminnassa tämänkaltainen ”päämäärättömyys” ei edistä organisaation tavoitteita (Cardinal 2001, 22).

Johtamisessa olennaiseksi tekijäksi nousee oikeanlaisten ihmisten määrääminen heille sopiviin tehtäviin perustuen heidän taitoihinsa ja heidän kiinnostuksensa kohteisiin, sillä tällä maksimoidaan positiivinen haaste heidän työssään (Amabile 1997, 54). Projektin johtamisessa taas tärkeää on se, että esimies osaa asettaa selkeät ja hahmotettavissa olevat tavoitteet, ja tämän jälkeen antaa yksilöille vapautta ja autonomiaa toteuttaa työ heidän itsensä parhaaksi katsomalla tavalla. Tätä työtapaa kutsutaan proseduraaliseksi autonomiaksi työssä, ja sillä on havaittu olevan erityistä hyötyä luovuuteen tai innovointiin tähtäävässä työssä. (Bailyn 1985, 138.) Lisäksi projektijohto pystyy todennäköisesti edistämään luovuutta projektissa, mikäli työ on hyvin suunniteltu, siitä annetaan palautetta, kommunikointi esimiehen ja ryhmän välillä toimii ja tukea annetaan tarvittava määrä niin yksilöille heidän omassa tehtävässään kuin koko ryhmälle. Johtamiskäytännöt, jotka tukevat monitaitoisten ryhmien muodostamista ja tekijöiden tunnistamista jäsenistä, ovat tärkeitä. Johtamisen tulee tukea sitä, että ryhmän jäsenten taidot ovat monialaisia, jäsenten välillä vallitsee luottamus ja heillä on kyky kommunikoida hyvin toistensa kanssa. Ryhmän jäsenten tulee haastaa toistensa ideoita rakentavalla tavalla, tukea toisiaan ja sitoutua tekemäänsä työhön. (Amabile & Gryskiewicz 1987, 14–22.) Vaikka ympäristö pystyy vaikuttamaan mihin tahansa aiemmin mainituista yksilökohtaisista komponenteista, tutkimusten mukaan vaikutukset motivaatioon ovat suurimmat ja suorimmat (Amabile 1997, 52).

Organisaatio muodostaa sosiaalisen kontekstin, jossa luovuus ja luova käyttäytyminen ilmenee. Tutkimuksissa on havaittu, että luovuus vähenee prosessien, koordinaation tai motivaation puutteen takia. Koordinaation ja motivaation puute voi johtua huonosta jäsenten keskinäisestä toisiinsa sitoutumisesta tai palkkiojärjestelmistä, jotka kannustavat epäsovivaa käytöstä ryhmässä. Toisaalta motivaatio voi lisääntyä positiivisen ryhmän sosialisoinnin takia tai ryhmän muiden jäsenten asettamien tuospaineiden takia. Ongelmanratkaisua voidaan myös tehostaa harjoittamalla jäseniä yksilöllisesti ongelmanratkaisutaidoissa. Tutkimuksissa on ilmennyt, että ne organisaatiot, jotka koostuvat paremmat ongelmanratkaisukyvyt omaavista yksilöistä ovat parempia tunnistamaan

ongelmia ja antamaan parempilaatuisia ratkaisuehdotuksia, kuin ne organisaatiot, joiden jäsenten ongelmanratkaisukyvyt olivat heikompia. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 303.)

Yksilöillä on tapana lähentyä ryhmiä, joiden jäsenet ovat jollain tavalla samankaltaisia kuin he itse (Tsui & O'Reilly 1989, 404). Organisaation valintaprosessikäytännöt, jotka tukevat samankaltaisten henkilöiden valintaa, yhdistettynä huonosti organisaatioon sopivien jäsenten taipumuksena lähteä organisaatiosta vähentää yhä jäsenten monimuotoisuutta (O'Reilly, Caldwell & Barnett 1989, 34). Sosialisatiokäytännöt tukevat jaettujen merkitysten luomista tapahtumille, jotka koordinoivat ja muuttavat organisaatiota yhä enemmän homogeenisemmäksi koostumukseltaan tässä yhteisessä järjestyksenluonnissa, niin sanotussa sense-making-prosessissa (Weick & Sutcliffe 2005, 414). Jopa uuden ja tuoreen organisaation jäsenet käyttävät käsityksiä aiemmista sosialisatioprosesseistaan ja toimistaan niissä (Bettenhausen & Murnighan 1991, 20). Nämä yleiset reunaehdot ja viitteet mahdollistavat organisaation toimimisen tehokkaammin, koska kommunikaatio yksinkertaistetaan ja tulkinnat ovat vähemmän ongelmallisia. Lopulta organisaatio voi omaksua jäseniltään normeja, joissa on sopeutuvaa (konformista) käyttäytymistä, erityisesti jos yksilöllä on matala itseluottamus ja toiset jäsenet luovat painetta (Campbell, Tesser & Fairly 1986, 322). Yleisesti ottaen monet valintaprosessit organisaation eri kehitysvaiheissa viittaavat siihen, että variaatio ryhmän jäsenten ominaisuuksissa ja toimintatavoissa johtaa todennäköisemmin potentiaalisen jäsenen hylkäämiseen ryhmästä (Ford 1996, 1127).

### **3.5 Mallin rajoitteita**

Komponenttimallille voidaan esittää oleellisilta osin samankaltaista kritiikkiä, kuin luovuustutkimukselle yleensäkin on osoitettu. Kontrolloidut laboratoriotarkkailut tuottaisivat paremmin yleistettävää tulosta, mutta luovan toiminnan havainnoinnissa se on hyvin vaikeaa, sillä ympäristötekijät ovat niin suuressa osassa luovassa prosessissa. Organisaatioissa syntyvät ad hoc sosiaaliset suhteet ja tilanteet eivät ole jäljiteltävissä tarkoissa kontrolloiduissa oloissa. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 315.) Järkevimmiä vaihtoehtoiksi kerätä tietoa ja näkemystä luovuudesta organisaatioissa ovat erilaiset kyselyt ja haastattelut. Kvantitatiivisella puolella kyselyiden määrämukaisuus tuo yhteismittalasta dataa, mutta ei kerro koko totuutta sosiaalisista tekijöistä. Kvalitatiivisella tutkimusotteella parhaiten tuloksia saadaan puolistrukturoiduilla temahaastatteluilla, ja näistä voidaan sitten tehdä tulkintaa malliin soveltaen. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 47–48.) Organisatorisen luovuuden tutkiminen kvalitatiivisilla metodeilla luo ongelman mittauksesta ja validiteettikysymyksiä muuttujien operationalisoinnista, eli

millä tavalla osoitetaan tulkinnallisten tulosten kertovan siitä, mitä malli selittää (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 315).

Organisatorisen luovuuden tutkiminen on jo määritelmänsä mukaisesti monitasoista analyysiä. Teoreetikot ovat vältäneet monitasoisen tutkimuksen tekemistä teoreettisten orientaatioiden, metodologisten ja konseptuaalisten ongelmanasetteluiden takia. Aineistosta kerätyn datan aggregointi eri tasoille asettaa tulkinnallisia ongelmia. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 315.) Havaintojen koodaaminen tuottaa ongelmia, sillä voidaan esittää kysymys siitä, minkä tason tulokseksi jokin tulos tulkitaan (Mumford, Hester & Robledo 2012, 48). Luovuuden tutkiminen monitasoisen mallin kautta on myös hankalaa, sillä asioita on tarkasteltu hyvin paljon erilaisten tutkimustraditioiden ja tiukkojen tieteenalarajausten mukaan jokaisen oman dominantin teoreettisen näkökulman ja tutkimusparadigman mukaan (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 315).

On selvää, että vaikka luovuuden teorianmuodostus ja empiirinen tutkimus on saanut jalansijaa pikkuhiljaa, alkanut vakiintua ja kategorisoitua, tiedetään yllättävän vähän luovuuden toiminnasta monimutkaisissa sosiaalisissa järjestelmissä, kuten organisaatioympäristössä. Tutkimuksen perusteella tiedetään kuinka yksilön ja organisaation luovuutta voidaan edistää, mutta tarkemmissa mittausyrityksissä yleensä epäonnistutaan. Tämä johtuu yleensä siitä, että ei mitata oikeita asioita, tai tulkitaan liian yleisellä tasolla eri ilmiötä ja tämän jälkeen tutkija vain tekee olettamuksia omaan näkemykseensä perustuen. (Mumford, Hester & Robledo 2012, 48.) Tämä johtuu monitasoisen tulkinnan vaikeudesta, kun taas komponenttimalli perustuu juuri siihen, että se pyrkii yhdistämään eri tasot yhdeksi kokonaisuudeksi. (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 315.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tämän tutkielman teossa käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja teoreettis-metodisista valinnoista, joita on käytetty. Luvussa määritellään tutkimusparadigma, tutkimusote- ja metodi, aineiston keräämis- ja analyysitapa. Lisäksi pohditaan empiirisen materiaalin luotettavuutta ja yleistettävyyttä tässä tutkimuksessa.

### 4.1 Tutkimusparadigma

Tutkimusta tehdessä on tutkijan olennaista tietää, että mikä paradigma ohjaa tutkimuksen tekemistä ja analyysiä. Paradigma tarkoittaa yleisesti ottaen perususkomusten tai yleisesti hyväksytyjen tutkimusta ohjaavien tutkimustapojen kokonaisuutta, joka edustaa tietynlaista kuvaa maailmasta ja määrittää todellisuuden luonteen sekä suhteen siihen. Paradigma vaikuttaa taustalla näkemyksiin tiedosta ja todellisuudesta, ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta. Tietyllä tavalla paradigmat valinta määrittää rajat sille, että mitä voidaan tietää, tutkia ja millä tavalla ja minkälaista tietoa on saatavilla. (Guba & Lincoln 1994, 116.) Aiemmissa luvuissa on jo viitattu erilaisiin paradigmatyyppeihin, mitkä vaikuttavat vahvasti aiemman luovuus- ja liiketaloustieteellisen tutkimuksen taustalla.

Keskeiset tunnustetut tutkimusparadigmat liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa ovat positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja konstruktionismi. Positivismi on näistä ehkä selkein ja yleisesti hyväksytyin paradigma, ja loput neljä ovat jokseenkin kriittisesti tarkastelun alla lopullisen muotonsa puolesta. Positivismi pohjaa todennettavalle tiedolle, ja olettaa maailmasta olevan saatavilla aina varmaa ja varmistettua informaatiota. Edellisessä luvussa esitellyt erilaiset luovuuden mallit pohjaavat vahvasti positivistiseen näkemykseen todellisuudesta. Sitä vasten konstruktionismi taas pohjaa ajattelun pohjan sille, että tieto rakentuu sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Ero näissä esimerkiksi tutkijan roolin suhteen on selkeä: positivismissa tutkija on objektiisuhteessa tutkimuskohteeseen, eli ei vaikuta mitenkään todellisuudesta tulkittavaan tietoon, vaan tieto on aina absoluuttista. Konstruktiivisissa tutkija tulkitsee aina oman perseptionsa kautta tiedon, ja tieto on lopulta aina subjektiivisen näkemyksen kautta tuotettua. (Guba & Lincoln 1994, 110–112.)

Postpositivismi sijoittuu kuitenkin näiden kahden paradigman välimaastoon, ja onkin lähinnä tämän tutkimuksen keskeisiä näkökulmavalintoja. Postpositivismi kritisoi positivismia tiedon luonteesta, sillä se olettaa, että ihmisen tieto todellisuudesta ei ole millään tavalla varmaa, vaan aina jonkun käsityksen kautta nähtyä tai koettua. Toisin sanoen tieto on aina parhaimmassa tapauksessa arvailua todellisuudesta. Kuitenkaan postpositivismi ei mene niin pitkälle oletuksissaan tiedon täydellisen konstruktiivisesta näke-

myksestä, kuten konstruktionismi, vaan olettaa, että on kuitenkin olemassa vahvoja perusteita olettaa tiettyjä asioita todellisuudesta. Tässä tieteen ja tutkimuksen teon tehtävänä on osoittaa epäilyjä ja haastaa aiempaa käsitystä tiedosta ja todellisuudesta. Näin luodaan ja tarkennetaan käsitystä todellisuudesta. (Guba & Lincoln 1994, 110–112.)

Toisaalta tässä tutkimuksessa lähestytään vahvasti myös toista tieteen ontologista näkemystä, nimittäin kriittistä realismia. Kriittinen realismi lähentyy vahvasti postpositivismia, sillä sen keskeinen taustalla vaikuttava ajatus on siitä, että maailmassa on saatavilla ja löydettävissä oleva totuus, mutta tieteellisellä tutkimuksella päästään aina hetki hetkeltä lähemmäs sitä kuitenkin koskaan täydellistä totuutta saavuttamatta. On siis olemassa realistinen todellisuus, jota tiede pyrkii lähestymään selittämällä sitä. Sana kriittinen tarkoittaa tässä näkökulmassa sitä, että realismia ei voida koskaan lähentyä täydellisesti, vaan kaikkea tieteen todeksi väittämää pitää kuitenkin pyrkiä kyseenalaistamaan, jolloin ikään kuin tutkimuksellisella hermeneuttisella kehällä päästään lopulta aina lähemmäs ikään kuin asymptoottisesti lähentyen todellisuutta. Tätä nimitetään käsitysten todellisuudenkaltaisuuden kasvuksi kriittisessä realismissa. Kriittinen realismi on kiinnostunut myös enemmän kausaalisisista mekanismeista, jotka vaikuttavat todellisuuden syntyyn. (Töttö 2004, 30.) Tässä tutkimuksessa kriittinen realismi näyttäytyy luovuuden erilaisten mallien käyttämisessä analyysin tukena, mutta niitä pyritään myös kyseenalaistamaan. Mallien avulla tulkitaan totuutta, mutta käsitys muodostetaan kriittisesti arvioimalla teorian osuutta tuloksissa. Erilaiset kausaalisuhteet pyritään havaitsemaan analyysin ja sovellettujen mallien yhteyksinä, ja näin muodostamaan kuva todellisuudesta. Tästä syystä tässä tutkimuksessa ei olla niinkään kiinnostuneita erilaisten merkitysten ja tulkintojen suhteesta.

Voidaankin sanoa, että postpositivismi toimii eräänlaisena pohjaparadigmana tai -tieteenfilosofiana tässä tutkimuksessa. Näkemyksiin ei kuitenkaan kiinnitytä liian tarkasti, vaan ilmiötä pyritään tarkastelemaan monipuolisesti näkemystä rajaamatta liikaa, ja tässä suhteessa tämä tutkimus lähentyy kriittistä realismia. Näkökulmien ja paradigmojen ymmärtäminen kuitenkin auttaa suuntaamaan tutkimuksen tekemistä ja analyysiä lopulliseen muotoonsa helpommin. Eri ajattelumallien ymmärtäminen auttaa myös kyseenalaistamaan erilaisia asioita teoriakehyksessä tai informanttien tarjoamassa tiedossa aineistosta. (Guba & Lincoln 1994, 110–112.)

## 4.2 Tutkimusote

Tutkimuskysymykseen vastaaminen valitulla näkökulmalla vaatii tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat asioista ja ilmiöstä. Tämän takia tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, ja se soveltuu ilmiön ymmärtämiseen ja soveltamiseen. Luovuutta pyritään ymmärtämään osana todellisuutta tässä tutkimuksessa yksilöiden esittämien näkemysten ja ku-

vausten kautta, ja nimenomaan siinä kontekstissa, jossa informantit työskentelevät. Tässä tapauksessa olennaista on siis, tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 31–33, 43.) Luovuuden ilmentymisessä ei olla niinkään kiinnostuneita konstruktivistisen näkökulman mukaisesti tulkinnoista, vaan pyritään luomaan kausaalisuhteiden logiikkaa empiiris-realistiselta pohjalta.

Laadullinen tutkimus on monenkirjavia tapa tutkia asioita ja ilmiöitä, eikä yhtä oikeaa tapaa ole, vaan tutkimustapa valitaan tutkittavan ilmiön, tutkimuskohteiden ja tutkijan preferenssien mukaan. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on useita erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisten ja ilmiöiden tutkimiseksi. (Denzin & Lincoln 1998, 5-7; Eskola & Suoranta 1998.) Laadullinen tutkimus on aina jokseenkin ainutlaatuinen kokonaisuus ja prosessi, joka soveltaa luovasti perussääntöjä tutkimuksen toteutuksessa (Alasuutari 1999, 24).

Laadullinen tutkimus nimityksenä voi olla hieman harhaanjohtava, ja sitä voidaankin nimityksenä myös kritisoida. Nimitys voi antaa vaikutelman paremmasta ja pehmeämmästä näkökulmasta verrattuna pinnalliseen ja kovaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen näkökulmaan verrattuna. Kuitenkin tähän kritiikkiin laadullista tutkimusta kohtaan voidaan vastata siten, että todellisuudessa kaikki tutkimus lähestyy totuutta aina vain pintaa raapaisten, eikä todellista totuutta voi koskaan saavuttaa, kuten kriittisen realismin näkemys myös esittää. (Töttö 2004, 20.) Tässä tulee hyväksyä myös jo edellä mainittu totuudenkaltainen kasvu, eli tieto ei ole täysin absoluuttista totuutta, vaan lähestyy sitä. Tulkintoja pitää joka tapauksessa tehdä tutkijan oman näkemyksen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöstä voidaan saavuttaa tietoa ja lisätä ymmärrystä siihen liittyvistä syistä, luonteesta ja kausaalisuhteista. (Niiniluoto 1999, 10–13.)

Tieteellisen tutkimuksen voidaan sanoa toteuttavan karkeasti jakaen joko fakta- tai näytenäkökulmaa. Faktanäkökulma tarkoittaa huomion kiinnittämistä tutkimuksen analyysissä informanttien kertomiin faktoihin, eikä niinkään tapaan millä ne kerrotaan. Näytenäkökulma taas tarkoittaa sitä, että tutkija poimii tarkastelemastaan ilmiöstä, asiasta tai kohteesta sen hetkisen näkemyksensä mukaan ilmiötä tarkoituksenmukaisella tavalla olevan otoksen, jota pyrkii pohtimaan, että miten informantit kertoivat tarkastelusta asiasta. Faktanäkökulma tarkoittaisi tämän tutkimuksen tapauksessa sitä, että tarkastelukohteena ovat haastatteluissa haastateltavien kertomat faktat asioista. Tämä ei tarkoita sitä, että analyysi tulisi tehdä siltä pohjalta, jossa kaikkea haastateltavien kertomaa pidettäisiin totena vaan sitä, että tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat henkilöiden kertomat asiat, eikä niinkään tapa millä ne kerrotaan tai kielelliset diskurssit. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 62.)

Toisaalta tässä tutkimuksessa ei kiinnitetä pelkästään huomiota henkilöiden kertomiin faktoihin asioista, vaan sovelletaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla myös hieman toistakin näkökulmaa. Kritiikkiä faktoille esitetään, eli eri henkilöiden esittämät näkökulmasidonnaiset mielipiteet käsiteltävistä asioista on analyysissä pyritty

huomioimaan kriittisen realismin mukaisella tarkastelulla. Haastatteluaineiston analyysin kohteena on ollut se, mitä eri henkilöt kertovat jonkin asian tai ilmiön olevan, ja näin on pyritty keräämään aineistosta kokonaiskuvaa tutkittavan luovuusilmiön eri muodoista, syistä, seurauksista ja ilmenemisestä organisaation kontekstissa ja johtamisen välineenä. Analyysin kritiikissä on oleellista arvioida sitä, että ovatko haastateltavien esittämät näkemykset totuudenmukaisia, ovatko haastateltavat jostain syystä valehdelleet tai ovatko vastaukset jossain määrin olleet jopa sosiaalisesti suotavia (De Leeuw 2005, 245).

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on käytetty empiiristä tapaus- eli casetutkimusta, sillä tarkoituksena on tutkia ilmiön kokonaisuutta syvällisesti toimialan kontekstissa. Tehdyssä tutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta ilmiöstä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa päättelyn tueksi, eikä pyritä varsinaisesti yleistettävyyteen, vaikka yleisiä säännönmukaisuuksia tutkimuksessa haetaankin tutkimusaineistosta. Tämän tutkielman teemana olevasta luovuuden ilmiöstä pyritään hakemaan kontekstiin sopivaa tietoa ilmiön dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista, sisäisiä lainalaisuuksia ja kausaalisuhteita. Tällä tavalla pyritään osoittamaan tutkimuksen tuloksilla olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Menetelmäpolku.)

Tutkimusstrategiaavalintana tapaustutkimus on oikeastaan melko väljästi määrittyvä, ja sitä voidaan toteuttaa monenlaisen analyysimenetelmän avulla. Tässä tutkimuksessa tapaus, eli case, tarkoittaa luovuuden ilmiötä, ja sitä on tutkittu haastattelemalla ihmisiä kahdesta eri organisaatiosta. Nämä muodostavat yhdessä tutkimuksen keskiössä olevan tutkimuskohteiden joukon, joka on laadullisessa tutkimuksessa jokseenkin suppea, kun verrataan vaikkapa määrälliseen tutkimukseen. (Menetelmäpolku)

### **4.3 Aineiston kerääminen**

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty käyttämällä tutkimusmetodina teemahaastattelua. Tutkimusmetodi tarkoittaa tässä yhteydessä sitä tapaa tai käytäntöjä, joilla tutkija tuottaa havaintoja analyysiä varten ja niitä sääntöjä, joiden avulla tuotetut havainnot voidaan arvioida (Alasuutari 1999, 82). Teemahaastattelu toteutettiin tässä tutkimuksessa puolistrukturoituna, eli haastattelutilanteessa keskusteltiin tiettyjen teemojen ympärillä, mutta haastattelukysymykset elivät tilanteen ja haastateltavan mukaan. Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on tuottaa sellaista tietoa erilaisten ihmisten käsityksistä eri elementtien ja tekijöiden kausaalisista suhteista ja näkemyksistä näistä asioista joita tarkastellaan. Haastattelu on aineistonhankintamenetelmänä vuorovaikutteinen ja konstrukttiivinen, sillä tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen haastateltavan kanssa. (Menetelmäpolku.) Tässä kohtaa näkyy myös eri-

laisten näkökulmien vaikutukset ja tarkkojen rajanvetojen ongelmallisuus, sillä tutkimuksen analyysissä on tuotettu tutkijan konstruktion pohjalta näkemykset ilmiön erilaisista vaikuttimista, mutta pohjalla on käytetty paljon positivistisia oletuksia. Nämä erilaisten näkemysten limittyminen on melko tavallista laadullisessa tutkimuksessa, eikä liian tarkkojen rajanvetojen tekeminen ole tarkoituksenmukaista ilmiön hedelmällisessä tarkastelussa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 37.)

Tutkimuksen aineistona toimii seitsemän teemahaastattelua kahdesta yrityksestä, jotka toteutettiin elo-syyskuussa 2015. Haastateltavat valittiin siten, että saataisiin mahdollisimman monipuolinen otos organisaation eri osa-alueilla, tasoilla ja työtehtävissä toimivista henkilöistä. Yrityksen työntekijöiden vaihtelevat ja tiukat aikataulut työtehtävien parissa ja tavoitteena ollut haastatteluiden mahdollistaminen samassa yrityksessä yhdelle päivälle tarpeettoman matkustamisen ja haastatteluiden pitkittymisen välttämiseksi toimivat rajoittavina tekijöinä haastateltavien valinnassa. Täysin vapaata satunnaisotosta ei siis voinut tehdä, vaan otantamenetelmänä toimi valikointi reunaehtoina käytettävyys haastattelupäivänä ja asema ja tehtävä yrityksessä. Kyse on siis ollut vahvasti tarkoituksenmukaisesta otannasta, joka on täysin perusteltua tässä tutkimuksessa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 34). Haastateltavien valinnasta keskusteltiin yritysten yhteyshenkilöiden kanssa etukäteen, jotta molemmilla osapuolilla olisi yhtenevä kuva kriteereistä haastatteluun valittavista. Tämän jälkeen yrityksen yhteyshenkilö valitsi sopivat henkilöt haastatteluun perustuen laaja-alaisuuteen ja käytettävyyteen ennalta sovittuna haastattelupäivänä. Yhteyshenkilölle toimitettiin lyhyt kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelun teemoista, joka välitettiin haastatteluun valittaville. Lisäksi haastatteluun oli sisällytetty teemaan johdattelevat pohdintakysymykset, jotta henkilöt osaisivat hieman virittyä aiheeseen ennen haastatteluun saapumista. Kysymykset olivat:

- Mitä luovuus tarkoittaa sinulle?
- Mikä on luovuuden rooli työssäsi?
- Mikä on luovuuden rooli organisaatiossa?

Haastateltavien valinta onnistui hyvin, sillä mukaan tutkimukseen saatiin tarpeeksi kattava otos organisaation eri tason tehtävissä toimivista työntekijöistä. Haastateltavien tehtävätasot vaihtelivat sisältösuunnittelijoista asiakkuuspäällikön ja luovan johtajan tehtäviin. Organisaation kontekstissa sisältösuunnittelijat ovat oman, yhden osa-alueen asiantuntijoita, jotka eivät toimi tiiminvetäjän tai esihenkilön roolissa ja asiakkuuspäälliköt ovat tiimien vetäjiä ja osa myös esihenkilöitä. Organisaatioiden johtamisrakenteesta johtuen tiiminvetäjän rooli ei ole suoraan esihenkilötehtävä, sillä tiiminvetäjät eivät pääsääntöisesti toimi suoraan tiiminsä jäsenten esihenkilöinä. Eri tasot kattava otos tuo monipuolista näkemystä tutkittavasta aiheesta, ja mahdollistaa eri organisaatioiden tasojen käsitysten eroavaisuuksien tarkastelun tutkimuksessa.

Henkilöiden koulutustaustat olivat suhteellisen samantyyppiset, sillä suurimmalla osalla oli jonkinasteinen kaupallinen pohjakoulutus joko kauppaopistosta tai kauppa-

korkeakoulusta. Vastaavasti mikäli alan koulutusta ei ollut, niin asiantuntijuus muodostuu merkittävän aiemmin markkinointi- ja media-alalta hankitun työkokemuksen myötä. Työhistorioiden eriävyys ja tehtävien moninaisuus antaa hyvän pohjan laajemmalle analyysille aineiston perusteella.

Haastatteluihin oli varattu aikaa noin 45 minuuttia per haastateltava, sillä se sopi parhaiten yritysten aikatauluihin. Haastattelut tallennettiin tallentimella digitaalisesti, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoisiksi. Litterointitasoksi on valittu peruslitterointi ja keskustelut muutettiin osittain selko- ja yleiskieliseksi analysoinnin helpottamiseksi. Tämä toimintatapa on valittu, koska tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita näkökulman mukaisesti haastateltavien kertomista faktoista ja asioista, eikä niinkään kerrontavasta tai tilanteen tulkinnasta. Litteroinnin jälkeen haastattelun aineisto on poistettu tietokoneelta.

Ennen haastattelun alkua informanteille on kerrottu sähköpostiviestissä haastatteluiden luottamuksellisuudesta, ja tämä käytiin vielä läpi ensimmäiseksi haastattelun aluksi. Haastatteluissa on pyritty säilyttämään henkilöiden anonymiteetti, eli henkilöiden nimi, asema yrityksessä ja työtehtäviin liittyvät mahdolliset paljastavat tekijät on poistettu analyysissä siltä osin, kun eivät ole relevantteja ilmiön kuvaamiselle. Haastateltavien sukupuoli ei tule mitenkään ilmi tekstistä, sillä se ei ole relevantti tekijä tässä tutkimuksessa. Haastateltavat on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä ja tietoihin on myös lisätty tulkintaan vaikuttamattomia keksittyjä piirteitä henkilöistä tutkijan toimesta, jotta henkilöitä ei pystytä tunnistamaan. Nämä eivät kuitenkaan ole tarkasteltavan ilmiön ja analyysin tieteellisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Laadullinen tutkimusprosessi ei etene yleensä jaksoittain hierarkkisesti selkeänä kokonaisuutena (Alasuutari 1999, 252), kuten ei tässäkään tutkimuksessa. Tutkimusprosessi on kokonaisuutena erilaisten vaiheiden kautta liikkunut ongelmanasettelun täsmentämisen, teorianmuodostuksen, empirian keräämisen, analysoinnin ja tulosten raportoinnin välillä jatkuvasti. Tutkimus on kokonaisuutena elänyt tutkimusprosessin aikana hyvinkin paljon, ja ollut kokonaisuutena hyvin ei-lineaarinen ja merkittävästi noudattanut näin ollen abduktiivista tutkimustapaa.

Tutkimuksen tekeminen alkoi tammikuussa 2015 aiheen löyhällä määrittelyllä ja tutkimuskirjallisuuteen perehtymisenä. Aiheen lopullinen muoto täsmentyi vasta huhtikuussa 2015, ja näkökulma muuttui tällöin myös hieman. Teeman muututtua ja täsmennettyä kirjallisuuteen perehtyminen tarkentui fokuksen löydyttyä, ja teoriapohja muodostui hyvin pitkälti kesän 2015 aikana. Hyvän teoriaan perehtymisen ansiosta haastattelukysymykset pystyttiin hiomaan hyvin ennen haastatteluita. Kun haastattelut

oli toteutettu elo-syyskuussa 2015, ja sen jälkeen litteroitu syys-lokakuussa, niin aineiston tarkempi analyysi pääsi vasta alkamaan.

Analyysiprosessi eteni siten, että lokakuussa muodostuivat alustava aineiston jakaminen yksilön ja organisaation näkemyksiin luovuudesta. Teoriapohjaa täydennettiin tämän jälkeen ottamalla analyysiin mukaan useampi luovuuden mallinnus. Lopulta näkökulman rajaaminen koskemaan vain komponenttimallia tapahtui vasta marraskuun 2015 aikana. Tämä tapahtui aineiston jatkuvan läpikäynnin ja pelkistämisen ansiosta. Pelkistämisen avulla aineisto näyttäytyi yhä enemmän soveltuvan paremmin komponenttimallin kautta tulkittavaksi. Tästä voidaan arvioida sitä, että aiempi vahva perehtyminen erilaisiin keskusteluihin ja teorianmuodostukseen auttoi ohjaamaan huomiota komponenttimallin käsittelyyn tarkemmin. Voidaan myös arvioida kriittisesti, että olisi-ko analyysiin valikoitunut jokin toinen malli, joka olisi yhtä hyvin voinut soveltua aineiston tulkintaan, jos analyysi olisi tehty minimaalisella teoriaan perehtymisellä, induktiota noudattaen. Tätä en itse usko, sillä aineiston analyysin edetessä tutkittiin jatkuvasti eri malleja, ja niiden soveltuvuutta analyysin tueksi, ja tutkimuksellinen evidenssi komponenttimallin puolesta puhui myös sen puolesta, että se kannattaa ainoastaan jättää jatkotarkasteluun. Lopullisesti näkökulma valikoitui kuitenkin aineiston analyysin loppuvaiheessa marras-joulukuun 2015 vaihteessa, ja se on lopulta täsmentänyt teoriaosuuden esitystavan lopulliseen muotoonsa.

Vaikka teoriapohja onkin osittain muodostettu hyvin ennen haastatteluiden tekemistä, niin analyysissä ei ole takerruttu tiukasti teoriaan deduktiivislähtöisesti ja näkökulmaa rajoittavasti. Tutkimus on lopulta toteuttanut hyvin abduktiivista tapaa käsitellä aineistoa, ja teoriaa on sovellettu voimakkaasti apuna kuitenkin huomioiden erilaiset poikkeavat havainnot. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa on sovellettu laadullisen analyysin työkaluna teemoittelua sisällönanalyysin muodostamiseksi. Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin teemoiteltavaksi sopivaksi yksinkertaistaen. Tämä auttoi päättelyn keskittämistä tiettyihin asioihin, ja tutkimuksen kannalta epärelevanttien asioiden sulkemista ulkopuolelle. Tämän ensimmäisen raakavaiheen jälkeen havainnot yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi etsimällä yhteisiä piirteitä kuvaamaan ilmiötä. (Alasuutari 1999, 39–40.)

Sisällönanalyysiä tehdessä käytettiin abduktiivista päättelyä, eli aineistoa käsiteltiin ensin empiirisellä koettelulla pintapuolisesti analysoiden, jonka jälkeen palattiin teorian pariin, jonka pohjalta muodostettiin sopivat teemat ja jatkettiin empirian syvällisempää käsittelyä. Tässä analyysin toisessa vaiheessa tuloksia lähdettiin ratkaisemaan käyttäen apuna teoriakehystä ja aineiston vihjeitä. Tässä tutkimuksessa aineisto ei itsessään ole tutkimuksen kohde, vaan sitä käytetään apuna tuottamaan näkemys tarkasteltavasta ilmiöstä, mikä on tässä tapauksessa luovuuden ilmentyminen organisaatioissa.

Teemoittelu sopii analyysityökaluksi tässä tutkielmassa, koska sillä on pystytty muodostamaan tekstiaineistosta teoriakehykseen sopivia viitekehyksiä teemahaastattelun

mukaisesti. Teemoittelu sopii siis myös vastinpariksi aineistonhankinnassa käytetyille teemahaastattelulle. (Alasuutari 1999, 155–156.) Teemoittelulla on pystytty toteuttamaan abduktiivislähtöinen sisällönanalyysi, jossa teoriaa ja empiriaa pyritään tarkastelemaan rinta rinnan, ja muokkaamaan samaan aikaan analyysin edetessä. Tämän tutkimuksen tapauksessa teoriapohja oli muodostettu jo ennen empiriaa, mutta tutkimuksen analyysin edetessä teoriaosuus koki suuria muutoksia tulosten valmistuttua. Tämä toteutustapa oli siis vahva todennus abduktion käytöstä tässä tutkimuksessa. (Alasuutari 1999, 44–48.)

Voidaan vielä sanoa, että tässä tutkimuksessa näkyy vahvasti tutkittavien käsityksiä esiintuva emic-näkökulma (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31), sillä tutkimus pyrkii selvittämään tutkittavien näkemysten kautta näkemystä luovuuden ilmiöstä. Aineistosta oli löydettävissä selkeitä teemoja, jotka asettuivat yksilö- ja organisaatiokeskeisiin teemoihin. Nämä toisintavat vahvasti komponenttimallin (Amabile 1988) tapaa jäsentää luovuuden ilmentyminen, ja antavat vahvaa näyttöä teorian totuudenmukaisuudelle. Tämän tutkimuksen tapauksessa tieto on kuitenkin postpositivismin hengessä syntynyt vuorovaikutuksessa sosiaalisessa konstruktiossa, mutta siinä on objektiivista totuutta lähestyviä piirteitä. (Guba & Lincoln 1994, 111.) Tämän tutkimuksen otoskokona toiminut seitsemän informanttia on myös pieni tapausmäärä. Siksi siis tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä laajoja yleistyksiä havainnoista, vaan tarkastella ilmiön ilmentymistä sen yksityiskohtaisessa kontekstissa.

## 4.5 Luotettavuus ja yleistettävyyys

Laadukkaassa tieteellisessä tutkimuksessa tulee aina ottaa huomioon aiempi tutkimus ja aiemman hyvän tieteen, tieteellisen esitystavan ja tekstin esitystapa ja -muodot. Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein käytettävät validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät sellaisenaan sovi kuitenkaan laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Näiden käsitteiden pohjalta voidaan kuitenkin soveltuvien osin soveltaa niiden ydinsisältöä laadulliseenkin sisältöön. Tutkimuksen validiteetti, eli se kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat ympäröivän maailman todellisuutta. Validiteetti voidaan jakaa yhä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, jossa sisäinen validiteetti tarkoittaa käytännössä tulkinnan sisäistä loogisuutta. Eli onko esitetyillä tulkinnoilla sisäistä konsistenssia, vai ei. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä muihin tapauksiin. Toinen määrällisen tutkimuksen luotettavuuden mittari, eli reliabiliteetti, ilmaisee tutkimuksen toistettavuutta samanlaisen metodin avulla. Mikäli tuloksia ei saada toisintettua toisessa tutkimuksessa samanlaisella metodilla, niin tutkimuksen reliabiliteetti on huono. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–257.)

Nämä termit siis pätevät pääasiassa määrälliseen tutkimukseen, mutta niitä voidaan soveltuvien osin käyttää myös laadullisen lähestymistavan valinneissa tutkimuksissa. Luotettavuutta tässä tutkimuksessa on lisätty kertomalla mahdollisimman tarkkaan tutkimusprosessi ja sen kulku sekä tutkijan ajattelun kulkua on selostettu jatkuvasti tutkimuksen etenemisessä. Erilaiset valinnat, mitä tutkimuksessa on tehty, on pyritty selittämään kattavasti ja kertomaan, miksi joitain valintoja on tehty jollakin tavalla. Sisäinen konsistenssi tutkimuksessa on pyritty varmistamaan tuomalla esiin teorian ja aineiston välillä rakentamalla analyysimalli selkeästi teorian kaltaiseksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–257.)

Tässä tutkimuksessa ei siis haeta määrällisen tutkimuksen tapaista yleistettävyyttä, vaan tulkitaan ilmiön ilmentymistä tietyssä kontekstissa. Siksi tarkoituksena on ole-massa olevien toiminta- ja ajattelumallien kyseenalaistaminen ja tiedon ja ymmärryksen laajentaminen kyseisestä ilmiöstä. Tämän vuoksi näkemyksiä pyritään esittämään peila-ten niitä tarkasti perusteltuihin näkökulmiin. Tässä tutkimuksessa olennaisena näyttäytyy siis paikallinen perustelemine, eli ilmiön käsitteleminen kontekstisidonnaisesti, ja tällä tavoin pyritään rinnastamaan se sisäisesti loogiseen ja koherenttiin selitysmal-liin. (Alasuutari 1999, 262).

Laadullista tutkimusta ei ole tarkoituksenmukaista yleistää suurempaan joukkoon kasvattamalla otoskokoa, mutta postpositivismin paradigman oletusten mukaisesti tieto ja havainnot kuitenkin lähestyvät totuutta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin yleisesti sanoa, että yksittäistapauksia pyritään tarkastelemaan yleisellä tasolla, eli tällöin tämän tutkimuksen luovuus-ilmiö nostetaan pohdittavaksi ja selitettäväksi. Tul-kintaa tehdessä yleistäminen teorian avulla mahdollistaa kuitenkin yleisten johtopäätös-ten tekemisen aineistosta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 167–168).

Tässä tutkimuksessa on tulokset suhteutettu osaksi laajempaa kokonaisuutta. Koska ilmiötä on tutkittu yksittäistapausten kautta, niin tarkoituksena onkin saavuttaa yleisem-pi ja syvempi ymmärrys asiasta ja tutkittavasta ilmiöstä. Kun tuloksia tarkastellaan osa-na laajempaa kokonaisuutta, niin niiden voidaan sanoa olevan toisinnettavissa ja suh-teutettavissa samanlaiset tutkimusasetelmat omaaviin muihin tutkimuksiin. Kuitenkin selkeimpänä yleistettävyyden merkinä tässä tutkimuksessa voidaan pitää selkeää liitos-ta ja suhtautumista aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. (Alasuutari 1999, 249.)

## 5 AINEISTON ANALYYSI

### 5.1 Käsitukset luovuudesta

Luovuuden ilmiön käsittämiseksi ja ilmenemiseksi organisaation kontekstissa oli tärkeää määritellä luovuus haastateltavien näkökulmasta, ja tätä haastateltavia pyydettiin pohtimaan jo etukäteenkin ennen haastatteluun saapumista. Haastattelun alkuvaiheessa myös haastateltavia pyydettiin määrittelemään luovuus omaan työhönsä ja omaan kontekstiinsa liittäen, ja kertomaan mitä luovuus kullekin merkitsee. Tulokset luovuuden määrittelemiseksi työn kontekstissa antoi hyvin samansuuntaisia tuloksia kaikilla haastateltavilla. Luovuus määrittyi kolmella keskeisellä tavalla haastateltavien vastauksista: tavoitteellisena toimintana, prosessina ja käyttökelpoisena lopputuotteena.

Luovuutta aineistossa ei käsitetä yksittäisenä ilmiönä, vaan pikemminkin kaikkiin yrityksen ja henkilöiden toimiin liittyviin prosesseihin kytkeytyvänä toimintatapana. Kun eri asioita tehdään organisaatiossa, niin tässä tekemisen prosessissa toimintatapojen valinta ja kyseenalaistaminen nähtiin luovuutena, joka kulkee toimintojen läpi. Yleisesti ottaen luovuus nähtiin toimintatapojen kyseenalaistamisena ja erilaisten etenemistapojen käyttönä ja keksimisenä. Haastateltavat tekivät myös eroa sen välillä, että onko luovuudessa kyse yksittäisestä ratkaisuideasta vai kaiken ajattelun ketteryydestä.

Tärkeimpänä korostui luovuuden käsittäminen ensisijaisesti tavoitteelliseksi toiminnaksi työssä. Vastajat korostivat luovuuden olevan selkeästi aina väline hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Työssä ihmiset korostavat aina olevan tärkeää se, että lopputulos on käyttökelpoinen ja hyödynnettävissä yrityksen toiminnassa ja asiakkaan palvelamisessa.

*”Luovuus on mun työssä tällä hetkellä... ehkä tavoitteellisuus on nykyään hyvin tärkeitä. Kaikki pitäis olla ainakin melko hyvin mitattavissa. Tavallaan tavoitteet monesti on ykkösjuuttu, ja ehkä se luovuus on mennyt osittain siihen, että pitää löytää ne keinot millä ne tavoitteet pystytään täyttämään.” H2*

Tavoitteellisuus toiminnassa on selkeästi läsnä, kun määritellään luovuuden merkitystä, ja sitä mitä se merkitsee haastateltaville. Toisaalta tavoitteellisuus asettaa organisaatioissa aina jonkinlaisen paineen tehdä tulosta ja saada aikaan enemmän, nopeammin tai paremmin. Tämä on vastaajien mielestä ristiriitaista osittain luovuuden edellytysten kanssa, sillä luovuudelle edellytetään aikaa miettiä, pohtia ja antaa ajatusten selkeytyä ja kehkeytyä toiminnassa. Edellytykset siis luovuuden toteutumiselle toiminnassa ovat ristiriidassa osittain tavoitteiden kanssa.

*”Me ollaan kuitenkin tosi ison aikapaineen alla oikeastaan aina asioissa ja jos puhutaan luovuudesta, ni kyllähän se vähän tappaa luovuutta aika tehokkaasti se aikapaine.” H1*

Aikapaine ja luovuus eivät mielestäni kuitenkaan välttämättä ole ristiriidassa toistensa kanssa, sillä paine voi myös auttaa keskittymään oleellisimpiin seikkoihin toiminnassa. Erilaisten ideoiden kriittinen arviointi ja valintojen tekeminen, kun niitä on pakko ulkoisesta rajoitteesta johtuen tehdä, voi johtaa myös organisaation kokonaisuuden kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tämä ei välttämättä ole huonoin asia, vaikka luovuus itsetarkoituksellisena toimintana tästä kärsisikin organisaation toiminnassa.

Toinen luovuutta kuvaava käsitys haastateltavilla oli sen prosessinomainen luonne. Luovuus käsitetään organisaatioissa prosessiksi, jolla tulee olla yksilöitävissä olevat vaiheet ja tavoitteellinen lopputulos. Asioiden tekeminen tulisi tapahtua määrämuotoisesti tämän luovuuden prosessin kautta, jotta pystytään saavuttamaan luovia lopputuloksia. Prosessista puhutaan myös sen johdettavuuden näkökulmasta, ja sille tulisi asettaa myös tavoitteita ja kehittymistarpeita.

*”Se on ehkä nyt kahden viimeisen vuoden aikana mulle kiteytynyt luovuudesta, ja mitä se mun työssä on. Se on sitä, että siihen lopputulokseen päästään, sen tulee olla aika luova ja uusia asioita ikään kuin huomiioonottava, mutta kuitenkin systemaattisen prosessin tuloksena aika pitkälle. Se on musta luovuutta.” H4*

Luovuutta prosessina kuvataan dialogisena toimintatapana organisaation arjessa ja ihmisten työtehtävissä. Uusia ideoita tulisi esittää keskustellen työssä ja muiden ideoita tulisi kuunnella. Prosessina keskusteleva toimintatapa kuvastaa luovuuden vuorovaikutteista luonnetta, jollaisena se ilmenee organisaatiokontekstissa. Luovuutta ei siis käsitetä tapahtuvan yksin tekemällä vaan yhdessä tuottamalla. Sosiaalisuus ja eri toimijoiden vuorovaikutus nähdään yhtenä selkeänä piirteenä kuvata luovaa toimintaa.

*”...luovuus on tosi paljon sitä, että käydään dialogia eri toimijoiden kesken, jolloin tavallaan kaikki tuo sen oman näkökulmansa siihen keskusteluun. Siitä musta syntyy tosi paljon tosi luovaa ajattelua.” H4*

Kolmantena selkeänä piirteenä luovuus nähdään vastaajien joukossa ennen kaikkea käyttökelpoisena ja hyödynnettävissä olevana lopputuotteena. Mikäli tuotettu tai aikaansaatu tulos toiminnasta ei ole käyttökelpoinen, tai sillä ei koeta olevan käytettävissä olevaa arvoa joko organisaation toiminnan kehittämiseksi tai tulos ei ole asiakkaalle

hyödynnettävissä oleva, toiminta ei ole luovaa. Itsetarkoituksellinen uuden jatkuva keksiminen tai toiminnan kyseenalaistaminen eivät näyttäyty vastaajien näkemyksen mukaan luovana toimintana, jos toiminnalla ei ole jotain hyödyllistä tavoitetta. Tämä määritelmä korostaa toisaalta luovuuden välinearvollista luonnetta, sillä luovuus ei ole itsetarkoituksellinen itseisarvo toiminnassa, vaan se liittyy aina jonkin tavoitteen saavuttamiseen.

*”Mutta sen täytyy olla myöskin toimiva. Kuka vaan voi keksiä semmosia Pelle Peloton –ideoita, vedellä hatusta. Se ei ole vielä luovaa. Se että se on toteuttamiskelpoinen myös.” H7*

Toisaalta lopputuloksen ajattelu luovuuden edellytyksenä voi sulkea pois monia asioita, jotka voisivat olla luovia, mutta niihin ei kiinnitetä huomiota tavoitteellisuuden tai tuloksellisuuden korostamisen takia. Tästä voisi tulkita sen, että monet hiljaisemmat signaalit organisaation arjesta voivat jäädä huomiotta, jos niillä ei koeta olevan välitöntä hyötyä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Huomioitavaa on se, että vaikka organisaatiot toimivat toiminnallisten rajoitteiden ja taloudellisten vaatimusten puitteissa hyvin tarkoitushakuisesti, niin voisi olla pohdinnan arvoista miettiä myös sellaisten uusien ideoiden ja ajatusten käsittelyä toiminnassa, vaikka niistä ei välitöntä arvoa tai hyötyä olisi odotettavissa.

Luovuuden voidaan ajatella olevan myös sen verran abstrakti ja suhteellinen käsite, joka näyttäytyy eri tavalla jokaisella vastaajalla omassa toiminnassaan. Sen käsitteellistämistä ja ilmentymistä itsessäänkin voidaan kritisoida pelkästään kysymyksellä: onko luovuus relevantti ilmiö ihmisten ja organisaatioiden toiminnassa? Luovuuden oletetaan olevan jotain tavoiteltavaa ja tärkeää uuden luomisessa, eli itsetarkoituksellista, mutta voidaan kyseenalaistaa sen olemassaolo ylipäänsä vastaajien havainnoissa. Voihan olla, että vastaajat tulkitsevat luovuuden olevan jotain, mikä ylipäänsä on vain satunnaista tulosten saavuttamista ja normaalia työn tekemistä. Alalla, jossa uuden keksiminen ja ideointi on työn keskeinen sisältö, niin onko se silloin määritelmän varsinaisessa merkityksessä erityisen luovaa?

*”Mun mielestä toi luovuus ei oo sinänsä mikään itseisarvo, että pitäis olla luova. Mun mielestä se on tossa mainonnassa luovuutta, jos sä saat hyvii tuloksii. Tavallaan jos sä oot tosi luova ja alat kikkailemaan kaikkia ihme juttuja, ja ne voi olla kalliita ne ratkaisut ja voi olla että ne ei toimi. Ni tavallaan mä en pidä sitä semmoisena itseisarvona, mutta tavallaan enemmän ne tulokset on mikä on tärkein. Tavallaan ehkä se luovuus tulee siinä mukana. Näkisin sen jotenkin sillein enemmänkin.” H1*

## 5.2 Yksilö

Haastatteluaineiston ensimmäinen varsinainen teema, jonka mukaan luovuuteen organisaatioissa vaikuttaa yksilö omalla toiminnallaan, käyttäytymisellään ja ominaisuuksillaan. Toiminnasta ja käyttäytymisestä voidaan tehdä vain olettamuksia henkilöiden kertoman perusteella. Lisäksi kriittisesti tarkastellen voidaan kuitenkin kyseenalaistaa joitain kuvauksia henkilöiden yksilöllisistä piirteistä yleisesti kuvauksiksi tavanomaisista ominaisuuksista, ja arvostella sitä, että onko kyse edes luovuuteen liittyvien piirteiden kuvailusta. Joka tapauksessa aineistosta nousee esille yksilöä määritteleviä piirteitä teemoiksi, jotka ovat jaoteltavissa asiantuntijuuteen, taitoihin, prosesseihin ja motivaatioon.

### 5.2.1 Asiantuntijuus

Haastateltavat kuvasivat yhtenä keskeisenä teemana yksilön ominaisuuksista luovuuteen vaikuttaen asiantuntijuutta. Asiantuntijuus tarkoitti alan tietojen ja taitojen hallitsemista yrityksen kontekstissa. Vastaajat kertoivat, että tarpeeksi suuri tieto ja tietämys asioista on ehdoton edellytys luovalle ajattelulle. Ilman asiantuntijuutta ei pysty olemaan luova, koska asioiden yhdistely tarvitsee luovuutta. Luovien konseptien suunnittelun kerrotaan lähtevän joidenkin näkemysten mukaan aina tietopohjaisesta pohdinnasta ja taustasta.

*”Pitää olla asiantuntijoita, että ymmärtää tarpeeks kaikista osa-alueista, et voi puhua asiakkaalle ihan mistä vaan. Pitää olla core-osaamista, koska muuten ei oo uskottava. Kukaan ei voi olla hyvä kaikessa.” H1*

*”Mä ainakin ite huomaan, että ne luovat konseptit lähtee siitä tietopohjaisesta taustasta. Ajatellaan brändiä ja kohderyhmää ja sit siitä aika nopeesti rupee hahmottumaan, kun sulla on muuta kuin vaan tyhjä pappi.” H5*

Toisaalta vastaajista kävi ilmi se, että liiallinen tieto jopa voi rajoittaa luovaa ajattelua. Useimpia ideoita ei edes pyritä esittämään, kun on jonkun aiemman tiedon perusteella joku käsitys siitä, että idea ei tulisi toimimaan kuitenkaan. Tässä ei nähdäkseni nähdä sitä tiedon epäsymmetriaa ja käsitysten eroa ihmisten välillä; vaikka tietopohjaa olisikin paljon, niin se ei tarkoita sitä, etteikö toimimattomiksi miellettyjen ideoiden esittäminen voisi tuottaa keskustelua ja yhä uuden ideointia ryhmätilanteessa. Ideat voivat stimuloida toisia ihmisiä, ja he voivat jälleen esittää oman näkemyksensä jonkun idean jalostamisesta. Asiantuntijuus voidaankin nähdä myös vastaajien joukossa liiallisena estävänä

tekijänä luovuuden suhteen, sillä asiantuntijoihin perustuva organisaatio nähdään osan vastaajien mukaan luovuutta rajoittavana tekijänä.

Asiantuntijuuden voidaan nähdä myös olevan ylipäänsä tarvittava ominaisuus asiantuntijatyössä työskentelevälle, niin voidaankin kriittisesti esittää, että kyseinen yksilön ominaisuudeksi nähtävä ominaisuus ei välttämättä ole erityisesti varsinaisesti luovuutta aikaansaava piirre. Asiantuntijuus on jotain mitä ihminen tarvitsee joka tapauksessa työssään, joten pelkästään yksin se ei voi saada aikaan luovuutta. Voidaankin sanoa, että asiantuntijuus on edellytyksenä monivaiheiselle työskentelytavalle, jossa erilaisia seikkoja tulee ottaa huomioon, mutta onko eri seikkojen huomioon ottaminen jotenkin erityisesti luovaa? Kyse voi olla ylipäänsä normaalista ongelmanratkaisusta työelämässä, ja voidaankin esittää kritiikkiä tulkinnoille ja toisaalta teoriapohjallekin siitä, että asiantuntijuuden voi ymmärtää olevan ylipäänsä normaalia työn tekemisen toteuttamista ilman suurempaa ”luovaa ulottuvuutta” asiassa.

*”Koska tieto kaventaa, pistää laput silmille, koska ”mä tiedän, että tää ei mee näin, koska aiempi tieto sanoo toista.”” H6*

Asioiden yhdisteleminen kuitenkin edellyttää jonkin tasoista asiantuntijuutta, sillä vastaajat näkevät eri asioiden yhdistelyn tuottamisen luovuuden edellytyksenä. Monialaista asiantuntijuutta ja yleissivistystä pidetään piirteinä luovalle ajattelulle. Tulkitsen tämän eräänlaiseksi dikotomisiksi vaihtelulle kahden ääripään, eli professionorientoituneisuuden ja monialaosajaan välille. Tuloksista voin päätellä sen, että todellinen luovuus edellyttää hieman molempia: jotta voit esittää uusia ajatuksia, sinun täytyy sekä ajatella ”laatikon ulkopuolelta” ja toisaalta myös omata oikeaan tietoon perustuvaa tietämystä.

*”Luovalla ihmisellä? Utelias. Yleissivistynyt. Pitää kaikesta olla kiinnostunut. Voithan sä sit, jos sä oot tosikapealla alalla, ni voithan sä ehkä olla luova siellä, ku mennään niin pienillä marginaaleilla... Mut keskiver-toelämässä pitää olla kaikesta kiinnostunut. Mua ei oo kukaan koskaan voittanu esimerkiks Trivial Pursuitissa, eikä tule voittamaan, ku mä tiedän kaikki epäolennaiset.”” H6*

Asioiden yhdistelemisen ja yleissivistyneisyyden voi tässäkin kohtaa ymmärtää ihmisen ominaisuudeksi, jolla saattaa olla vaikutusta luovuuteen, mutta sen piirteiden selkeää vaikutusta todellisuuteen on vaikeaa todentaa. Tiedot ja taidot voivat tehdä ihmisestä hyvinkin ”yleisviisaan”, mutta sen tulkitseminen luovuudeksi ei ole niin suoraviivaista. Väittäisin, että ihminen voi olla hyvinkin asiantunteva monessa asiassa, mutta tämä ei suoraan välttämättä korreloi siihen, että ihminen pystyisi toimimaan luovasti asioissa,

joista hän omaa paljon tietoa. Pikemminkin sanoisin, että voi olla taipuvaisuutta ajatella tiedon luomien rajoitteiden mukaisesti aiemman kokemusperäisen tiedon perusteella. Asiantuntijuus ei sinänsä välttämättä ole edellytys tai edes luovuuden mahdollistaja.

*”Jos ajattelee kaiken kaikkiaan meitä, niin me ollaan aika vahvasti asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatio on hyvin harvasti luova.” H4*

Asiantuntijuus näyttäytyy eri tavalla eri ihmisissä riippuen heidän tehtävistään ja asemastaan organisaatiossa. Asiantuntijuuden ilmenemiseen on vastaajissa käsitetty ensisijassa tiedonkäsittelyyn liittyviä kykyjä, kuten erilaisia alaan liittyvien tietojen hallinta organisaation kontekstissa. Toisaalta myös tekninen ymmärrys ja organisaatiossa käytettävien ja työn kannalta relevanttien järjestelmien hallinta nähdään selkeänä ammattitaidon ilmentymänä. Tähän asiantuntijuuteen lukisin myös vastaajilta tulleet näkemykset, jotka korostivat sosiaalisia taitoja tulla toimeen erilaisissa asiakastilanteissa. Nämä asiakastaidot näyttäytyvät myös aineistossa keskeisenä osana, sillä asiakasvastaavien ja -päälliköiden tulee osata myynti- ja palveluprosessit, jotta asiakassuhteiden ylläpito toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

*”Et kun faktisesti sä oot aina niitä asiakkaita edellä, se on sun työ olla niitä asiakkaita edellä. Samaan aikaan sun pitää pystyä jarruttamaan itseäs siinä mielessä, että mihin se asiakas on niin kun valmis. Se on tosi iso osa sellasta tuloksellista luovuutta, et sä pystyt näkemään, että tuolla on toi paikka X, mihin sä haluat sen asiakkaan viedä.” H1*

Koko organisaation ja ryhmän työskentelyn tasolla asiantuntijuus näyttäytyy kauttaaltaan aineistossa luovuutta tukevana piirteenä. Kun yksilöt ovat asiantuntijoita omalla osaamisalallaan, niin he pystyvät tuomaan omat erilaiset näkemyksensä osaksi kollektiivista työskentelyä asiakastiimeihin. Näistä eri ideoista koostuu lopulta ryhmän työskentelyssä enemmän kuin osiensa summa. Ryhmän jäsenet pystyvät stimuloimaan toisiinsa uusilla eri näkökulmista kumpuavilla ideoilla, ja näin syntyy jälleen uusia konsepteja. Organisaation näkökulmasta tämä tuottaa luovia ja uudenlaisia ratkaisuja asiakkaalle, joten asiantuntijuus näyttäytyy positiivisesti luovuutta tukevana piirteenä koko organisaationkin tasolta.

*”Kyse on vaan siitä, että miten sä yhdistät sen siihen kyseisen vaikka sun asiakkaan haasteeseen, ja minkälaiseks ratkaisuks sä sen muodostat. Se että sä näet paljon mitä on tehty, tai kuulet mitä on tehty, niin se ruokkii*

*hirveen vahvasti luovaa ajattelua. Koska sen jälkeen sulla on paljon kumulatiivista jotain takaraivoajattelua kuitenkin olemassa.” H4*

Työntekijöiden tukeminen heidän työtehtävissään edellyttää myös vastaajien mukaan aitoa kompetenssia tehtävien osalta itse esimieheltä tai tiiminvetäjältä. Oikeanlaisten eväiden antaminen työhön ja sopiva haastaminen tulevat mahdollisiksi vasta, kun esimies itse hallitsee työtehtävän edes jollain tasolla. Esimiesten ymmärrys alasta, työtehtävistä ja eri puolista työssä nousevat esille edellytyksiksi, joita työssä tarvitaan. Tulkitseen, että esimiehen asiantuntijuus on myös olennainen osa luovaa prosessia siinä missä myös alaisten asiantuntijuus. Yleisesti ottaen asiantuntijuus korostuu siis eri rooleissa ja eri tasoissa organisaatiossa edellytyksenä, jota luovien ajatusten ilmeneminen edellyttää.

*”Toisaalta tullaan siihen puoleen, että oletko itse tehnyt niitä niitä työtehtäviä, joita sä liidaat nyt muita tekemään? Eli osaatko sä haastaa niitä tekijöitä? Silloin se tarkoittaa sitä, että vaikka sä et olis kaikkea syväosaavasti itse tehnyt, niin sun pitää ainakin ymmärtää mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu, jotta sä pystyt haastamaan niitä, ja pystyt niitä linjaamaan. Ja siihenkin pitää käyttää aikaa.” H4*

### **5.2.2 Taidot ja prosessit**

Luovuusprosessit tarkoittavat erilaisia yksilöiden tapoja toimia eri tilanteissa omassa työssään yksilönä ja ryhmätilanteissa. Luovuusprosesseja voidaan kutsua myös luovuustaidoiksi, ja tämä kuvaa osittain jopa paremmin sitä, että yksilöillä on jonkinlaista kyvykkyyttä toimia tietyllä tavalla. Vastaajien aineistosta on havaittavissa selkeästi, että organisaatioiden työntekijöistä voidaan muodostaa luovuutta tukevia ominaisuuksia erilaisten prosessien tai toimintatapojen puitteissa. Selkeästi luovuutta tukevia prosesseja tai taitoja olivat harjoittelu, kokemus ideoiden kehittämisestä, itsekuri, epävarmuuden sietokyky, itsenäisyys, riskinotto- ja kyky käyttää uusia näkökulmia ongelmanratkaisussa.

Uusien ideoiden tuottaminen ei ole kaikille vastaajille luontaista, vaikka he kuvailevatkin joillekin uuden tuottamisen olevan huomattavasti helpompaa kuin heille itselleen. Aineistosta nähdään, että ideoinnin harjoittelu on jo itsessään tärkeää, mikäli uusia ajatuksia on ja näkökulmia halutaan saada aikaan. Kyky muodostaa uusia näkökulmia tai nähdä oma toiminta, ajattelu tai argumentit toisesta näkökulmasta on hyvin vaikeaa. Kuitenkin mikäli tätä kykyä pääsisi harjoittelemaan ja mitä enemmän tämä on

tiedostettu piirre organisaation toiminnassa, niin tähän voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Näin luovat tuloksetkin paranisivat mitä suurimmalla todennäköisyydellä.

*”Ihmisten pitäis osata ajatella, että se luovuus on monipuolisempaa. Ja oikeestaan luovuutta pystyy kehittämään. Sähän pystyt kehittämään sun ajattelua tai ideointikykyä tekemällä sitä.” H5*

Ajattelun kehittäminen taitona tai prosessina voidaan nähdä myös normaalina ongelmanratkaisuna ja analyttisena ajatteluna. Voidaan arvostella näkemystä siitä, että onko kyse luovuudesta, jos ihminen pyrkii ajattelemaan eri tavalla tai toisesta näkökulmasta asiaan nähden. Aineistosta ilmenee myös kritiikkiä toisenlaisen ajattelun tuottamiselle ja tämän lokeroimiselle luovuudeksi. Voidaankin kyseenalaistaa erilaisen ajattelun monipuolisuuden olevan vain ja ainoastaan ihmisen monipuolinen työskentelytapa, eikä niinkään luovuutta. Asioiden monitahoinen käsittely ei vielä takaa sitä, että lopputulos olisi jotenkin erityisen luova.

Epävarmuuden sietokyvyn kerrotaan olevan olennainen osa ihmisten kykyä toimia luovasti. Työskentelytahti markkinointialalla on nopeatempoista ja erilaiset asiakasprojektit alkavat ja loppuvat nopealla tahdilla. Tätä kykyä vastaajat pitävät olennaisena, mikäli ylipäättään haluaa ja pystyy työskentelemään alalla. Ilman epävarmuuden sietokykyä ja kykyä tarttua nopeasti uusiin haasteisiin ovat edellytykset paitsi luovalle toiminnalle, mutta myös toimialalla toimimiselle heikommat.

*”Sul pitää olla todella korkea epävarmuuden sietokyky, kun sä oot tällä alalla. Tai ei sulla oo pakko olla, mut jos sul ei oo, ni kyl sul jonkun ajan päästä aika paha olo on. Asiat muuttuu niin nopeesti, et just ku sä oot aatellu et nyt mä oon oppinu tän jutun, ni se muuttuu. Sun pitää pystyä hyväksymään se asia, joka joillekin vähän perfektionistisimmille tyypeille, joihin itsekin kuulun jollain tasolla, ni se on aika vaikeeta ens alkuun.” H1*

Kyky sietää epävarmuudesta kumpuavaa painetta omalle työskentelylle voidaan pitää ihmisen persoonallisuudesta tulevana piirteenä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja toimia, kun varmuutta jostain asiasta ei ole. Jotkut pystyvät tähän paremmin, ja jotkut huonommin. Tämän piirteen psykofysiologinen perusta on psykologian tutkimuksen parissa perusteltavissa, ja tämä otetaan lähinnä annettuna ominaisuutena. Kuten vastaajat tuovatkin ilmi, niin epävarmuuden sietäminen johtaa siihen, että pystytään tekemään itenäisiä ratkaisuja vaikka lopputulos ei ole varma. Tämän voisi nähdä siten, että kykeneväisyys tehdä työtä säilyy epävarmuudesta huolimatta. Kriittisesti tulkittuna tämä voi

ylipäättään olla edellytys työskentelylle, mutta ei sinänsä vielä välttämättä tuota varsinaisesti luovaa työskentelyä ja lopputuloksia.

Vastaajien aineistosta käy myös ilmi se, että itsenäisyys ja riskinotto kyky työssä käsitetään luovuutta edistäviksi piirteiksi. Asiantuntijatyössä jokaiselle on määritelty vastualueensa työssä, jolloin jokainen hoitaa melko itsenäisesti oman osa-alueensa työn. Itsenäisyys nähdään työn peruspiirteenä ja siinä tulee myös valmius ja mahdollisuus ottaa riskejä vapauden ja itsenäisyyden puitteissa. Tietyntyylinen autonomia organisaation tasolta on annettu alaspäin työntekijöille, jotta he pystyvät toteuttamaan työtehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla. Luottamus työn tekemiseen on suuri, eikä työtavalla ole oikeastaan väliä, kunhan työ tulee tehtyä.

*”Siel voi olla tosi monta. Niin yleensä se on silloin aika itsenäistä, että jokainen tavallaan hoitaa oman tonttinsa. Siitä on tehty kattotasolla, esimerkiksi asiakkuuspäälliköt ja -vastaavat on määritelty vaikkapa että mitä kanavia otetaan käyttöön, ja sit aika pitkälti jokainen suunnittelee sen omansa.” H2*

*”Erityyppisiä etenemismalleja. Kai se luovuus on sitä, että uskalletaan ottaa riski, ajatella eri tavalla. Nähdä asia jollain toisella tavalla.” H6*

Itsenäisyys ja riskinotto kyky voidaan nähdä taidoiksi tai prosesseiksi, jota asiantuntijat toteuttavat joka tapauksessa työssään jatkuvasti. He tekevät päätöksiä ja toteuttavat tehtäviä jatkuvalla periaatteella rutiininomaisesti. Voidaankin arvioida, että miten rutiinista tulee luovaa, ja onko sillä edes luovuudelle merkitystä, että tehtävien tekeminen on itsenäistä. Selkeästi riskinottoa tulee tehdä, mikäli halutaan saada aikaan jotain uutta, sillä uusien asioiden lopputulemista ei voi olla koskaan varma. Siksi uskonkin, että riskinotto kyvyllä on paljonkin merkitystä uusien ideoiden keksimisessä organisaatiossa.

Brainstorming-menetelmän käyttäminen on yksi keskeinen prosessi, mitä yrityksissä käytetään luovaan ideointiin. Yritykset soveltavat tällaista metodologiaa siten, että he koontuvat esimerkiksi projektin alussa ideointipalaveriin, jossa jokainen pyrkii tuottamaan paljon ideoita projektia varten. Näissä tilaisuuksissa ihmiset voivat parantaa omia ideoitaan muiden esittämällä kommentteilla tai parantaa joidenkin toisten ideoita omillaan. Yleensä tämänkaltaisten tilaisuuksien kerrotaan onnistuvan hyvin, koska jokainen tuntee panostavan siihen omilla ideoillaan, ja uutta saadaan todella aikaan.

*”Me ollaan esimerkiks aikaisemmin käytetty semmoista lyhyttä aamun pikaworkshoppiä semmoisiin caseihin, jos on esimerkiks oltu menossa tapaamaan asiakasta, ja haluttu jotain kättä pidempää, ku mennään sin-*

*ne. Pistetty monta suunnittelijaa neukkariin, tunti aikaa ja briiffi ja sit he tulee ideapaperin kanssa ulos.” H7*

Toisaalta aineistosta tuli esille myös vastakkaisia mielipiteitä luovuuteen tähtäävien palavereiden ja brainstorming-tilaisuuksien pitämiseen. Osa vastaajista totesi, että tämänkaltaiset ilman taustatietoja toteutettavat ideointitilaisuudet eivät ole kaikkein optimaalisimpia työpäivän muun toiminnan kanssa. Tästä korostui työntekijöiden tarve tehdä rutiininomaisemmin tehtäviä, ja valmistautua erilaisiin ideointitilaisuuksiinkin etukäteen. Yllättäen ilman ennakkovaroitusta pidetyt ideointitilaisuudet näyttäytyvät siis kahdessa valossa vastaajien joukossa.

*” Jotenkin se ajatus siitä, että sun pitäis pystyä silloin tekemään ideointia tai ajattelua, niin silloin sun pitäis pystyä katkaisemaan se työmoodi ja siirtyä ihan eri moodiin ja käyttää ihan erilaista puolta aivoista pelkästään, ni silloinhan se tarkoittaa sitä, että parhaimmat ideat tulee yleensä työajan ulkopuolella illalla. Et sitte tehdään kaikki prosessit niin, että me ideoidaan tässä puolessa tunnissa ja sitten case closed, kun se pitäis mennä niin, että mä ensin kerron teille, että tälläsiä ja miettikää kaikki tahollanne, ja silloin kaikki olis voinut sit nimenomaan siellä takaraivossa jo jonkin aikaa haudutella ja sit sen jälkeen ehkä kertoa yhteen ja käydä läpi ne ajatukset. Se on musta prosessina paljon parempi.” H4*

Aineistosta nousevat esille myös sosiaaliset taidot edellytyksenä luovan ilmapiirin säilyttämiseen. Työn luonne on sen tyyppistä, että henkilöt vaihtavat paljon ideoita toimistolla työskennellessään, ja ajatuksia esimerkiksi erilaisista kampanjoista vaihdetaan paljon. Haastateltavat korostavat sosiaalisuuden merkitystä luovuudelle, sillä luovien ideoiden kehittyminen sosiaalisissa tilanteissa nähdään enemmänkin säännönmukaiseksi ilmiöksi.

*”...mä saan keskustelun kautta paljon enemmän koko ideoita syntymään. Se on mulle se prosessi hyvin pitkälle semmoinen, että käydään dialogia eri ihmisen kanssa ja heitellään asioita ilmaan. Se on musta aika vahvasti luovuutta.” H4*

*”...ainahan ideoinnissa sanotaan, että sun kannattaa kehitellä sitä ideaa muiden kanssa, tai kertoa se mahdollisimman monta kertaa, ja katsoa mikä on vastaanotto. Jos kukaan ei ymmärrä sun ideaa, ni se on tuskin hirveen hyvä. Ja toisaalta aina ennen ku lähtee asiakkaalle myymäänkin*

*sitä, niin kannattais testaa se muilla, koska sehän voi olla, että sä vaan itse ymmärrät sen.” H5*

Kuitenkin omaa rauhaa tarvitaan, ja sosiaalisuus ei ole kaikilla luovuuden edellytys ja parhaiden ideoiden lähde. Osa tarvitsee työskentelylleen rauhan, jotta asioiden prosessoinnille jää tarpeeksi aikaa. Tämä tuntuu olevan myös melko lailla ihmisestä ja persoonasta juontuva piirre, ja jokaisella melko yksilöllistä. Toiset tuntuvat pitävän yhdessä ideoiden tuottamisesta ja toiset mielellään työskentelisivät itsenäisesti.

*”...sit ainakin omassa työssäni, ni mä tarviin sen rauhan, että mä pystyn lukemaan ne taustat rauhassa ja keskittymään siihen. Välillä kun on tosi hektistä, niin se ei oo se ideaali keksiä jotain tai edes saada sitä paperille. Kyl se vaatii sen työrauhan.” H5*

Organisaatiossa, jossa ihmiset työskentelevät jatkuvasti yhteistyössä toistensa kanssa, vaikka toteuttaisivatkin omia erillisiä tehtäviään, tulee haastateltavien mukaan kiinnittää jatkuvaa huomiota toistensa kanssa toimeen tulemiseen. Sosiaaliset konfliktitilanteet voivat haastateltavien mukaan aiheuttaa tilanteita, joissa ei välttämättä päästä projektissa eteenpäin. Toisaalta mikään konfliktitilanne ei kärjisty koskaan siten, että puhumalla ei tilanne olisi ratkennut. Aineistosta käy ilmi, että ihmiset, jotka ovat hyvin ratkaisukeskeisiä, tulevat toimeen organisaation työskentelymallissa ja tämänkaltaisten ihmisten parissa työskentely on kaikkein hedelmällisintä. Ongelmien ratkomiseen keskittyminen tuo oman osansa ryhmädynamiikan ja työyhteisön toimintaan.

*”Kyl musta tuntuu, et suurimmaks osaks aika smoothisti noi asiat menee. Ei mul oo missään tiimissä oo ollu sellaista tilannetta, et mul olis ollu sellainen olo, et mun olis tarvinnut sanoa, et tää on ihan, et ei täs oo mitään järkee.” H1*

*”En oo koskaan törmännyt konfliktitilanteeseen, jossa olisin ollu täysin eri mieltä siitä, mitä kuuluu tehdä. Aina on löydetty perustelemalla ja keskustelemalla se, että mikä on oikea suunta.” H7*

Kuitenkin konfliktit ovat jossain määrin välttämättömiä, kun vastakkaisia ideoita ilmenee ja vahvat persoonat kohtaavat toisensa. Vastajaat näkevät osittain konfliktin myös oleelliseksi osaksi sitä, että tuloksia syntyy. Aineistosta tulee esille myös vastakkaisia vastauksia konfliktien jatkuvan esiintymisen puolesta. Konfliktit nähdään rakentavina prosesseina ja niiden ratkaisu keskeisenä taitona. Vaikka vastakkainasettelua ja ristiriitoja ilmenee, niin niiden ratkaiseminen on jokapäiväistä ja kaikesta tunnutaan selviävän.

Vastaajat kuvaavat konfliktit välttämättöminä ja tärkeinä elementteinä, jotta paras luova idea lopulta saavuttaa voiton eri ideoiden taistelussa.

*”Jos on luovia ihmisiä, kaikki on sallittua. Totta kai niillä on täsmälleen erilaiset näkemykset. Sit mökötetään ja ollaan hiljaa ja sit huudetaan ja sit pyydetään anteeksi. Musta ei oo tarkoituskaan päästä kompromissiin. Parempi on, että parempi idea voittaa ja toinen häviää.” H6*

*”Täällä huudetaan välillä kovaakin. Täällä saatetaan olla eri mieltä jonkun ihmisen... Yleensä henkilökohtaisesti ei loukata ketään, mutta me saatetaan kinata siitä, että joku on käyny myymässä asiakkaalle jonkun idean mikä on aivan päätön, mikä ei oo meidän mielestä toteutettavissa. Sit toisaalta täällä ei kauheasti kyräillä selän takana, et ne asiat kerrotaan sit kyllä. Huudetaan selväksi ja sit jatketaan eteenpäin.” H7*

Toisaalta erilainen kireys ilmapiirissä tai äänenkorottaminen voidaan nähdä henkisen väkivallan käyttönä työyhteisön valtapyrkimyksissä. Omia ideoita puolustetaan ja kamppaillaan toisenlaisia näkemyksiä vastaan. Kuitenkin vastaajien puheesta tulkitsen sen, että konfliktit eivät aiheuta ilmapiirin kireyttä tai vaikuta henkiseltä väkivallalta vastaajien joukossa, vaan jopa välttämättömytenä ideoiden tuottamisessa. Tämä on monesti hienovaraista rajanvetoa, jota yksilöt joutuvat itse työssään tekemään, ja on täysin henkilöiden tulkinnasta kiinni, että miten eri tilanteet tulkitaan. Kuitenkin vastaajista välittyy varaukseton hyväksyntä sille, että konflikteja tarvitaan, eivätkä ne koskaan eskaloitu liian pitkälle, vaan aina pystytään sovittelemaan.

### **5.2.3 Sisäinen motivaatio**

Motivaatio nousi esiin aineistosta kolmantena yksilöön kohdistuvana teemana. Motivaatio lisää monia asioita yleisesti työviihtyvyyteen nähden, ja se koostuu vastaajien mukaan useista erilaisista asioista, kuten työn ilosta, kiinnostuksesta omaa työtä kohtaan ja halusta saada aikaan asioita työssään. Motivaation vastaajat kertovat olevan olennainen osa sitä, että ihminen voisi edes ajatella luovasti. Toisaalta mahdollisuus ajatella luovasti ja eritavalla rutiinitehtävien joukossa tuo jo itsessään lisää motivaatiota työhön vastaajien mukaan.

*”Than kaiken kaikkiaan luova ajattelu antaa sellaisen hirveän inspiroivan lisäkerroksen tähän työhön ja markkinointiviestinnän suunnitteluun. Kyllä se on sellainen asia minkä mä näen itse ainakin antavan todella*

*paljon motivaatiota tehdä. Ihan selkeästi. Ihan ration päälle rakennetaan luovuus, niin se on aika hieno yhdistelmä siinä vaiheessa oikeasti.” H4*

Johtaminen motivaation aikaansaannissa näyttäytyy merkittävänä tekijänä luovuuden edistäjänä. Aineistosta nousee esille henkilökohtaisen johtamisen rooli ihmisten työn tukemisessa ja ilmapiirin ylläpitäjänä. Esimiesten ja tiiminvetäjien hyvä kommunikaatio ja aito kiinnostus ihmisistä omina itsenään on olennainen osa motivointia, ja hyvän tuloksen aikaansaantia yrityksissä.

*”Niin mun mielestä se on parasta motivointia olla kiinnostuneita ihmisestä ihan ihmisenä, eikä tuotannon tekijöinä. Kyl mä kysyn mitä sä teet, mut kyl mä enemmän kysyn mitä sun lapselles kuuluu, ai onks sun isäs vielä sairaalassa ja näin... Niin heillä on semmoinen olo, että heistä välitetään. Eikä se oo opeteltu asia, vaan se on luontaista. Luovuuden motivointi on parhaimmillaan silloin, kun ihmisellä on hyvä olla tai he kokee itsensä arvokkaaksi.” H6*

Toisaalta läheisten suhteiden rakentaminen ja emotionaalisen siteen luominen työntekijöiden ja työnjohdon välille voi toimia myös vallankäytön välineenä. Aineistosta nousee esille se, että mikäli työntekijöiden ja johtajien välillä on hyvä luottamus ja jopa jonkinasteinen tunneside, niin tämä voi asettaa henkilökohtaisia paineita ihmisten suoriutumiseen työstään. Ylitöiden tekeminen voidaan nähdä jopa velvollisuutena työnantajaa kohtaan, sillä motivaatio kohoaa korkealle tasolle, jolloin työnantajan vaatimuksista ei välttämättä voida kieltäytyä.

*”Meillä on tosi harvassa semmoiset päivät, että meillä olis toimistosta valot pois 16:30 tai edes 17:30, et kyl meillä aina joku on pidempään sitten. Välillä on sitten semmosia hetkiä kun on rauhallisempaa ja sitten pidetään ylitöitä pois ja... Suurin osa varmaan kokee sen velvollisuudekseen, että tietyt asiat täytyy saada tehtyä. Mut sit myöskin pyritään ottamaan se järki käteen aina välillä. Et nää on asioita, mitä ei oo pakko saada tänään enää eteenpäin. Kyllä se pyritään aina pitämään semmoisena, että se ei olis se paine niin kova.” H7*

*”Kai se hiukan semmosta pelipolitiikkaa on. Tai ainakin sen huomaa, että siihen tulee mahdollisuus. Vaikeampi kieltäytyä. Toki monesti sanotaan myös, että mee nyt kotiisi. Kyl mä luulen, että on aika tyytyväisiä.” H6*

Pitkän työpäivän tekemistä pidetään jopa jossain määrin vakiotoimintatapana, eikä sitä kyseenalaisteta välttämättä edes. Tämä voi johtua nimenomaan henkilöiden keskuudessa vallitsevasta korkeasta sisäisestä motivaatiosta työtehtäviä ja alaa kohtaan, tai toisaalta pakkotilanteesta, jossa tehtävät tulee saada tehtyä. Pitkien päivien tekeminen voi olla työnjohdollinenkin ongelma, sillä jos resurssit eivät ole riittäviä työtehtävien tekemiseen, niin silloin ennen pitkää henkilöstön työkyky voi kärsiä tästä. Liiallista työtaakkaa pyritään kuitenkin helpottamaan pienillä asioilla toimistolla, hyvällä työilmapiirillä ja toisaalta toimiston toimivilla henkilökohtaisilla suhteilla.

*””Me selvitään tästä yhdessä” –filis on paljon parempi kuin ”tästä ei tuu mitään”. Ne on kuitenkin välillä hyvin lähellä toisiaan. Me ollaan tehty semmoisia pieniä asioita tehty tässä syksyllä, että mä oon välillä huutanu, että ”pitäiskö avata karkkipussi”, ja joka kerta on kuullut että ”JOO!” Me on sitten haettu kaappiin, että meillä on voileipätarpeet tuolla, jos päivät venyy... ja pientä, millä on saatu sitten se... että tehtäis se jollain tavalla edes miellyttäväks.” H7*

Henkilöstön viihtyvyys ja toimivat ihmissuhteet toimistossa nousevat vastaajien joukosta selkeäksi piirteeksi motivaation ylläpitäjänä. Työilmapiiri on selkeästi asia jota arvostetaan ja arvotetaan yläpuolelle eniten tekijöistä, jotka edesauttavat sujuvan työn tekemistä toimistoympäristössä. Puheissa vastaajilta tuodaan esille, että yrityksen taloudellinen suoriutuminen ja ihmisten väliset suhteet luovat oleellisen kehyksen sille, että toiminta ylipäänsä voi rakentua kestäväälle pohjalle, ja ihmiset suoriutuvat työtehtävistään. Koska ilmapiirin suotuisuutta pidetään edellytyksenä toiminnalle organisaatioissa, niin sitä pidetään myös edellytyksenä sille, että ihmiset voivat aikaansaada luovia ratkaisuja.

*”Yhden firman pomo sanoi kerran, että monessa yrityksessä kuvitellaan, että viihtyvyyden takaa se, että on hirveen hieno espressokone. Sillä ei oo mitään merkitystä, kunhan talous on kunnossa ja ihmisten väliset suhteet on kunnossa. Se on ihan sama mitä juodaan. Se kone ei muuta sitä, jos kaikki rakenteet ei oo kunnossa. Se ei muuta sitä miksikään.” H6*

Motivaatiota laskevia piirteitä oli aineistosta löydettävissä tiedon jakamisen esteistä. Kun tietoa asiakasprojekteista ja työtehtävien edellytyksistä ja vaatimuksista ei jaeta tarpeeksi ihmisten kesken, vastaajat kokevat tällaiset informaatio- ja viestintävajeet paljon motivaatiota laskevinä. Vaikka oma kiinnostus projektiin ja sisäinen motivaatio tätä kautta olisikin kohdallaan, niin tiedon epäsymmetrian lisääntyminen eri ihmisten ja tehtävätasojen välillä lisää tyytymättömyyden tunnetta vastaajissa. Tulkitsen tästä, että

tiedon jakamisen huonot ja toimimattomat käytännöt voivat vähentää ihmisten motivaatiota tehdä työtehtävää, ja näin vähentää mahdollisuutta luovaan ajatteluun ja luovien lopputulosten ilmenemiseen työssä. Tässä korostuu johtamisviestinnän rooli tulosten saavuttamisessa ja henkilöstön motivoinnissa, sillä onnistuessaan kaikki kokevat olevansa osa projektia ja tärkeitä yksilöitä asioiden läpiviennissä.

*”Sitten meillä on ehkä se ongelma, että kuitenkin täytyy muistaa, että meillä on loppuasiakkaan kanssa dialogissa asiakkuuspäälliköt ja asiakkuuspinta. Sit se riippuu aivan siitä, miten he ehtii alaspäin tiimilleen esim. jakaa tietoa. Esim. tiimille voi olla joskus hyvinkin epämotivoivaa se, että heillä ei oo tarpeeks suurta kontaktia asiakkaaseen, ja sitten toisaalta jos asiakaspäällikkö ei tarpeeks hyvin kiteytä tiimille tavoitteita ja sitä mitä tässä nyt lähdetään hakemaan, niin varmaan silloin se voi olla, että on tilanne jossa on aikamoistakin painetta.” H4*

#### **5.2.4 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoiset motivaattorit, eli erilaiset aikapaineet ja dealinet, olivat myös läsnä työn tekemisessä. Työlle on määritelty selkeät aikabudjetit ja tässä määritellyssä ajassa tulisi saada aikaan tarvittavat tulokset. Vastaajien mukaan on kuitenkin yleistä, että tehdyt tavoiteaikataulut rikkoutuvat ja venyvät hieman yli. Tämän tulkitsen aiheuttavan työn tekemistä paljolti totutun laisena ja toistavan hyväksi havaittuja kaavoja. Tämä ei tue käsitystä luovuuden tukemisesta, sillä aikapaine altistaa ajattelemaan ja toteuttamaan konvergentteja toimintamalleja, kun ei jää aikaa ajatella vaihtoehtoisilla tavoilla.

Tavoitteelliselta kannalta aikapaineen olemassaolo on välttämätön motivaatiotekijä, jotta tuloksia voidaan saada aikaan. Toiminnan kehittäminen organisaation työskentelyssä ei myöskään ole mahdollista oikein muulla tavalla, kuin projekteihin käytetyn ajan seurannan avulla. Vaihtoehtoisten laskentamallien käyttöönotto voisi olla suotavaa luovuuden lopputulosta ajatellen, mutta käytännössä tämän mahdollistaminen organisaatiokontekstissa on hyvin vaikeaa. Kaiken kaikkiaan aikapaine nähdään kuitenkin välttämättömäksi ja tarpeelliseksi, jotta tuloksia saadaan aikaan. Tietyllä tapaa tulkitsen aikapaineen läsnäolon myös myönteiseksi tekijäksi luovuuden suhteen, sillä tavoitteellinen luovuus vaatii rajoja ja vaatimuksia. Muuten tulokset olisivat hajanaisia tai tuloksia ei saataisi aikaan ollenkaan.

*”Aika on keskeisin rajoittava tekijä, koska se kumuloi siihen, että briiffit on huonompia, se yhtenäinen tai keskustelu on lyhyempää, tai sitä ei oo niin paljon. Loppuviimeks sitten kaikki johtaa siihen aikaan.” H7*

*”Sit kun on kiire niin fokus on aika tiukka. Sit mennään ja tehdään. Koska deadlinet ei jousta. Mut suurin osa töistä, meil on aika pitkä näkyvyys. Aika vähän tulee semmoista, että nyt tarvitaan kolmen tunnin päästä tietty juttu. Niitäkin tulee. Kyllä se aika kiivas tahti on joskus.” H6*

*”Mulla esimerkiksi on taloudellisia syitä, miksi mä hoputan jotakin töitä. Saatan aikatauluttaa ne tiukaksi, mutta kyllä mä pyrin varaamaan siihen sen ajan mitä tarvitaan. Mut sit se monesti menee niin, että vaikka siihen olis varattu neljä viikkoa, niin se tehdään viimeisellä viikolla kahdella viimeisellä päivällä. Toki siinä on sit sitä ajatustyötä ja hautomista alla paljon. Ei se nyt hukkaan mene se edeltäväkään aika.” H7*

Ulkoisten motivaatiotekijöiden luonnehtiminen hyväksi asiaksi voidaan tulkita kahdella tavalla. Toisaalta kertomusten todenperäisyyttä ei ole tarpeen kyseenalaistaa, eli henkilöt todella kokevat aikapaineen ja työn vaatimukset tarpeellisina tekijöinä tavoitteellisen luovuuden aikaansaamiseksi. Toisaalta voidaan arvioida vastausten todenperäisyyttä, eli koetaanko aikapaineen ja tavoitteiden luomat vaatimukset sosiaalisesti hyväksytyinä seikkoina, ja niistä puhuminen positiiviseen sävyyn oletusarvoisina työyhteisössä? Tulokintani mukaan paineet aiheuttavat kuitenkin stressiä työntekijöissä, mutta oleellisinta taitaa olla sopiva stressin määrä näissäkin. Oikea määrä painetta tuntuu olevan vastaajajoukossa hyväksyttävä ja jopa tarpeellinen tekijä oikeiden tulosten aikaansaannissa.

## **5.3 Organisaatio**

Kolmas pääteema, joka haastatteluaineistosta on hahmotettu, on organisaatiotasolle kohdistuvat teemat. Nämä koskevat organisaation olosuhteita käsitteellisesti johdon, toimintakäytäntöjen ja abstraktiotason, kuten arvojen ja strategian tasolla.

### **5.3.1 Luovuus julkilausuttuna arvona**

Luovuuden arvo julkilausuttuna näkyy perussuhtautumisena luovalle toiminnalle ja ajattelutavalle koko organisaatiossa. Organisatorinen motivaatio rakentuu yksilöiden omasta motivaatiosta toimintaan, ja muodostaa näin organisaation kokonaisuuden. Keskeisesti organisaation motivaation kuitenkin vaikuttaa johtotasojen toimijoiden suhtautuminen. Johdon tuki onkin tärkeä osa luovuuden hyväksymistä organisaation käytännön toiminnassa.

Organisatorisia olosuhteita ja rakenteita tarkastellessa luovuuteen nähden aineistosta pystyi näkemään erilaisia tukevia ja rajoittavia tekijöitä paljonkin ja erittäin rikkaasti. Perustavanlaatuisena hyvänä piirteenä organisaatioissa oli havaittavissa julkilausuttu tukeminen luovuudelle ja sen tavoittelu myös tiedostettuna ominaisuutena. Luovuutta pidetään hyvänä ja tavoiteltavana ominaisuutena, joten se on kirjattu myös virallisiin dokumentteihin kuten strategiaan ja arvoihin. Kuitenkin on huomionarvoista se, että vaikka luovuus nähdään tavoiteltavana ja hyvänä ominaisuutena, niin sen läsnäoloa perustellaan ulkoisilla toimintaympäristön paineilla esimerkiksi asiakkaista tulevana vaateina tai toimialan yleisiltä olosuhteilta.

*”On se yks meidän arvoista, että meidän pitäis sitä tuottaa. Koska se asiakkaiden vaade sen suhteen on niin kova.” H3*

*”Meillä on tärkeä yks osa alue luovuus. Kyllä se nähdään siinä sisältökonseptien kautta tuomassa meille siis lisämyyntiä. Toki se on myös semmoinen sisäänrakennettu toive, että ihmiset ajattelis luovasti ja out-of-the-box, jotta löydettäis uusia ratkaisuja, eikä aina tarjottais sitä tuttua, kun on vuosia tehty näin, niin tehdään vaan.” H5*

Luovuus nähdään sisäänrakennettuna toimintana, ja on toive siitä, että ihmiset ajattelisivat luovasti aina ja tällä tavalla pystyttäisiin löytämään uusia ratkaisuja tukemaan liiketoimintaa. Luovuus nähdäänkin siis nimenomaan liiketoimintaa vauhdittavana tekijänä, jonka avulla voidaan saavuttaa parempia tuloksia toiminnassa taloudellisessa mielessä ja asiakkaiden tyydyttämisessä. Luovuutta ei siis nähdä itseisarvona toiminnassa, vaan se palvelee koko liiketoimintaa tavoitteena myynnin ja kannattavuuden kasvu. Pikeminkin toiminnassa tärkeämpänä korostuvat hyvän ilmapiirin tukeminen, ihmisten viihtyvyys ja projektitavoitteet.

Luovuutta ja erilaisia ohjaavia dokumentteja pidetään toisarvoisina kuitenkin toiminnassa. Erilaiset kirjatut tavoitteet näyttäytyvät vähemmän tärkeässä valossa arjen toiminnassa yrityksessä. Niitä pidetään jopa välttämättömänä pahana vain esimerkiksi sijoittajaviestinnän vaatimusten vuoksi.

*”Nyt täytyy sanoa, että mehän ollaan pörssiyhtiö ja meillähän on tosi säänneltyä se, että millä tavalla me ulos tulemme. Mä en oo ihan varma, että onko tää meidän ulostuodussa missään. Mä luulen, että se on sisäisiä keskusteluja ja tavoite ja tahtotila, että sitä parannetaan. Mä luulen, että sitten kun meillä on jotain näytettävää, jotain konkreettista, ja saavutettuja tuloksia, niin sitten varmasti puhutaan ulospäin enemmän.” H7*

*”Se on tehty sijoittajaviestintään ja muuta varten, mut se on ihan humpuukia. Mä sanoisin, et jos sä meet mihin tahansa organisaatioon ja kysyt mikä meidän firman missio on, niin joka 50. osaa sanoa sen hiukan sinnepäin edes. Mut jos sä kysyt, mikä se fiilis on, ni se on eri asia. Joskus se osuu ehkä kohdalleen.” H6*

*”Meillähän on juuri nämä visio, missio... Mut mä oon sanonut, että on yks hailee mikä meidän visio ja missio on. Kukaan ei tiedä. On ihan sama mitä siellä lukee. Mä oon joskus sanonut, et jos te mietitte, että ainoa sääntö mikä on tärkeä, on se, että tehkää päätöksiä, josta te kuvittelette että asiakas ja työkaveri on ylpee teistä. Jos se on luovaa niin se on luovaa, jos se on epäluovaa niin se on epäluovaa.” H6*

Tärkeämpänä kuin asioiden kirjaaminen toimintaa ohjaaviin dokumentteihin nähdään kuitenkin organisaation arki ja toimivuus. Tavoitteellisuus toiminnassa korostuu enemmän ja se, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan. Luovuus tässä toiminnassa ei näyttäydy itseisarvona, vaan se on mahdollistaja, mutta ei edes edellytys hyvälle toiminnalle. Tärkeämpänä asiana nähdään se, että toiminta on hyvää ja ihmiset viihtyvät organisaatiossa työntekijöinä.

Tulkitsen aineistosta, että luovuuden rooli on hyvin ristiriitainen organisaation tasolla. Sen läsnäoloa tavoitellaan yksilön toiminnassa ja organisaation toimintaa yritetään mukauttaa siihen sopivasti, mutta toisaalta se ei ole tietoisesti suoraan tavoitteena. Näkisin, että asian tiedostaminen selkeämmin organisatorisena tavoitteena voisi tehdä luovuuden kehittämisen paljon tarkoituksenmukaisemmaksi ja järjestelmälliseksi. Mikäli organisaation toiminnassa luovuus on kuitenkin faktisesti läsnä koko ajan, niin on ristiriitaista, että siitä ei puhuta kuitenkaan tavoitteiden tasolla. Tavoitteet on ilmaistu määrällisinä ja aikataulullisina tavoitteina, ja suuri asiakaspalveluorientoituneisuus näkyy kaikessa toiminnassa, mutta mahdollinen luovien ratkaisujen lisääminen voisi tehostua tietoisemmalla luovuuden käsittelyllä organisaatiotasolla.

### **5.3.2 Luovuus arvostettuna toimintana**

Luovuuden käsittely tavoiteltavana ja arvostettuna toimintana jakoi mielipiteitä eri vastaajilla. Toisaalta sen tavoittelu näyttäytyi hyväksyttynä tapana toteuttaa asioita, ja siihen kannustetaan eri tavoilla, mutta toisaalta se ei näyttäydy itsetarkoituksellisena, vaan välinearvoisena toimintana. Pääasiassa erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen nähdään hyväksyttävänä toimintana ja siihen kannustetaan positiivisesti. Konflikteja tai

ristiriitatilanteita ei ilmene niinkään ideoiden tuottamisessa, vaan pikemminkin siinä, että on esimerkiksi aiemmin kokeiltu jotain ideaa, ja todettu silloin se toimimattomaksi. Tällöin ideat kokevat vastarintaa, eivätkä etene toteutukseen asti, ja tämän voi käsittää ideoiden ja luovuuden rajoittamiseksi. Toisaalta myös erilaista kitkaa luovien ideoiden toteuttamiseen tulee lähinnä asiakkaan puolelta.

*”En sanois, että on luovien ratkaisujen suhteen sisäisesti mitään konflikteja. Kyl täälläkin arvostetaan, kun ajattelee vähän erilaisia toteutuksia. Yleensä on, että ilman muuta kokeillaan.” H2*

*”Ja sanotaanko, et jos asioita torpataan, ni yleensä ne torpataan enemmänkin asiakkaan päässä, kuin täällä. Ja sitä tapahtuu ihan jatkuvasti, ja siitä ei voi ottaa itteensä. Et sä annat sun parhaan suosituksen ja joko se otetaan huomioon tai sit sitä ei oteta huomioon. Ja hyvin usein otetaan huomioon, koska sen takia ne asiakkaat meidän asiakkaita on. Asiakkaitakin on aika laidasta laitaa.” H1*

*”Välillä saattaa jopa olla niinkin päin, että asiakkaalta tulee joku luova idea, ja sit sä ite tiedät, että tää ei toimi yhtään, että tätä on kokeiltu ennenkin, että sä saatat ite antaa neuvoa sit, et ehkä ei kannata tehdä näin, vaan voisko tän tehdä näin.” H2*

Tulkitsen aineiston vastauksia siten, että luovuutta pidetään arvostettuna ominaisuutena organisaatiotasolla, mutta sen rooli ei ole kovin vakiintunutta. Erilaisia ideoita kannustetaan toteutukseen, mutta tärkeämpää on suoriutuminen työstä aikataulussa ja hyvillä tuloksilla. Näen tämän siten, että luovuus näyttäytyy organisaatiossa läsnä olevana, kun erilaisia ideoita jalostuu toteutuskelpoisiksi. Luovuutta ei koeta tarkoituksenmukaiseksi ilmiöksi tai prosessiksi, jonka kautta asiat tulisi ajatella läpi, vaan ikään kuin vapaana radikaalina, jonka toiminta on arvaamatonta.

### **5.3.3 Tiedonjako**

Tiedon jakaminen nousee myös organisaation tasolla keskeiseksi teemaksi. Organisaation tasolla tiedon jakamiseen pyritään kiinnittämään huomiota tarjoamalla työntekijöiden käyttöön ajantasaista tietoa asiakasprojekteista mahdollisimman projektin alkuvaiheessa, ja aina kun tieto päivittyy projektin aikana. Tietovajeeksi organisaatiossa kuvataan useimmiten projektin edetessä ilmaantuvan tiedon jakamista, sillä tieto ei välttämättä etene johdonmukaisesti asiakkaalta projektipäällikölle tullessaan muulle tiimin

jäsenelle. Tämä kuvataan olevan lähinnä henkilöstä kiinni olevaa, ja oma-aloitteisuuden merkitystä tietoresurssien haussa korostetaan. Tietoa kyllä on saatavilla, eikä kukaan tarkoituksenmukaisesti sitä pimitä pois muilta. Tietoon liittyvää vallankäyttöä ei sinänsä näytä esiintyvän, mutta se voi olla piilotettua toimintaa.

Organisaatioissa on läsnä jakamisen kulttuuri, sillä ihmisten kerrotaan jakavan asioita toisilleen. Tämä ei tarkoita siis suoraan asiakasprojektikohtaisten tietojen jakamista, sillä alalla on läsnä ns. kilpailijahygienia. Eli esimerkiksi ihmiset, jotka työskentelevät jonkun toimialan asiakkaan parissa, eivät osallistu toisen saman toimialan asiakkaan projektin kanssa työskentelyyn. Tämän on alan organisaation toiminnan kannalta hyvä käytäntö, sillä se mahdollistaa useampien saman toimialan asiakasorganisaatioiden ottamisen asiakkaaksi vaarantamatta toisen asiakkaan arkaluonteisia tietoja. Jakamisen kulttuuri tarkoittaa organisaatioissa yleisluontoisempaa tiedon jakamista, vapaata puhumista ja läsnä olemista.

Tiedon jakaminen ja informaation välitys nousee esille haastateltavien vastauksista seikkoina, jotka lisäävät tyytyväisyyttä työhön, työtehoa ja mahdollisuuksia luovien ideoiden työstämiseen. Tarpeellisen tiedon rooli on suuri, kun ihmiset haluavat työstää uudenlaisia ideoita, sillä eri asioiden yhdistely tarvitsee hyvän tietopohjan. Tiedonjako ei myöskään onnistu aina tarkoituksenmukaisella tavalla, sillä aikataulut ja inhimilliset virheet tiedon välittymisessä luovat viestintävajeita organisaatiotason toimintaan.

Tiedonjako näyttäytyy toiminnassa suunnitteluna ja toisaalta retrospektiivisenä toimintana. Vastaajat kokevat, että tiedon jakaminen on kriittistä tiimien tehokkaalle työskentelylle, ja jos tieto ei kulje organisaatiossa, se koetaan todella epämotivoivana. Myös jaetut näkemykset siitä, että missä organisaationa on onnistuttu ja missä epäonnistuttu, kasvattaa luottamusta ja organisaatiotason suorituskykyä.

*”Se on hyvin paljon sitä tiedonjakamista, joka lisää ymmärrystä ja joka lisää todennäköisesti kiinnostusta siihen, että mitä me ollaan tässä tekemässä ja mitä me yritetään saada aikaiseks ja kävikö näin ja tapahtuiko tämä.” H4*

*”Ehkä semmoinen töiden ja ideoiden jakaminen. Että kerrotais omista onnistumisista ja epäonnistumisista. Ehkä porukalla purettais, että miksi joku asia toimi ja miksi ei toiminu. Meillä on ollut erilasia työkaluja tän tekemiseen, mutta ne on kiireessä jäänyt nyt pois.” H7*

Tämän voi nähdä ylipäänsä liittyvän organisoitumiseen ja projektien toteutuksen arviointiin, mutta luovuuden kannalta kyse on oppimisprosessista. Oppiminen ja virheiden läpinäkyväksi tekeminen, ja toisaalta onnistuneiden käytäntöjen toistaminen voi näke-

mykseni mukaan auttaa luovuutta, luovia ratkaisuja ja niiden implementointia työskentelyyn pitkällä aikavälillä.

Aineistosta nousee myös esille tiedonjakoon liittyvät haasteet ihmisten motivoinnissa esimies- tai tiiminvetäjäroolissa. Toisaalta johtajan tai vetäjän roolissa toimiessa vastaajat kertovat olennaisena asian työn johtamista olevan tiedon tarpeellisen määrän jakaminen työntekijöiden kanssa, mutta toisaalta tulisi myös haastaa näkökulmasta. Tiedon jakaminen on kriittisessä roolissa eri näkemysten muodostumisessa, ja tulkitsen, että toisaalta riittävä määrä tietoa päätösten tekemiseen ja erilaisten ideoiden muotoutumiseen on kriittinen tekijä mahdollisten luovempien ideoiden tuottamiseksi. Toisaalta esimies tai tiiminvetäjä voi toimia tiedon portinvartijana, ja jakaakin tietoa oman näkemyksensä kautta, ja tässä tiedon rooli yhdistyy vallankäyttöön myös. Luovuuteen nähdessä olisi hedelmällisintä, mikäli tietoa olisi mahdollisimman paljon kaikkien saatavilla heti projektin alusta lähtien.

*”Haastamista tosi paljon, mun mielestä haastamista. Missä on myös kaksi puolta. Toinen puoli on se, että sun pitää haastaa siitä näkökulmasta, että todennäköisesti sulla on kuitenkin kaikista eniten tietoa siitä, että mitä asiakas on sinulle asiasta jakanut, eli muistaa kertoa se tieto. Kaikki olennainen mikä voi vaikuttaa, jolloin sun pitää jonkun verran käyttää aikaa siihen, että sä jaat sen tiedon.” H4*

#### 5.3.4 Resurssit

Organisatorinen resursointi on tärkeätä mille tahansa organisaatiolle. Se, että on oikea määrä ihmisiä tekemässä heille mitoitettu määrä työtä on johtamistoimintona keskeistä. Liika tai liian vähäinen työmäärä kertoo resursoinnin ongelmista, ja epäsuhdat tässä voivat purkautua joko stressinä tai huonoina tuloksina. Resursointikysymyksestä aineistosta nousivat esille kiireen ja paineen ilmeneminen ilmapiirissä ja omassa toiminnassa vastaajilla.

Kiire ja paine näyttäytyy organisaatiotason ilmapiirissä joskus konflikteja aiheuttavaksi, sillä vastaajat kertovat kiireen olevan sellaista, että tuloksia täytyy tuottaa vanhoilla hyväksi havaituilla malleilla esimerkiksi aiemmista samankaltaisista projekteista. Tämä altistaa sortumisen joskus bulk-tyyppisen materiaalin tuotantoon. Kokemus alalta ja aiemmista projekteista kuitenkin lopulta hioo ihmiset ammattilaisina paremmiksi, jolloin töiden tekeminenkin sujuu nopeammin ja aikataulupaineeseen pystytään vastaamaan paremmin. Näyttää selkeältä, että kiire ei ja aikapaine eivät vaikuta positiivisesti luovan ajattelun ilmenemiseen ja luovien tulosten aikaansaantiin. Resursoinnin ongelmat vaikuttavat suoraan vaihtoehtojen miettimiseen jäävään aikaan.

*”Sit tullaan resursointikysymykseen. Koska luovuus tarvii aikaa, jotta pystyy olemaan luovia. Ihmisten aivot tarvii aikaa, et ne voi olla luovia. Sit jos sun pitää tykittää koko ajan jotain, ni et sä oikeasti pysty siihen. Tai jos sä pystyt, ni sä oot tosi väsyny työpäivän jälkeen. Sä et välttämättä vedä hirveen kauan niin täysillä.” H1*

Resurssit tutkituissa organisaatioissa ovat oleellisesti tärkeitä tuloksen tuottamiseksi. Vastaajat kokivat, että resursseja, joita he tarvitsevat työnsä tekemiseksi, ovat tarpeellinen aika, tieto asiakkaan toimista ja ajantasaiset järjestelmät.

*”Esimerkiks sisäiset meidän järjestelmät, osa on aika vanhoja, ja niistä on kyllä pidetty mekkalaa, että ne ei oo hyviä. Siihen on tartuttu nyt. On tulossa ilmeisesti parannuksia nyt. Taas tehostaa omaa työtään.” H2*

Rajallinen aika nousee tässäkin teemassa esiin vahvasti, sillä vastaajat kokivat sen olevan suurin rajoittava tekijä luovien ideoiden tuottamisessa ja oman työnsä tarkoituksenmukaisessa toteuttamisessa. Määräajat ja nopeasti tulevat asiakkaan toimeksiannot ja toisaalta toivomus uusista ideoista ja toteutuksista aiheuttavat usein ristiriitaisia tavoitteita. Haastateltavat kertoivat, että he mielellään haluaisivat ja tuottaisivat uusia toteutuksia työssään, kehittäisivät uusia toimintatapoja ja kyseenalaistaisivat enemmän vakiintuneita toimintatapoja, mutta aikaresurssin puute ajaa tekemään rutinoituneemmin ja hyväksi havaittuja keinoja käyttäen.

Tietotekniset sovellukset ovat vastaajien mukaan osaltaan edesauttamassa tehokasta ja tarkoituksenmukaista työskentelyä. Kun asiakkaasta, projektin jostain osa-alueesta tai joistain toimintatavoista pitää saada tietoa, niin työntekijöiden tueksi tarjotut tietojärjestelmät ovat tukemassa toimintaa. Nämä järjestelmät saavat myös kritiikkiä osakseen, ja vastaajat kertovatkin joidenkin ohjelmistojen vanhentuneen käytöstä, ja kuvaavat näiden hieman jättävän organisaatiota jälkeen kehityksestä alalla. Tässä suhteessa järjestelmäkehitys ja järjestelmien adaptaatio on osoitus alalla vaikuttavista isomorfisista voimista, jotka osaltaan koetaan olevan edellytyksiä markkinoilla pärjäämiseen.

*”Tää on tosi nopeesyklistä tää työ. Sitten meillä on ehkä se ongelma, että kuitenkin täytyy muistaa, että meillä on loppuasiakkaan kanssa dialogissa asiakuuspäälliköt ja asiakuuspinta. Sit se riippuu aivan siitä, miten he ehtii alaspäin tiimilleen esim. jakaa tietoa.” H4*

Koulutuksen mahdollisuudesta vastaajat myös puhuivat tarpeellisena resurssina. Tässä kohtaa käytännöt vaihtelevat organisaatioissa, sillä toisessa organisaatioissa vastaajat

kertoivat organisaation itsessään tarjoavan koulutuksia eri sidosryhmiltä henkilöstölle, ja toisessa organisaatiossa koulutuksen hankkiminen on yksilöiden vastuulla. Eli mikäli työntekijä itse löytää jonkun työhönsä sopivan koulutuksen, niin voi anoa koulutukseen osallistumista ja sen kustantamista organisaatiolta. Yleensä näihin toki suostutaan, sillä kouluttautuminen nähdään molemmissa organisaatioissa höydyllisenä asiana alalla kehittymisen puolesta. Se nähdään tarpeellisenä tarjottuna resurssina organisaatiolta, ja nopeasti muuttuvan alan yhtenä toimintaedellytyksenä, jotta ihmiset ja organisaatio voivat kehittyä. Koulutuksen tarjoamisen johdonmukaistaminen on vastaajien toiveissa, ja selkeästi sen strateginen rooli tunnistetaan.

*”Meillähän on ihan hirveästi sisäistä koulutusta tehdään koko ajan. Koska se on ihan pakko tällä alalla. Asiat muuttuu ihan älyttömän nopeasti. Se on yks erittäin tärkeä piirre koko tälle toimialalle.” H1*

*”Meitä koulutetaan tosi paljon. Meillä on nykyään sisäistä kouluttamista tosi paljon, ja tosi paljon asiantuntijoita.” H3*

Koulutuksen tarjoaminen työntekijöille organisaation sisällä nähdään yllättäen myös täysin päinvastaisesta näkökulmasta, ja on selkeästi organisaatorippuvaista. Koulutusta ei kuitenkaan nähdä tästä toisesta näkökulmasta täysin turhana toimintana, vaan sen järjestäminen organisaation näkökulmasta kyseenalaistetaan.

*”Ei tietenkään. Meidän koulutusbudjetti oli tosi pieni viime vuonna. On ollu niin huonot ajat koko toimialalla. Se on parasta koulutusta toi uusien ihmisten rekrytointi, koska tulee uusia nuoria ihmisiä.” H6*

*”Kyl mä oon aina sanonu, et jos joku meiltä haluaa koulutukseen, ni kaikkihan pääsee aina. Joskus käykin aika omaehtoisesti, tai omalla ajallaan monesti. Ei kouluttamisella ei oo tällä alalla mitään merkitystä, koska tää on yleissivistysala. Sun pitää olla kiinnostunut joka tapauksessa ilman koulutusta.” H6*

Vaikka koulutusta ei olisikaan, niin sen rooli on selkeästi merkittävä, ja sen yhdenmukaistaminen ja tavoitteellinen johtaminen nähdään tärkeänä. Tässä tulkitsen, että organisaatioiden eroista voisi päätellä alalla vaikuttavan jonkinlaiset isomorfiset muutospaineet, jossa koulutuksen rooli on kasvamassa tärkeämmäksi. Osassa organisaatioita tämä on tiedostettu, ja osassa tämä vasta on tapahtumassa. Kuitenkin aineistossa on erilaisia vastakkaisia mielipiteitä koulutuksen tärkeydestä resurssina organisaation johtamisessa.

*”Ollaan puhuttu siitä kanssa, että sen kanssa organisoiduttais paljon paremmin. Et määriteltäis oikeesti koulutusmäärärahat ja oikeasti mietittäis, että kuka niitä vuoronperään käyttää.” H7*

### 5.3.5 Johtamiskäytännöt

Organisaatioon liittyvinä teemana aineistosta nousi esille myös johtamisen käytännöt, ja tähän liittyen työn käytännön organisoinnin muodot. Tästä esille aineistosta nousee ensimmäisenä ihmisten arviointi, joka on osa esimiestyötä. Jokaisen työpanosta arvioidaan organisaatioissa aina säännöllisesti, ja esimies tarkastelee, että miten kukin hänen alaisensa on suoriutunut esimerkiksi annetuista tavoitteista. Johto pyrkii luomaan kulttuuria, jossa epäonnistumiset ovat sallittuja. Vaikka työ kokisikin epäonnistumisen, niin arviointi on reilua ja arvostavaa. Vastaajien mukaan tämä on tärkeää, jotta luovuutta tukeva ilmapiiri säilyisi organisaatiossa, sillä epäonnistumisen pelko rajoittaisi ihmisten toimintaa keksiä ja luoda uutta. Toisaalta pelko epäonnistumisesta voi toimia jopa lamauttavana tekijänä, ja tätä johto tai tiiminvetäjät pyrkivät välttämään.

*”Niin se fyysinen kontakti, kyllä se pitää ihmisiä oikeasti nähdä. Mä pidän ihmisille yleensä semmoisen puolen tunnin tapaamisen ihan kerran vuodessa kysyäkseni mitä heille kuuluu, koska sekin on tosi tärkeää ja siitä tulee paljon antia. Sit niitä toiveita niin kuin ylipäänsä, ja palautetta itelle ja yhteistyöstä noin muuten.” H3*

Organisaatioiden muodolliset rakenteet näyttäytyvät hyvin löyhinä. Vastaajien mukaan selkeätä esimies-alais-rakennetta ei välttämättä edes ole projekteissa, vaan jokainen toimii omalla asiantuntemusalallaan osana projektia. Toki projekteissa on aina asiakasvastuullinen projektipäällikkö, jolla on tulosvastuuta asiakassuhteesta, mutta hierarkia-rakenteet eivät ole välttämättä selkeitä. Tiiminvetäjä ei siis suoranaisesti ole kenenkään esimies esimerkiksi asiakastiimissä. Valtarakenteiden ohuus näyttäytyy aineiston mukaan hyvänä asiana luovuutta tavoittelevissa organisaatioissa. Vastaajat kertovat, että tämä vähentää turhaa politikointia ja reviiirikiistoja, kun kontrollia ei ole asetettu liian tiukaksi.

*”Mä en oo kenenkään esimies. Se on vähän ehkä ongelma meillä täällä. Mun tiimi rakentuu aina asiakkaan ympärille. Aina on eri ihmiset eri tiimeissä. Se rasitus mikä on siellä tiimiläisellä, ni mä en voi vaikuttaa. Mä työnnän siihen muurahaiskekoon sen mun asian ja odotan, että sieltä tu-*

*lee sitten vastauksia jollain aikataululla. Se on tietysti se probleema tässä roolissa, että ei selkeesti pysty vaikuttamaan toisten työhön.” H3*

*”Meidän organisaatio on semmoinen, että käytännössä ei. Meillä ei oo varmaan koskaan määritelty, että kuka olis kenenkin esimies. Mutta sillä tavalla esimiesasema, että mun tehtävä on valvoa, että se työ etenee ja että se valmistuu oikealla aikataululla ja oikeassa budjetissa ja myöskin ohjata sitä luovaa suunnittelua oikeeseen suuntaan. Virallisesti en ole kenenkään esimies. Meillä on vaan se, että se on mun homma sitä valvoa.” H7*

Löyhän valtarakenteen voisi myös nähdä ongelmallisena, sillä se voi kääntyä myös organisaation tavoitteita vastaan. Osa vastaajista koki, että suurempi vastuumäärittely ja selkeämpi jako eri tehtävien välillä vähentäisi ihmisten epävarmuutta tai epätietoisuutta projekteista. Tämä voi myös liittyä esimerkiksi huonoon tiedonjakoon tai puutteellisiin asiakasbriiffeihin. Kun vastuita ei ole määritelty tarpeeksi, niin jotkut kokivat sen omaa toimintaa rajoittavaksi ja hidastavaksi, kun he eivät tiedä esimerkiksi, että mitä saa ja ei saa tehdä sekä mitä on ja ei ole tehty. Erilaiset tiedonjakoa edistävät toimenpiteet ja toisaalta selkeämmät prosessien kuvaukset voisivat vastaajien mukaan parantaa tilannetta organisaatioissa.

Työn organisoinnista esille nousi tietynlainen siiloutuminen organisaation työprosesseissa ja työtehtävien jaon suhteen. Työtehtävien ja henkilöstön osaamisen mukaan tehtävät ovat jakautuneet osaamis pohjalta selkeästi määriteltyihin alueisiin, ja ristikkäistä työtehtävien välillä tapahtuvaa ideoiden ja ajatusten vaihdantaa ei tapahdu kovin paljoa. Vastaajat kokevat tämän osittain huonona luovuutta ajatellen, sillä eri asiantuntemusalojen välillä tapahtuva ideoiden ja ajatusten vaihto voisi heidän mukaansa parantaa heidän omaa työskentelyään ja tuottaa luovempia ajatuksia, kun eri osa-alueita stimuloitaisi eri tavalla uusilla ajatuksilla. Tiimien ulkopuolisia jäseniä käytetään tiimin toiminnassa myös, mutta tämä on täysin henkilöstä ja tiiminvetäjästä riippuvaista toimintaa. Tämänkaltaisen henkilöiden ristiin käyttämisen puolesta puhuvat vastaajien kertomukset uusien ajatusten leviämisestä ihmisten kesken.

*”Kyl me täälläkin sorrutaan ihan yhtä lailla kuten muissakin firmoissa siihen, että me ollaan siiloutuneita tietyllä tavalla, että pitäis pystyä paremmin kehittää uusia tapoja toimia. Meil on perinteisesti... ja tää on siis monien toimistojen tilanne ollu, ja on osittain varmaan edelleenkin, et on aika selkeät osaamisalueet.” H1*

*”Sitten aina välillä on hirveän hyvä ja virkistävää haastaa kaikki tekemään jotain, mitä ei oo koskaan tehnyt, koska sieltä voi tulla aika hyvänäköisiä ajatuksia siitä, että ”entäs sitten näin”. On huomannut ite ainakin, että monesti tulee tosi hyviä lopputuloksia, jos käyttää jotain esim. sen asiakastiimin ulkopuolista. Kun kuitenkin tehdään tosi intensiivisesti samojen ihmisten kanssa töitä, niin silloin vähän väkisinkin urautuu ja sokeutuu. Siinä tehtävienjaossa myös se, että perusasioiden tekemiseen täytyy käyttää niitä ihmisiä, jotka osaa sen, mutta sit kun ajatellaan mahdollisia uusia näkökulmia, niin sitten olis hirveän hyvä käyttää muita ihan selkeästi.” H4*

Johtamiskäytännöt nousivat esiin kaikilla vastaajilla erittäin tärkeänä teemana organisaation tasolta. Kun on kyse markkinointiviestintäalan organisaatioista, niin johtamisella tavoitellaan totta kai aina tiettyä tulosta. Vastaajat kertovat, että johtamistavan tai tyylin valinta on tehtävä huolellisesti, ja asiantuntijoiden johtamisessa tulee kiinnittää huomiota moniin asioihin. Johtajan omalla roolilla, työllä ja käyttäytymisellä kerrotaan olevan suuri vaikutus ihmisten työskentelyyn omassa työssään. Toisaalta aineistosta käy ilmi, että vastaajat arvostavat suurta vapautta työssään, eli autonomista organisoitumista, mutta vapautta ei saisi olla kuitenkaan liikaa. Liiallinen vapaus tehdä projektit miten haluaa ei ole toivottu tila työntekijöidenkään kesken, sillä ilman johdon esittämiä tavoitteita tai asetettuja rajoitteita työnteosta tulisi vastaajien mukaan liian hapuilevaa tai tehotonta. Johtamiselta toivotaan proseduaalista autonomiaa, eli selkeää suunnannäyttämistä ja kriteereitä, joilla työtä tehdään ja arvioidaan, ja tämän jälkeen pitäisi antaa vapaus tehdä työ siten, kuin työntekijä itse näkee parhaaksi.

*”Meillä on tää projektien hallinta järkyttävän hyvällä tolalla. Toi projektipääällikkötaso on kiusallisen terävä. Mut jos projektit on hyvin johdettu, niin se antaa enemmän tilaa vapaudelle.” H6*

*”Että se on ollut sitten projektinhallinnallinen tehtävä kattoo, että se lähtee oikeeseen suuntaan tai antaa tarpeeksi vapauksia siihen työskentelyyn.” H7*

Johto-, esimies- tai tiiminvetäjätehtävissä olevat myös tunnistavat tämän. Kun halutaan saada aikaan hyviä tuloksia tehokkaasti, ja vielä mahdollisesti luovia sellaisia, niin selkeä tavoitteiden asettaminen on johtajien selkein tapa viedä projekteja eteenpäin. Luottamus alaisiin ja työntekijöihin tulee olla aina läsnä, ja liialliseen mikromanagerointiin ei tulisi turvautua. Tavoitteidenasettamisen epäonnistuessa toiminnasta tulee päämäärä-

töntä, aikataulusta myöhästyään ja yleensä jälkikin on huonompaa, ja tämä on huomattu myös organisaatioissa.

Ihmisten taitojen tunnistaminen ja oikeiden tehtävien määrääminen oikeille ihmisille nousee esille myös vahvasti. Oikeanlaisten haasteiden tarjoaminen ihmisille ylläpitää ihmisten positiivista motivaatiota tehtävää kohtaan, ja kehittää heitä yhä enemmän. Ihmisten vahvuuksien vahvistaminen nousee selkeänä haasteena esille vastaajissa, sillä aina ei motivoinnissa onnistuta tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi jonkun projektin työntekijä voi olla ollut keskinkertaista laatua tuottava ihminen, mutta oikeanlaisen haasteen tarjoaminen hänelle voikin saada aikaan toimialan palkintotason materiaalia, mikäli henkilö on tunnistettu olevan motivoitunut kyseisestä aiheesta tai projektista.

*”...Että on kuitenkin tällöisiä tapauksia, että suunnittelija saattaa olla jossain toimistossa rivi-AD, mutta kun se vaihtaa toimistoa, niin se tekeekin yhtäkkiä kisatasoista työtä. Jos annetaan vääränlaisia eväitä, niin se ei välttämättä toimi.” H7*

Projektien ja yksilöiden työn tukeminen kaikissa vaiheissa nousee myös esille vahvasti johtamiskäytännöissä. Johtamisen tulisi vastaajien mukaan tukea koko tiimiä projektin aikana ja yksilöitä heidän mahdollisissa työhön liittyvissä ongelmissaan. Hyvä tuki projektijohdolta ja koko tiimiltä tukee työssä suoriutumista vastaajien mukaan tehokkaasti. Huonoina ja stressaavina hetkinä tunne siitä, että tukea on saatavilla organisaatiosta auttaa yksilöitä suoriutumaan työstä helpommin kuin, että olisi tunne siitä, että tukea ei ole saatavilla ollenkaan. Luovuutta tämä koetun tuen tunne edistää sillä tavalla, että se vähentää motivaation putoamista vastaajien mukaan. Motivaation ylläpidon näkisinkin olevan keskeisimpiä tekijöitä, oikeanlaisten haasteiden antamisen ohella, luovuuden edistämisessä yksilöissä ja organisaatiossa kokonaisuudessa.

*”Toisaalta pitäis olla vahvasti roolitettuna, että ihmiset tietää mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitää tuottaa. Tiimin vetäjän työtehtävä on aika pitkälle linjata heille ne asiat, mutta ei kertoa mitä tehdä, vaan suurin piirtein linjata, että ”haluan että sä pohdit tätä, tätä ja tätä, ja tällöisiä asioita me tullaan tästä tarvitsemaan ja ulos”, mutta ei kertoa mitä tehdä.” H4*

### 5.3.6 Ilmapiiri

Abstraktimpia teemoja teemoiteltaessa aineistosta nousi esille organisatorinen ilmapiiri. Vastaajat luonnehtivat, että erilaiset seikat ympäristössä ja tunnelmassa organisaation

arjessa vaikuttavat selkeästi työhön, ja mahdollisuuksiin tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja, eli toimia luovasti. Haastateltavat kuvaavat optimaalista työilmapiiriä siten, että hyvän ilmapiirin luovuuden kannalta omaavassa organisaatiossa ihmiset ovat innostuneita siitä mitä he tekevät. Tämän voisi luokitella kuuluvaksi myös yksilöiden henkilökohtaiseen motivaatioon omaa työtään kohtaan, mutta ajateltaessa organisaation näkökulmasta, tämä välittyy hyvänä ilmapiirinä työpaikalla. Tämän hyvän ilmapiirin vallitessa jokainen tuntee saavuttavansa enemmän, kuin huonommassa ilmapiirissä. Löydös tuntuu itsestään selvältä, mutta tästä kuitenkin ei voida sanoa varmaksi sitä, että muuttuuko hyvän ilmapiirin kokeminen nopeammiksi tai paremmiksi tuloksiksi todellisuudessa. Ihmiset kuitenkin kokevat tämän vaikuttavan positiivisesti omaan työskentelyynsä, ja organisaation tasolla tämän kerrotaan vaikuttavan hyvänä työviihtyvyytenä.

*”Luodaan sellainen ilmapiiri, että siinä on hirveän helppoa heittää todella paljon kysymyksiä ja ideoita ilman, että niitä lähtee kukaan saman tien kyseenalaistamaan. Eli ensin heitellään paljon ilmaan, ja sen jälkeen niistä ruvetaan tavallaan systemaattisesti keskustelemaan ja poimimaan, mikä näistä nyt olis sellaista.” H4*

Aineiston vastauksista on havaittavissa työyhteisön ilmapiirin vapaus ja mahdollisuudet kysyä, jos on epäselviä asioita. Ideoiden tuominen yhteiseen työskentelyyn näyttäyty edellytyksenä sille, että uusia mahdollisuuksia pystytään tuottamaan organisaation toiminnassa. Uusien ideoiden tuottamiselle vapaan keskustelun ilmapiiri näyttäyty keskeisenä edellytyksenä. Toisaalta voidaan arvioida sitä, että antavatko vastaajat liian ruusuisen kuvan ilmapiiristä organisaation arjessa, ja näyttäytykö ilmapiiri todella niin tärkeänä tekijänä lopulta uusien ideoiden ja ajatusten luovuudessa. Tässä voidaan pohtia sitä, että onko ilmapiiri edellytys luovuudelle todellisuudessa vai ei, mutta vastaajien aineiston mukaan se sitä on.

Hyvän ja luovan ilmapiirin edellyttäjänä aineistossa näyttäytyvät yksilöt. Yksilöt, jotka tuovat oman aidon persoonansa mukaan organisaation toimintaan, ovat edellytys hyvälle työilmapiirille. Erilaisten ihmisten, ajatusten ja ideoiden vapaa ja kypsä suvaitseminen näyttäyty aineiston mukaan erityisen tärkeältä, jotta ilmapiiri kehittyisi luovuutta tukevaksi. Ympäristön merkitys näyttäyty siis olennaisena osana luovuuden tukemista organisaatiotasolla. Tulkitsemme aineistoa siten, että ideoiden ja ihmisten ajatusten tarpeeton rajoittaminen, vähätteleminen ja jopa jonkinlainen estäminen rajoittaa ihmisten ideoiden tuotantoa. Kun ihminen ei uskalla tai saa ilmaista omia ajatuksiaan, niin harvemmin niistä syntyy ideoita yhteiseen keskusteluun ja toimenpiteitä organisaation toimintaan.

*”Mitä ehkä korostetaan, ni on semmoinen persoonallisuus. Omana itsenään olemista korostetaan. Eihän semmoista voi korostaa, että nyt pitää olla luova. Se ilmapiiri, se suvaitsevaisuus tuo sen luovuuden. Et sä voi olla silleen, et jos mä sanon, että pistä hassu hattu päähän ja värikäs paita ja yritä...” H6*

Olosuhteet näyttäytyvät tutkituissa organisaatioissa hyvin luovuusmyönteisiltä kuvailun ilmapiirin tasolla, mutta tähän on myös poikkeuksia. Ilmapiiriin vaikuttaa toimialalla selkeästi vaikuttava kiire. Esimiehet ja johtajat joutuvat vastaajien mukaan kiireellisessä tilanteessa tarvittaessa kovallakin kädellä tekemään päätöksiä, jotka eivät kaikkia välttämättä miellytä. Kiireelliset aikataulut eivät mahdollista täydellistä omistautumista luovien ideoiden miettimiseen, sillä luovien ideoiden kypsyttäminen vie aikaa toiminnalta. Eli vaikka vastaajat kuvaavat organisaatioiden suhtautumista ja olosuhteita luovuutta tukevaksi ja kehittäväksi, niin käytännön tasolla tämä ei aina toteudu kiireen ja paineen takia.

Ilmapiirissä on myös nähtävissä erilaisia näkemyksiä ideoiden esittämisen suhteen, sillä ihmisten mukavuudenhalu voi joskus estää esittelemästä esimerkiksi omaa tuotostaan. Tiukat näkemykset oman työn ja valintojen oikeellisuudesta voivat joskus asettua myös esteeksi vaihtoehtoisten näkemysten hyväksymiselle. Aineistosta nousee esille, että joskus omista ideoista pidetään kiinni myös jääräpäisellä tavalla, jos usko ideaan on suuri tai kiintymys siihen henkilökohtainen. Tämän näkisin olevan henkilöihin liittyvä ongelma, kun ajatellaan luovuuden edistämisen näkökulmasta: organisaation näkökulmasta ei ole hyvä asia, jos omia ideoita ei tuoda alttiiksi arvostelulle – vaikka ilmapiiri olisi kuinka vapaa ja avoin, niin kritiikin sietokyvyn alhainen taso voi estää ideoiden jakamista.

*”Näytetään niitä keskeneräisiä töitä vaan semmoisille, joista tiedetään, että se on jo mun kanssa samaa mieltä. Et ei edes olla halukkaita ottamaan sitä eriävää mielipidettä tai toiseen suuntaan vievää kommenttia vastaan. Sit saatetaan myös olla mustasukkaisia siitä omasta suunnittelusta, että vaikka toinen perustelis hyvin sen, että miks se on eri mieltä, niin silti jääräpäisesti pidetään kiinni siitä omasta ajatuksesta.” H7*

### **5.3.7 Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen**

Aineistosta nousee esille organisaatioissa vallitseva yhteisöllisyyden tunne ja yhdessä tekemisen kulttuuri. Organisaatiotason kulttuuri näyttäytyy aineistossa tukevana ja haastateltavien vastauksista korostuvat esille toisia tukeva käyttäytyminen. Organisaation

toiminta ja menestyminen kuvataan tai ainakin pyritään saamaan näyttämään yhteiseltä saavutukselta, jossa kaikki ovat olleet osallisena. Tämä korostuu esimiesten ja tiiminveittäjien toiminnassa, sillä he kokevat tärkeämmäksi saada ihmiset viihtymään työssään kuin korottaa jalustalle parempia yksilösuoriutujia. Tämän tulkitsen tukevan hyvää henkeä ja yhteisöllisyyttä organisaatiotasolla, ja vaikuttavan selkeästi työntekijän omaan tunteeseen hyväksyttävyydestä organisaation aikaansaavana jäsenenä. Luovuuden suhteen uskon tämän vaikuttavan positiivisesti myös aiemman teorian valossa.

*”On menestys, että ihmiset voi hyvin kuitenkin. Ja se on ehkä tärkeempää. Taloudellisestihan yksiköllä menee tosi hyvin. Erittäin menestyvää liiketoimintaa ja kaikki voi hyvin. Mut ei me mitään Cannes’in leijonia käydä pokkaamassa. Tai ehkä ens vuonna. Kyl meillä yks aivan killeri idea on ja me ollaan silleen onnistuttu sekin höpöttään silleen, että kaikki kokee hiukan osallistuneensa siihen tekemiseen. Vaikkei kukaan olis edes ostanut sitä vielä. Me ollaan puhuttu, kun on huomattu, että nyt on loistava konsepti. Tällä voitetaan palkintoja isossa maailmassa. Kaikki tietää tän kenen idea se on, että tää yks on keksinyt, tai hän on se primus motor, mutta me ollaan otettu kaikki jo varhaisessa vaiheessa, että ”kato tämmönen!” Ni kaikki luulee, että on ollu alusta mukana. Se voi toimia.” H6*

Johtamisen kannalta tässä välittyy varovainen tasapainottelu sen välillä, että annetaan tunnustusta hyvistä yksilöiden tuottamista ideoista ja työn tekemisestä, ja toisaalta pyrkimyksistä saada jokainen tuntemaan olonsa osaksi menestyksekkäitä projekteja ja ideoita. Näkisin tällä olevan paljon merkitystä hyvän ilmapiirin rakentumiselle luovuutta tukevasti. Tämänkaltaisen toiminnan käänköpuolena on kuitenkin se, että mikäli lahjakkaat yksilöt eivät koe saavansa tarpeeksi yksilöllistä tunnustusta, he saattavat vaihtaa organisaatiota johonkin heitä paremmin arvostavaan.

### 5.3.8 Verkostot

Erilaiset verkostot näyttävät yhtenä teemana luovuuteen liittyen, sillä ne voivat edistää tai rajoittaa tarkoituksenmukaista työskentelyä. Tämän päivän markkinointiviestintäorganisaatiot toimivat hyvin verkottuneessa toimintaympäristössä, ja toimiva vuoropuhelu yhteistyökumppaneiden kesken on tärkeää jo pelkästään hyvin pyörivän liiketoiminnan kannalta. Aineistosta käy ilmi, että vastaajat kokevat erilaisissa toimijaverkoissa toimimisen hyvin hankalaksi oman työnsä toteuttamisen puolesta, mutta myös sen puolesta, että uusia ideoita ja luovuutta pääsisi käyttämään projekteissa. Erilaiset

viestintäongelmat, viivästyksset ja pirstaloitunut projektirakenne hankaloittavat työn toteuttamista sen eri vaiheissa. Tämä on konkreettinen este uusien ideoiden toteuttamiselle, koska vaikuttamismahdollisuudet projektin eri puoliin eivät ole enää organisaation sisällä, vaan sen ulkopuolella. Näkisin tämän vaikuttavan ihmisten motivaatioon laskevasti, ja sitä kautta sillä on myös vaikutusta niin yksilöiden kuin organisaatiotason luovuuteen negatiivisella tavalla. Tässä suhteessa esimerkiksi toimijaverkon hallinnalla voi olla suuri merkitys projektien ja toteutusten luovuuden kannalta.

*”Semmoinen mikä on joskus, niin asiakkaalla on tosi monta yhteistyökumppania. Eli sanotaan, et sä aloitat kampanjan, ja sit sä huomaatkin, että vaikka joku analytiikka ei toimi. Jotkut tulee sivulle ja tekee siellä jotain ja huomaat, että mikään ei kirjaudu. Siihen menee sit turhaa aikaa, kun sä alat sit, että te teitte tän nettisivun, ja ne on sit, että ei me itse asiassa tehtykään, vaan se on tuolla noin toi kaveri. Tavallaan ei pysty toteuttamaan kaikkia ideoita, kun on niin pirstaloitunut se, että kuka tekee mitään. Sellainen pirstaloituminen ja varmaan asiakkaan puolelta semmoinen kumppaniverkoston hallinta, se on varmaan semmoinen mikä saattaa joissain asiakkuuksissa rajoittaa ja hankaloittaa. Sit just kun se on niin pirstaloitunut, niin sen takia kaikki esimerkiks jos sulla on joku vähän luovempi ratkaisu, niin se ei välttämättä mene läpi mene, jos on liian monta kokkia keittämässä.” H2*

Verkostojen tehokas hallinta puhuisi siis selkeästi luovuuden puolesta organisaatioissa. Projektin jakautuminen eri toimijoille kokonaisuutena, sen eri puolien yhdistäminen ja ideoiden vaihtaminen eri organisaatioissa toimivien henkilöiden parissa tekee luovempien ratkaisujen implementoinnin vaikeammaksi. Tämä piirre näyttäytyy organisaatioiden ulkopuolelta tulevana voimana vaikuttavan negatiivisesti, mikäli kumppaniverkoston hallinta ja kommunikaatio ei ole hyvällä tasolla organisaatiossa.

Toisaalta voidaan pohtia sitä, että kumppaniverkostot ovat olennainen osa tämän päivän liiketoimintaympäristöä ja varsinkin todella verkottuneella markkinointiviestintäalalla kumppaniverkostojen hallinta on erityisesti asiakkaan harteilla. Tässä voidaan esittää pohdintaa siitä, että huono toimeksiannon hallinta asiakkaan puolelta esiintyy myös selkeästi luovia ideoita ja toteutuksia rajoittavana tekijänä. Tämän tutkielman tapauksessa asiakas on ulkoinen muuttuja tutkittuihin organisaatioihin nähden, ja vaikutusmahdollisuuksia asiakkaan verkoston hallintaan voisi kehittää syventämällä asiakassuhteiden johtamista ja tavoittelemalla strategisempaa roolia asiakkaan kumppaniverkostossa, eikä vain toimeksiannon toteuttavana osapuolena. Tämä syvempi integraatio voisi hyödyttää molempia osapuolia ja tärkeimpänä mahdollistaa syvemmän luovuuden tason projekteissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu luovuuden roolia ja ilmenemistä markkinointiviestintäorganisaatioissa, selvitetty miten luovuus nähdään osana organisaation toimintaa ja mitkä tekijät mahdollistavat yksilöissä ja organisaation tasolla luovuuden ilmenemisen ja sitä kautta hyödyntämisen toiminnassa. Tarkastelun kohteena ovat olleet luovuuden kuvailu toiminnassa, yksilöiden näkemykset luovuudesta työssä ja organisaatiotason johtamiskäytäntöjen vaikutus ilmenevään luovuuden kokonaisuuteen organisaatiossa. Luovuus on yksi markkinointiviestintäalan olennaisimpia piirteitä, jotka määrittelevät alan toimintaa ja suhtautumista työskentelyyn ja toimintaympäristöön. Luovuus liitetään hyvin usein alan yritysten ja alalla työskentelevien työnkuvaan ulkopuolelta tarkasteltuna, ja tässä tutkielmassa onkin pyritty tarkastelemaan näkemyksiä alalla työskenteleviltä, ja käsitteellistämään sitä rationaaliseen monitieteiseen viitekehykseen.

Luovuutta tarkastellaan yksilö- ja organisaatiotekijöiden näkökulmasta, ja muutamasta kattavasta mallista tähän tutkielmaan on sovellettu Teresa Amabilen (1988/2012) kehittämää luovuuden tarkastelemiseen ja konseptointiin soveltuvaa komponenttimallia. Komponenttimalli jakaa yksilön luovuuteen vaikuttavat tekijät asiantuntijuuteen, taitoihin ja prosesseihin sekä motivaatioon, ja organisaatiotason tekijät malli identifioi organisatoriseen motivaatioon, resursseihin ja johtamiskäytäntöihin. Tutkielmassa on ollut tarkoituksena löytää erilaisia käsitteellistyksiä, joita haastateltavat liittävät luovuuden käsitteeseen, omaan luovuuteen ja organisaation luovuuteen, ja tarkastelemaan näitä tekijöitä yhdessä mahdollisten ristiriitaisten tavoitteiden hahmottamiseksi. Tärkeäksi kysymykseksi nousee se, että onko yksilöiden ja organisaatiotason hallinnolla eroa näkemyksistä luovuuden suhteen. Tällä yritetään kyseenalaistaa komponenttimallin oletuksia linjakaista vaikutuksista, ja koetella tätä analyysin avulla.

Amabilen (1988/2012) komponenttimalliin pohjautuvat Amabilen omat ja muiden tutkijoiden soveltavat tutkimukset ovat keskittyneet pohjan luomiseen luovuuden konseptoinnille tieteellisesti tarkasteltavalle pohjalle. Erilaiset sovellutukset organisaatiotutkimukseen jakautuvat monella tavalla luoden tieteellisen tutkimuksen kentästä hajautuneen ja epäyhtenäisen kentän erilaisten paradigmojen soveltamiselle. Luovuutta voi ilmiönä tarkastella hyvin monen tieteenalan erilaisista traditioista kumpuavista paradigmoista käsin, ja mikään paradigma ei kuitenkaan ole toistaan parempi, vaan keskittyvät erilaisten tekijöiden analysointiin eri tavalla. Tässä tutkielmassa on sovellettu soveltuvien osin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen innovaatioparadigmaa (Seeck 2012, 243) ja yhdistetty se luovuustutkimuksen piirissä tunnustettuun sosiaaliparadigmaan (Glăveanu 2010, 83). Tulosten analyysissä on yhdistetty erilaisten yksilötekijöiden tarkasteleminen aggregoinnilla organisaatiota kuvaaviin piirteisiin. Tutkimusparadigma tässä tutkimuksessa toistuu kokonaisuutena postpositivistinen näkemys, jonka mukaan maailmasta on löydettävissä selkeää ja todennettavissa olevaa tietoa, mutta se voidaan

kriittisesti kyseenalaistaa koettelemalla ja esittämällä vaihtoehtoisia näkemyksiä ja tuloksia. (Guba & Lincoln 1994, 110–112.) Tutkimus lähentyy myös analyysissään kriittisen realismin periaatteita, sillä tämän periaatteiden mukaan luovuudelle ja siihen liitettävillä ominaisuuksilla oletetaan olevan kausaalisuhteita toisiinsa määrättyillä tavoilla, ja näitä kausaalisuuksia tässä tutkimuksessa myös koetellaan yksilö- ja organisaatiohallinnon tasojen erojen kautta.

Aiemmassa luovuustutkimuksessa eri tason tekijöillä, eli yksilö- ja organisaatiotasolla, on havaittu eroja näkemyksissä ja tavoitteissa sen suhteen, että miten luovuus käsitetään ja miten siitä voi olla hyötyä tai miten sitä voi edistää (Mumford, Hester & Robledo 2012, 9). Ristiriitaisuus eri yksilön ja organisaation näkökulmien välillä on osoittautunut tärkeäksi tutkimuksen aiheeksi, mikäli luovuuden johtamisella tavoitellaan selkeitä tuloksia. Tässä tutkielmassa on myös huomattu sekä toisiaan tukevia piirteitä että vastustavia ristiriitaisuuksia erilaisten käsitysten välillä. Tukevat piirteet palvelevat sekä yksilön parempaa suoriutumista, että organisaation tavoitteiden saavuttamista, ja ristiriitaiset käsitykset ja pyrkimykset taas aiheuttavat konflikteja ja vastakkaisia pyrkimyksiä toiminnassa.

Tutkielman tulokset on jaettu kahteen pääkategoriaan: yksilötason ja organisaatiotason tekijöihin. Tällä tavalla on helpotettu ydintutkimuskysymykseen vastaamista, eli tukevien ja ristiriitaisten tekijöiden havainnointia luovuuteen liittyen organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset tukevat Mumfordin, Hesterin ja Robledon (2012) havaintoa siitä, että se, mitä yksilöt pitävät tavoiteltavana oman luovuutensa suhteen ei näyttäyty välttämättä samana organisaation keskeisten toimintatapojen ja tavoitteiden näkökulmasta. Tämä kertoo siitä, että ihmiset organisaatioissa omaavat vastakkaisia tavoitteita oman työnsä organisoinnin, työtapansa ja henkilökohtaisten tavoitteidensa suhteen. Organisaation tavoitteena on kuitenkin lineaarinen prosessitehokkuus, ja luovuus seuraa siinä mukana, mikäli soveltuu muuten organisaation tulostavoitteisiin. On ristiriitaista, että organisaatiossa on kuitenkin julkilausuttuna tavoitteena erilaisten ratkaisumallien tuottaminen, uusien ideoiden käyttäminen ja soveltaminen tarpeen mukaan, mutta kuitenkin yksilöt kokevat työssään nämä osittain vaikeiksi toteuttaa esimerkiksi aikapaineen ja käytettävissä olevien resurssien puolesta.

Tulokset osoittavat, että luovuus ilmenee eri tavalla ihmisten subjektiivisessa tulkinassa, vaikka jonkinlainen yhteinen käsitys vastauksista pystytäänkin muodostamaan. Luovuus organisaatiossa ilmenee joko yksittäisenä uudenlaisten ideoiden tuottamisena, eräänlaisena innovaatiotoimintana, mutta samalla se on selkeästi määriteltävissä prosessinomaiseksi kaiken ajattelun ketteryudeksi. Havainnot pätevät yhteen aiemman tutkimuksen parissa tehtyihin havaintoihin luovuudesta erityisesti kokonaisvaltaisesta ihmisten kognitiivisesta asennoitumisesta tuottamaan uutta ja kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja luodakseen uutta. Luovuus organisatorisella tasolla näyttäytyy prosessina, jossa tuetaan uudenlaista ajattelua aina, kun se on työnteon puolesta mahdollista.

Prosessin olemassaolo ja sen ymmärtäminen ei kuitenkaan ole erityisenä tavoitteellisenä fokuksena organisaation kehittämisessä ja päivittäisessä toiminnassa.

## 6.1 Yksilö- ja organisaatiotason erot

Tässä tutkimuksessa esiin nousseet keskeiset erot yksilö- ja organisaatiotason tekijöissä on kuvattu taulukossa 3. Taulukko tiivistää tulosten ja sovelletun teorian kannalta keskeiset erot luovuuden ilmentymisessä ja sitä tukevien ja vastustavien vaikuttimien yhteneväisyydet ja ristiriitaisuudet.

Taulukko 3 Yksilö- ja organisaatiotason yhteneväisyydet ja ristiriitaisuudet

OMINAISUUS	YKSILÖ	ORGANISAATIO
Ammattitaito	Tukee, oma osaaminen	Tukee, työntekijät asiantuntijoina
Itsenäisyys	Tukee, vapaus tehdä omaa työtä	Rajoittaa, työn jakaminen tehokkaampaa
Motivaatio	Tukee, kiinnostus omaan työhön	Tukee, työn tekeminen tehokkaampaa
Laaja-alainen tieto	Tukee, ideoiden määrän lisääntyminen	Tukee, monipuolisempia ratkaisuja
Vapaus ja aika	Tukee, ideoiden hiominen kunnolla loppuun asti	Rajoittaa, aikataulupaine asiakkaalle kova
Kontrolli	Rajoittaa, ideoinnin vapaus rajoittuu	Tukee, projektijohtamisen tehokkuus
Rajaus ja tavoitteet	Rajoittaa, ideoinnin vapaus rajoittuu	Tukee, projektijohtamisen tehokkuus
Tulospaine	Rajoittaa, uuden keksimiseen ei aikaa ja itsesensuuri	Tukee, paljon tuloksia nopeammin
Avoin viestintä	Tukee, tiedon helppo saavuus	Tukee, ei viestintävajeita
Vapaa ideointi	Tukee, ideoiden omaperäisyyden kasvaminen	Rajoittaa, tehokkuus kärsii
Tehtävänjako	Rajoittaa, eri osat hajautuneena eri ihmisille	Tukee, monipuolisesti ideoita ja verkostojen käytön mahdollisuus
Hierarkia	Rajoittaa, ideoinnin mahdollisuus ei tasa-arvoinen kaikilla	Tukee, valtasuhteiden selkeys tekee toiminnasta ennustettavampaa

### 6.1.1 Yksilöiden luovuutta tukevat elementit

Tutkimuksen tulosten mukaan yksilöt kokevat luovuuden merkityksen omassa työssään jokseenkin toisarvoisena, vaikkakin tavoiteltavana ominaisuutena. Luovuus nähdään

yhtenä piirteenä ja osana työtä, mutta oleellisempina nähdään normaali ja perinteinen tapa työn suorittamisessa. Luovuus on kuitenkin läsnä yksilöiden omassa työssä, sillä haastateltavat haluavat kuitenkin tuottaa luovia ideoita ja uusia ajatuksia työnsä toteuttamisessa. Ihmiset pyrkivät luovuuteen, mutta se tehdään työn ja ajan asettamien rajoitteiden puitteissa.

Selkeimpiä yksilön luovuutta tukevia elementtejä olivat yksilön oma ammattitaito tehtävien suorittamisessa, korkea motivaatio työn suorittamiseen ja vapaus monipuoliseen ideointiin. Ammattitaidon merkitys korostuu, koska laaja-alaisella tietämyksellä ja hyvällä työtehtävien hallinnalla työntekijät pystyvät yhdistämään erilaisia asioita ja ideoita luovempien lopputulosten toteuttamiseen. Korkea motivaatio näyttäytyy erittäin tukevana myös, sillä työntekijöiden sisäinen kiinnostus omaa työtehtäväänsä, asiakkaan ongelmaa ja eri toimintatapoja kohtaan motivoi tekemään työn hyvin. Kiinnostus asioihin myös aktivoi ihmisten ajattelua tuottamaan perinnäisestä poikkeavia ideoita. Vapaus toteuttaa työtään omalla tavallaan näyttäytyi kolmantena tukevana tekijänä yksilön näkökulmasta, sillä erittäin tiukat rajoitteet ja määrittelevät ohjeistukset asettavat näkemysten mukaan reunaehdoja ihmisten monipuoliselle ajattelulle, mikä voisi tuottaa parempia ja luovempia lopputuloksia työssä.

### **6.1.2 Organisaation luovuutta tukevat elementit**

Organisaatiotason näkökulmasta luovuus nähdään tietynlaisena toimintaprosessina, jonka kautta toimimalla voidaan saavuttaa luovia lopputuloksia. Kun asiat pystytään johtamisen kautta toteuttamaan tiettyjen toimintatapojen kautta, niin luovuutta syntyy organisaation kannalta. Tutkimuksessa nousi esiin erilaisia johtamiskäytäntöihin, työn organisointiin, työpaikan ilmapiiriin ja viestintään liittyviä piirteitä, jotka tukevat tai rajoittavat luovuutta.

Luovuuden edistämisessä koko organisaation kannalta johtamiskäytännöissä ja esimiestyössä korostuu esimiesten ja alaisten kohtaamiset. Haastateltavien mukaan esimiesten pyrkimykset motivoida ja henkilökohtaisten suhteiden luonti työntekijöiden välillä vähentää valtaetäisyyttä ja tuo työntekijöitä lähemmäs toisiaan. Tämä taas näyttäytyy työtyytyväisyyden kasvuna ja yhteisöllisyyden kasvuna työpaikoilla. Työn organisoinnin puolesta löyhät valtarakenteet ja vähäiset muodollisuudet tukevat vahvasti vapautta organisaatiossa, ja mahdollistavat erilaisten ideoiden ja ajatusten kohtaamisen, ja tätä kautta ainakin teoriassa suuremman luovuuden työn tuloksissa. Nämä tekijät tuottavat työpaikalle hyvän ilmapiirin, joka nousi vahvasti esille haastateltavien vastauksissa tukevana piirteenä organisaatiotasolla. Viimeisenä tekijänä nousi esille selkeän ja ajantasaisen viestinnän merkitys organisaation toiminnassa. Tiedon saatavuus asiakasprojekteista, yhteistyökumppaneista ja eri osa-alueilta yleensäkin voi nousta joko

hyvin toimiessaan erittäin positiiviseksi tekijäksi, tai viestinnän epäonnistuessa nämä voivat nousta hyvinkin rajoittaviksi ja motivaatiota alentaviksi. Kun tietoa ei ole saatavilla tarpeeksi ja oikeassa paikassa johtamisongelmien, teknologisten rajoitteiden tai kommunikaation puutteen takia, niin ihmiset kokivat paitsi työnsä hidastuvan, mutta myös ideoiden laadun kärsivän.

## 6.2 Keskustelua luovuudesta organisaatioissa

Tässä tutkimuksessa esitellyt erilaiset näkemykset luovuuden roolista ja toiminnasta organisaatioiden eri tasoilta ovat osia keskeisistä pohdinnoista niin luovuustutkimuksessa (Mumford, Hester & Robledo 2012, 9), kuin luovuuden ja innovaatioiden edistämisestä modernien organisaatioiden toiminnassa (Seeck 2012, 243). Nopeasti muuttuva ja digitalisoitua maailma avaa mahdollisuuksia monenlaiselle toiminnalle, ja markkinointiviestintäalan nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa paineita havaita ja reagoida muutoksiin. Organisaatioiden sisältä nouseville uusille ajatuksille ja luoville ideoille on kysyntää enemmän kuin koskaan aiemmin.

Luovuustutkimuksessa on lähestytty aiemmin tätä suhteellisen abstraktiakin ilmiötä monenlaisista erilaisista näkökulmista, ja sovellutukset eri tieteenalojen traditioiden kesken vaihtelevat laajasti. Kokoavia näkemyksiä ja tieteenalojen rajat ylittäviä malleja on luotu useampia, ja ne vaihtelevat paljolti näkökulman ja taustalla vaikuttavan paradigman vuoksi. Tässä tutkimuksessa käytetty Teresa Amabilen (1988/2012) työstämä luovuuden komponenttimalli pyrkii identifioimaan luovuuden erilaisia vaikuttavia komponentteja yksilöissä itsessään ja aggregoi ne sitten organisaatiotason vaikuttaviksi voimiksi. Tämän mallin käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä se sopii kattavuudeltaan ja hyväksyttävyydeltään organisaatiotutkimuksen käyttötarkoituksiin, ja on tieteellisessä keskustelussa yleisesti hyväksytty malli (Mumford, Hester & Robledo 2012, 9). Muita vaihtoehtoja ilmiön tarkasteluun on myös olemassa, mutta ne on rajattu tämän tutkimuksen näkökulman vuoksi ulkopuolelle.

Keskeinen tulos komponenttimallin soveltamisen kannalta on nimenomaan eri tasojen tekijöiden ristiriitaisuus. Komponenttimalli olettaa yksilö- ja organisaatiotasojen tekijöiden toimivan linjassa ja toisiaan tukevasti, mutta tässä tutkimuksessa aineistosta on selkeästi löydetty eroavaisuuksia mallin tulkinnan kannalta. Tämä asettaa pohdinnan siitä, että ovatko yksilön ja organisaation hallinnon todellisuudet kaksi erillistä maailmaa, joita ei voidakaan sovittaa täysin ongelmitta yhteen. Tässä tapauksessa tämän tutkimuksen tulokset pureutuvat hyvin klassiseen organisaatiotutkimuksen ongelmanasetteluun, eli miten erot yksilöiden ja organisaation hallinnon tasolla voidaan kuroa umpeen, ja saavuttaa parempaa ja tarkoituksenmukaisempaa toimintaa. Joka tapauksessa tämä on erittäin mielenkiintoinen huomio mallin soveltamisen kannalta, ja vaatii tämän

tutkimuksen kontekstissa jatkotutkimusta aiheesta, jotta nämä erilaiset maailmat saadaan sovitettua yhteen.

Luovuuden roolia on pidetty olennaisena osana markkinointiviestintäalaa, ja se on joskus nähty jopa erityisen ihannoituna piirteenä ja edellytyksenä alalla toimimiselle. Kuitenkin samaan aikaan organisaatiot toimialalla toteuttavat hyvin tehokkaasti johdettua projektiorganisaatorakennetta selkeine tulostavoitteineen. Tästä on herännyt kysymys luovuuden todellisesta roolista ja siihen vaikuttavista tekijöistä toimialan organisaatioissa, ja erityisesti kiinnostuksen kohteeksi nousee se, että onko luovuus oikeasti läsnä ja aito tavoite organisaatioiden työntekijöissä ja organisaatioiden toiminnassa. Yhdistämällä luovuus- ja organisaatiotutkimus toimialaan, jossa luovuus ainakin ulkopuolelta tarkasteltuna välittyy yhtenä keskeisenä piirteenä, voidaan todellisuudessa nähdä eri merkityksiä ja piirteitä, joita luovuus työntekijöissä ja organisaatioissa saa aikaan.

Erilaisten yksilö- ja organisaatiokeskeisten piirteiden hahmottamisen kautta voidaan havaita, että tulokset olivat osittain ristiriitaisia nimenomaan luovuuden suhteen. Yksilöiden toiminnassa se näyttää ikään kuin lisänä työssä, ja sitä olisi hyvä saada aikaan työnsä tuloksissa. Organisaatiot omassa toiminnassaan korostavat kuitenkin prosessitehokkuutta, asiakkaan nopeaa ja laadukasta palvelemista, ja luovuus näyttää julkilauttuna markkinointi- ja sijoittajaviestintäominaisuutena, jonka johtamisesta ei kuitenkaan ole selkeää kuvaa organisaatioissa. Voidaan siis kyseenalaistaa luovuus edes tavoiteltavana toimintana organisaatioissa sen abstraktiuden ja epämääräisyyden takia, sillä helpompaa on tavoitella hyvää työtyytyväisyyttä, hyvää asiakassuhteiden johtamista, tehokasta projektien johtamista ja työilmapiirin kehittämistä. Nämä tekijät ovat yksistään organisaatioiden arjessa paljon helpommin käsitteellistettävempiä, ja työkaluja näiden johtamiseen on tarjolla helpommin. Kun tavoitteeksi asetettaisiin luovuus, niin fokus voisi muuttua.

Tutkimukselliset ja käytännölliset sovellutukset ovat siis huomattavasti eriävämpiä tavoitteiltaan luovuuden roolin suhteen organisaatioissa ja ihmisissä. Tutkimukselliselta kannalta tarkasteltuna mielenkiintoista tässä tutkimuksessa on se, että ihmisten yksilöllisten käsitysten mukaan he tarvitsevat luovuuden suhteen erilaisia resursseja, kuten aikaa, vapautta ja virikkeitä luovuuden aikaansaamiseksi, mutta samaan aikaan organisaatiossa toimitaan tiukoilla aikatauluilla, tarkasti määritellyillä tehtävänkuvilla ja tehokkuuden tavoittelulla. Ristiriitaisuus luovuuden edellytysten suhteen on siis merkittävä, kun tarkastellaan eri tasoja tarkemmin. Käytännölliseltä merkitykseltään tutkimuksesta on taas havaittavissa johtamiseen liittyviä huomioita fokuksen kiinnittämisessä luovuuden julkituotuun rooliin ja sen ilmentymisen ymmärtämiseen. Eli toisin sanoen luovuutta voidaan organisaatioissa kehittää, kun sen rooli tehdään selkeäksi ja havaittavaksi yksilöiden omassa toiminnassa.

### 6.3 Tutkimustulosten rajoitukset ja yleistettävyys

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu luovuuden roolia ja käsityksiä markkinointiviestintäorganisaatioiden eri työntekijöiden näkökulmasta. Käsitykset luovuudesta ja sen ilmentymisestä pätevät siis tämän tutkimuksen kvalitatiivisen näkökulman mukaisesti näihin henkilöihin, tutkittuihin kahteen eri markkinointiviestintäorganisaatioon ja näiden muodostamaan tulkintajoukkoon, josta tutkimuksen tulokset on tehty. Tutkimuksen haastateltavista on pyritty johtamaan myös hieman yleisempiä toimialaan soveltuvia havaintoja, sillä organisaatioiden voidaan jossain määrin olettaa edes muistuttavan toisiaan hieman toiminnaltaan ja rakenteeltaan, sillä jo nämä kaksi organisaatiota toimivat samankaltaisilla toimintalogiikoilla ja rakenteilla. Vaikkakin eroavaisuuksia toki myös löytyy.

Tutkimuksen rajoituksia arvioitaessa on hyvä tuoda esille se, että tutkimuksen edellytykset muuttuvat ajan kuluessa. Organisaatiot muuttuvat, henkilöt vaihtuvat, toimiala kehittyy ja teknologiset ratkaisut ja median muoto ovat jatkuvassa ja kiihtyvässä muutostilassa. Toisin sanoen tämän tutkimuksen informantteina toimineiden käsitykset voivat ja yleensä muuttuvatkin ajan saatossa. Tämän tutkimuksen aineisto on myös kerätty tiettyä ajankohtana, jolloin on huomioitava se, että tutkimustuloksia arvioitaessa on tiedostettava poikittaistutkimukseen liittyvä oleellinen riski ajankohtaan kohdistuvien julkisten keskusteluiden ja olosuhteiden vaikutus haastateltujen näkemyksiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 44).

On myös huomioitava se, että markkinointiviestintäala ei ole täynnä homogeenisiä organisaatioita, vaan ne eroavat rakenteiltaan, kooltaan, asiakaskunnaltaan ja henkilöstöltään merkittävästi myös toisistaan. Tämä asettaa omat rajoituksensa tämän tutkimuksen yleistettävyydelle. Kun tuloksia pyritään yleistämään laajemmalti toimialan kontekstiin, tulee ottaa huomioon kunkin organisaation erityispiirteet, historia ja henkilöstön eriävät työnkuvat. Eri organisaatiot tekevät hyvin erilaisten asiakasprojektien kanssa yhteistyötä, joten yhteistyön muodot vaihtelevat merkittävästi toimeksiantoasiakkaiden koon, toimialan ja asiakashistorian kannalta. Lisäksi eri organisaatioiden työntekijät tulevat jälleen erilaisista taustoista ja omaavat omanlaisensa persoonan ja toimintatavat. Nämä tekijät voivat muodostaa aivan erilaisen toimintakulttuurin erilaisille organisaatioille, ja joissain toisissa organisaatioissa luovuus voi olla aivan eri tavalla nähty ominaisuus ja ilmetä hyvinkin eri tavalla toiminnassa.

Tämä tutkimus voidaan ymmärtää kuvauksena, joka pyrkii jäsentämään näkemyksiä ja piirteitä luovuudesta eräissä markkinointiviestintäorganisaatioissa, ja löytämään elementtejä ja piirteitä, mitä luovuuden tukijoissa ja esteissä ilmenee. Taustalla on ajatus siitä, että yksittäiset kokemukset kuitenkin peilaavat yleisempiä havaittavia toimintalogiikoita tai lainalaisuuksia toiminnassa. Yleisen yleistettävyyden sijaan tässä tutkimuksessa on ollut tavoitteena suhteuttaa löydettyjä piirteitä ja tuloksia laajempaan kokonai-

suuteen aiemman teorian valossa, ja tätä kautta kuvata eri teemojen kautta luovuuden ilmiötä organisaatioiden toiminnassa. (vrt. Alasuutari 1999, 249.)

## 6.4 Manageriaaliset implikaatiot

Luovuuden lisääminen ja sen asettaminen organisaation johtamisen yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi ei tämän tutkielman tulosten perusteella ole ollenkaan huono idea. Sen julkilausuminen ja käsitteellistäminen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi erilaisten yhteyksien muodostamisen kautta voi toimia silmien avaajana pidemmällä aikajänteellä organisaation toiminnassa. Koska markkinointiviestintäalan organisaatioiden toiminnassa uudet ideat ja näiden tehokas tuottaminen kilpailijoita tehokkaammin voi olla se, mikä erottaa toimistot toisistaan, niin luovuuden ottaminen tarkastelun keskiöön saattaa tuottaa aivan uusia oivalluksia toiminnassa. Projektien tehokas hallinta ja asiakassuhteiden johtamisen rinnalla organisaation sisäisen luovuusprosessin hallinta voi osoittautua kannattavaksi.

Ongelmaksi muodostuu tässä kuitenkin mittaaminen ja siinä onnistumisen tarkkailu, sillä luovuutta on lähes mahdotonta asettaa numeroiksi millään helposti omaksuttavilla mittareilla. Tässä voitaisiin käyttää apuna erilaisten helposti mitattavien ominaisuuksien mittaamista, jotka on todettu vaikuttavan positiivisesti luovuuteen. Esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyden, luottamuksen, viestinnän onnistumisen ja esimiestyön arvioinnin avulla voidaan arvioida eri komponenttien toimintaa. Nämä eri osa-alueiden tulokset voidaan kuitenkin yhdistää yhteen, ja näistä voidaan tehdä suuntaa-antavia päätelmiä luovuudelle suotuisista olosuhteista organisaatiossa.

Luovuuden johtamisella kuitenkin voidaan saavuttaa parhaassa tapauksessa toiminnan parantumista uusien ideoiden tuottamisessa, mikäli luovuus tehtäisiin prosessina läpinäkyväksi ominaisuudeksi organisaation kehittämisessä. Luovuuden prosessin kokonaisvaltainen tarkastelu, ja huomioiminen toiminnassa voi tuottaa uudenlaisen tavan ymmärtää sen merkitystä organisaation kokonaiskehittämisessä. Haasteen tähän tuottaa kehittämiselle tarkoitetun ajan allokointi, sillä organisaatioiden toimintahierarkiassa muut tavoitteet ovat ylempänä prioriteettilistalla tiukassa taloudellisessa tilanteessa.

Selkeinä kehitys- ja huomioehdotuksina yritysjohdolle tästä tutkimuksesta voidaan todeta ainakin seuraavia tekijöitä: tiimien rakentavan koostumuksen huomiointi jo alkuvaiheessa, avoimen ilmapiirin merkitys, resurssien ja viestinnän jakaminen, siiloutumisen vähentäminen työn organisoinnissa, aktiivinen ihmisten sekoittaminen osaamisalueittain projekteissa ja koulutuksen tukeminen. Tutkimustulokset puhuvat sen puolesta, että mikäli organisaatiossa yritetään saada aikaan hyvällä menestyksellä uusia, kannattavia ja luovia ideoita asiakasprojekteihin ja oman toiminnan kehittämiseen, niin edellä mainittuihin osa-alueisiin tulisi tietoisesti kiinnittää huomiota. Osaamispääoman jaka-

minen projektitiimien kesken ja sen lisääminen koulutuksella palvelee koko organisaation kehittämistä ja luovuuden lisäämistä työssä. Ihmiset motivoituvat avoimesta ilmapiiiristä ja kunnollisesta viestinnästä, ja kaikki mahdolliset viestinnälliset ongelmat ja viestintävajheet toiminnassa näkyvät heti motivaation laskuna. Motivaation ollessa erittäin tärkeässä osassa työntekijöiden toimintaa varsinkin luovuutta ajatellen, tulisi tähän kiinnittää erityistä huomiota. Kaikessa toiminnassa läsnä oleva mahdollinen siiloutuminen osaamisalueiden mukaan ja asioiden tekeminen vanhoilla totutuilla kaavoilla ei välttämättä palvele uuden luomista. Vanhoista kaavoista tulisikin päästä irti ja mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden kohtaaminen sekoittamalla ihmisiä keskenään työsään. Nämä luovat positiivisia konflikteja, kun uudet ideat kohtaavat.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin luovuuden ilmenemistä ja siihen vaikuttavien tekijöiden ilmenemistä yksilön toiminnassa ja organisaation piirteinä markkinointiviestintäalalla. Tutkimukseen on haastateltu kahden yrityksen työntekijöitä erilaisista tehtävistä, ja olisikin mielenkiintoista laajentaa tarkastelunäkökulmaa yhdistämällä kvalitatiivinen analyysi kvantitatiiviseen dataan. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen voisi tuottaa yhä syvempää ymmärrystä organisaatiossa ilmenevästä luovuudesta ja voisi yhteismitallistaa kokemuksia eri haastateltavilta ja tekisi niistä jossain määrin enemmän vertailtavia keskenään myös organisaatioiden välilläkin. Kyselytutkimusmenetelmien käyttö on menetelmänä tuettavissa, sillä tässä tutkimuksessa sovellettu luovuuden komponenttimalli (Amabile 1988/2012) soveltuu erilaisin menetelmin tarkasteltavaksi.

Tutkimuksen toistaminen tietyn ajan kuluttua olisi myös mielekästä, sillä olisi mielenkiintoista nähdä, että ovatko jotkin seikat muuttuneet yksilöiden tulkinnoissa tai organisaatioiden toiminnassa tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tämän muutosprosessin tutkiminen olisi myös mielenkiintoista siitä näkökulmasta, että yritetäänkö organisaation toiminnassa muuttaa jotain tavoitteellisesti luovuusnäkökulma mielessä.

Jo aiemmin esitelty havainto komponenttimallin yksilö- ja organisaatiotasojen ristiriidasta vasten mallin oletuksia on erittäin mielenkiintoinen havainto, joka vaatii jatko-tutkimusta. Tässä huomataan aiemmin esitetty piirre siitä, että malli antaa kehyksen jatkosovellukselle eri konteksteihin ja tutkimustapoihin, mutta näkökulmien erojen umpeen kuromiseksi tulisi näkökulmaa luultavasti laajentaa ja käytettäviä menetelmiä lisätä monimenetelmäiseksi tutkimukseksi. Komponenttimallin jatkokehittämistä tulisi myös pohtia, sillä sekään ei ota huomioon kaikkia mahdollisia tekijöitä luovuuden monitasoisesta todellisuudesta, joten mahdollisesti toisen ja laajemman mallin soveltaminen voisi antaa erilaisia tuloksia.

Myöskin erilaisen analyysin soveltaminen tämän tutkimuksen aineistoon olisi mielekäästä ja mahdollista. Esimerkiksi narratiivisen analyysin tekeminen ja soveltaminen tähän tutkimukseen voisi olla mielenkiintoista. Tässä voitaisiin nähdä erilaisia tarinoita ja hahmotuksia asioiden taustalla, ja tehdä näistä myös tutkijan omaa tulkintaa vielä aktiivisemmin. Narratiivisen analyysin tekeminen vaatii myös tutkijalta analyysivaiheessa paljon omaa aktiivista tulkintaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193; 202.)

## LÄHTEET

- Agars, M. – Kaufman, J. – Locke, T. (2008) Social influences and creativity in organizations: A multi-level lens for theory, research, and practice. Teoksessa M. Mumford, S. Hunter & K. Bedell-Aviers: *Multi-level Issues in Creativity and Innovation*, 3–62. Elsevier.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus (3. uudistettu painos)*. Tampere: Vastapaino
- Aldrich, H. – Fiol, C. (1994) Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670
- Alencar, E. (2012) Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors. Teoksessa M. Mumford: *Handbook of Organizational Creativity*, 87–111. Elsevier
- Amabile, T. – Conti, R. (1999) Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
- Amabile, T. – Gyskiewicz, S. (1987) *Creativity in the R&D Laboratory*. Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. – Schatzel, E. – Moneta, G. – Kramer, S. (2004) Leader behaviors and work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
- Amabile, T. (1983) The social psychology of creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Amabile, T. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. Teoksessa B. Staw & L. Cummings: *Research in organizational behavior*, vol. 10, 123–167
- Amabile, T. (1996) *Creativity in context*. Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. (1997) Motivating Creativity in Organizations: Doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
- Amabile, T. (1998) How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* (September–October)
- Amabile, T. (2012) Componential Theory of Creativity (Working Paper). *Harvard Business School*.
- Andrews, F. (1979) *Scientific productivity*. Cambridge University Press
- Bailyn, L. (1985) Autonomy in the Industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129–146.
- Barron, F. – Harrington, D. (1981) Creativity, Intelligence and Personality. *Annual Review of Psychology* 32(1), 439–476.
- Barron, F. – Harrington, D. (1981) Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476

- Bateson, M. C. (1999). *Ordinary creativity*. Teoksessa A. Montuori, & R. Purser: Social creativity, Vol. 1, 153–171. Cresskill: Hampton Press.
- Beheshtifar, M. – Zare, Elaheh. (2013) Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 242–247.
- Besemer, S. – O’Quin, K. (1999) Confirming the three-factor creative product analysis matrix model in an American sample. *Creativity Research Journal*, 12(4), 287–296.
- Bettenhausen, K. – Murnighan, J. (1991) The development and stability of norms in groups facing interpersonal and structural challenge. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 20-35
- Bettenhausen, K. (1991) Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381
- Bilton, C. (2007) *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Malden, MA: Blackwell.
- Blasko, V. – Mokwa, M. (1986) Creativity in advertising: a Janusian perspective. *Journal of Advertising*, 15(4), 43–50.
- Bloom, B. (1985) *Developing talent in young people*. New York: Ballantine Books.
- Burkhardt, M. – Brass, D. (1990) Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-127.
- Buzzacchi, L. – Colombo, M. – Mariotti, S. (1995) Technological regimes and innovation in services: The case of the Italian banking industry. *Research Policy*, 24(1), 151–168.
- Campbell, J. – Tesser, A. – Fairly, P. (1986) Conformity and attention to the stimulus: Some temporal and contextual dynamics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 315-324
- Cardinal, L. (2001) Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control on managing research and development. *Organizational Science*, 12(1), 19–37.
- Chandy, R. – Tellis, G. (2000) The Incumbent’s Curse? Incumbency, Size and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17.
- Christiaans, H. (2002) Creativity as a Design Criterion. *Creativity Research Journal* 14(1), 41–54.
- Cohen, W. – Levinthal, D. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Creative Economy Report* (2013) United Nations UNCTAD.

- Csikszentmihalyi, M. (1999) *Implications of a systems perspective for the study of creativity*. Teoksessa R. Sternberg: *Handbook of creativity*, 313–335. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dacey, J. (1999) *Concepts of Creativity: A History*. Teoksessa: *Encyclopedia of Creativity: Volume 1*, 309–322. Academic Press
- Damanpour, F. – Aravind, D. (2012) *Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure* teoksessa: *Handbook of Organizational Creativity* (Michael Mumford), 483–513, Elsevier.
- Damanpour, F. (1991) *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- De Leeuw, E. (2005) *To Mix or Not to Mix Data Collection Modes in Surveys*. *Journal of Official Statistics*, 21(2), 233–255
- Dean, J. – Sharfman, M. (1996) *Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness*. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- Debruyne, M. – Moenaert, R. – Griffin, A. – Hart, S. – Hultink, E. – Robben, H. (2002) *The impact of new product launch strategies on competitive reaction to industrial markets*. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 159–170.
- Denzin, N. – Lincoln, Y. (1998) *The Landscape of Qualitative research. Theories and Issues*. Sage.
- DiMaggio, P. – Powell, W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2) 147–160.
- DiMaggio, P. – Powell, W. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Drazin, R. – Glynn, M. – Kazanjian, R. (1999) *Multi-level theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective*. *Academy of Management Review*, 24(2), 286–329.
- Drazin, R. – Kazanjian, R. (2012) *Organizational Learning, Knowledge Management and Creativity*. Teoksessa M. Mumford: *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier.
- Eisenhardt, K. – Tabrizi, B. (1995) *Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84–110.
- Ericsson, K. (1996) *The road to expert performance: empirical evidence from the arts and sciences, sports, and games*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eysenck, H. (1994) *The measurement of creativity*. Teoksessa M. Bode: Dimensions of creativity, 199–242. London: MIT Press/ Badford Books.
- Feist, G. J. (1999) The influence of personality on artistic and scientific creativity. Teoksessa: R. Sternberg: *Handbook of creativity*, 273–296. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ford, C. (1996) A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
- Freud, S. (1970) *Creative writers and day-dreaming*. Teoksessa P. E. Vernon: Creativity: Selected readings, 126–136. Harmondsworth: Penguin Books.
- Friedman, R. – Rogers, K. (1998) *Talent in context: Historical and social perspectives on giftedness*. Washington: APA.
- Frösén, J. – Tikkanen, H. (2011) *StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Gardner, H. (1993) *Creating Minds*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1994) *The creators' patterns*. Teoksessa M. Boden: Dimensions of creativity, 143–158. London: MIT Press/Badford Books.
- Ghiselin, B. (1963) Ultimate criteria for two levels of creativity. Teoksessa: C. Taylor & F. Barron: *Scientific creativity: Its recognition and development* (30–43). New York, NY.
- Gibson, H. (2005) What Creativity Isn't: The Presumptions of Instrumental and Individual Justifications for Creativity in Education. *British Journal of Educational Studies*, 53(2), 148–167.
- Glăveanu, V. (2010) *Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology*. *New Ideas in Psychology* 28, 79–93.
- Granot, E. (2011) Creative managers and managing creativity: a hermeneutic exploration. *American Journal of Business*, 26(2), 161–182.
- Greve, H. – Taylor, A. (2000) Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54–80.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.). *Handbook of Qualitative Research*. Lontoo: Sage Publications, 105–117.
- Harrington, D. (1990) The ecology of human creativity: A psychological perspective. Teoksessa M. Runco & R. Albert: *Theories of creativity*, 143–169. Sage.
- Hayes, J. (1989) *The complete problem solver (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Hitt, M. – Hoskisson, R. – Johnson, R. – Moesel, D. (1996) The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084–1196.
- Hunter, S. – Bedell-Avers, K. – Mumford, M. (2007) Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
- James, K. – Drown, D. (2012) Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. *Handbook of Organizational Creativity*, 17–38.
- Janis, I. (1972) *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin
- Jaussi, K. – Randel, A. – Dionne, S. (2007) I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. *Creativity Research Journal*, 19(2–3), 247–258.
- Jepperson, R. (1991) Institutions, institutional effects, and institutionalism. Teoksessa W. Powell & P. DiMaggio: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 143–163. University of Chicago Press
- Jo 1,3 miljoonaa suomalaista asuu äkillisen rakennemuutoksen alueella* (2013) Helsingin sanomat <<http://www.hs.fi/talous/a1384061832902>>, haettu 2.4.2015
- Jung, D. (2001) Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
- Kalasunas, M. – Thompson, W. (1985) Agency research: myth and legend. *Journal of Advertising Research*, 25(6), 6–10.
- Katz, R. – Khan, R. (1978) *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kaufman, J. – Beghetto, R. (2009) Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12.
- Kerr, S. – Jermier, J. (1978) Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Kessler, E. – Chakrabarti, A. (1996) Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143–1191.
- Kirton, M. – Pender, S. (1982) The adaption-innovation continuum, occupational-type, and course-selection. *Psychological Reports*. 51, 882–886.
- Klijn, M. – Tomic, W. (2010) A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322–343.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

- Kotha, S. – Vadlamani, B. (1995) Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75–83
- Kuo, H. (2011) Toward a Synthesis Framework for the Study of Creativity in Education: An Initial Attempt. *Educate*, 11(1), 65–75.
- Levitt, B. – March, J. (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–340
- Martindale, C (1989) Personality, situation, and creativity. Teoksessa J. Glover, R. Ronning. & C. Reynolds: *Handbook of creativity*. 211-232. Plenum Press.
- Mason, J. (2003) The value of creativity: An essay on intellectual history, from Genesis to Nietzsche. Hampshire: Ashgate.
- Menetelmäpolku,  
<<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>>,  
haettu 9.11.2015
- Mezirow, J. (1991) *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Miles, R. – Snow, C. (1978) Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Mumford, M. – Bedell-Avers, K. – Hunter, S. T. (2008) Planning for innovation: A multi-level perspective. Teoksessa M. Mumford, S. Hunter & K. Bedell: *Innovation in organizations: A multi-level perspective* (107–154). Oxford, UK: Elsevier.
- Mumford, M. – Gustafson, S. (1988) Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
- Mumford, M. – Hester, K. – Robledo, I. (2012) Creativity in Organisations: Importance and Approaches. *Handbook of Organizational Creativity*, 3–16.
- Mumford, M. – Hunter, S. (2005) Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. Teoksessa: F. Dansereau & F. Yammarino: *Research in multi-level issues: Vol. 4. Multi-level issues in strategy and methods*, 317–376. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Mumford, M. – Olsen, M. – James, L. (1989) Age-related changes in the likelihood of major contributions. *International Journal of Aging and Human Development*, 29(3), 9–32.
- Mumford, M. – Scott, G. – Gaddis, B. – Strange, J. (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Mumford, M. (2000) Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351.

- Murray, H. (1938) *Explorations in Personality: A Clinical And Experimental Study of Fifty Men of College Age*. Oxford University Press.
- Nickels, T. (1999) Paradigm Shifts. Teoksessa *Encyclopedia of Creativity, volume 2*, A. Runco & S. Pritzker, Academic Press. 335–346.
- Niiniluoto, I. (1999) *Critical scientific realism. Clarendon library of logic and philosophy*. Oxford University Press.
- Nohria, K. – Gulati, S. (1996) Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Nystedt, L. (1997) Who Should Rule? Does Personality Matter? *European Journal of Personality*. 11(1), 1–14
- O'Reilly, C. – Caldwell, D. – Barnett, W. (1989) Work group demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37
- Oldham, G. – Cummings, A. (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Osborn, A. (1963) *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Schribner's.
- Pelz, D. (1983) Quantitative case histories of urban innovation: Are there innovating stages? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 30, 60–67.
- Pervin, L. – Cervone, D. (2010) *Personality: Theory and research (11th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Pine, J. – Gilmore, J. (1998) Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* (July–August).
- Plucker, J. – Renzulli, J. (1999) Psychometric approaches to the study of human creativity. Teoksessa R. Sternberg: *Handbook of creativity*, 35–61. New York, NY: Cambridge University Press.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. Free Press.
- Powell, W. (1991) Expanding the scope of institutional analysis. Teoksessa: W. Powell & P. DiMaggio: *The new institutionalism in organizational analysis*: 183–203. University of Chicago Press
- Purser, R. – Montuori, A. (2000) *In search of creativity: beyond individualism and collectivism*. Konferenssipaperi Western Academy of Management Conference, Kona, Hawaiji.
- Reiter-Palmon, R. – Herman, A. – Yammarino, F. (2008) Creativity and cognitive processes: Multi-level link-ages between individual and team cognition. Teoksessa F. Dansereau, F. Yammarino, M. Mumford, S. Hunter, & K. Bedell-Avers: *Research in multi-level issues: Vol. 7. Multi-level issues in creativity and innovation*, 203–267. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

- Rhodes, M. (1961/1987) An analysis of creativity. Teoksessa: S.G. Isaksen: *Frontiers of creativity research: Beyond the basics*, 216-222. New York: Bearly.
- Richards, R. – Kinney, D. – Benet, M. – Merzel, A. (1988) Assessing everyday creativity: Characteristics of the Lifetime Creativity Scales and validation with three large samples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 476–485.
- Richards, R. (2007) Everyday creativity: Our hidden potential. Teoksessa: Richards, R.: *Everyday creativity and new views of human nature*, 25–54, Washington, DC.
- Runco, M. – Albert, R. (1990) *Theories of creativity*. Sage.
- Runco, M. (2004) Creativity. *Annual Review of Psychology* 55(1), 657–687
- Ryan, R. – Deci, E. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 12.12.2015.
- Schneider, B. (1987) The people make the place. *Personnel Psychology*. 40, 437-453.
- Seeck, H. (2012) *Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki, Gaudeamus.
- Shalley, C. – Zhou, J. – Oldham, G. (2004) The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Shapira, Z. (1995) *Risk Taking: A Managerial Perspective*. Russel Sage Foundation
- Simonton, D. (1977) Creative productivity, age, and stress: A biographical time-series analysis of 10 classical composers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(11), 791–804.
- Simonton, D. (1984) *Genius, Creativity, and Leadership*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Simonton, D. (2003). *Creative cultures, nations, and civilizations: Strategies and results*. Teoksessa P. Paulus, & B. Nijstad: *Group creativity: Innovation through collaboration*, 304–325. New York: Oxford University Press.
- Singh, B. (1986) Role of personality versus biographical factors in creativity. *Psychological Studies*, 31, 90-92
- Smollan, R. (2011) The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 17(6), 828–849.

- Soland, J. – Hamilton, L.S. – Stecher, B.M. (2013) *Measuring 21st Century Competencies, Guidance for Educators*. RAND Corporation, Asia Society, Global Cities Education Network report
- Stein, M. (1953). *Creativity and culture*. *Journal of Psychology*, 36, 311–322.
- Sternberg, R. (2003) *Wisdom, intelligence and creativity synthesized*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. (2005) Creativity or creativities? *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4–5), 370–382.
- Suomi on jo palvelutalous. VATT Policy Brief 1/2014 <[http://www.vatt.fi/file/policybrief/vatt\\_policybrief\\_12014.pdf](http://www.vatt.fi/file/policybrief/vatt_policybrief_12014.pdf)>, haettu 10.4.2015
- Tardif, T. – Sternberg, R. (1988) *What do we know about creativity?* Teoksessa R. Sternberg: *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*, 429–440. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tatarkiewicz, W. (1980) *A History of Six Ideas: an Essay in Aesthetics*. Translated by Christopher Kasparek. PWN/Polish Scientific Publishers.
- Tilastokeskus (2014) *Tilasto: Kulttuurin satelliittitilinpito 2012*. <[http://www.stat.fi/til/klts/2012/klts\\_2012\\_2014-11-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/klts/2012/klts_2012_2014-11-20_tie_001_fi.html)>, haettu 7.10.2015.
- Tilastokeskus (2015) *Arvonlisäys*. <<https://www.stat.fi/meta/kas/arvonlisays.html>>, haettu 6.10.2015.
- Tsui, A. – O'Reilly, C. (1989) Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423
- Tushman, M. – O'Reilly, C. (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2008) *Luovan talouden strateginen hanke*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2010) *Fact Sheets, luovat alat*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) *Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä – Loppuraportti työ- ja elinkeinoministeriön Luovan talouden strategisesta hankkeesta 2008–2011*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) *Innovaatio*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) *Luovat alat toimialaraportti*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) *Luovat alat toimialaraportti*.

- Töttö, P. (2004) *Syvällistä ja pinnallista. teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Walsh, J.– Henderson, C. – Deighton, J. (1988) Negotiated belief structures and decision performance: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42(1), 194-216
- Weick, K. – Sutcliffe, K. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421
- Weisberg, R. (2006) Expertise and reason in creative thinking: Evidence from case studies and the laboratory. Teoksessa J. Kaufman & J. Baer: *Creativity and reason in cognitive development* (7–42). New York, NY: Cambridge University Press.
- West, M. –Sacramento, C. (2012) Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate. Teoksessa M. Mumford: *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier.
- White, A. – Smith, B. (2001) Assessing Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale. *Journal of Advertising Research*, 2001, 41(6), 27–34.
- Wickelgren, W. (1979) *Cognitive psychology*. Prentice-Hall.
- Woodman, R. – Sawyer, J. – Griffin, R. (1993) Toward A Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Woodman, R. – Schoenfeldt, L. (1989) Individual differences in creativity: An interactionist perspective. Teoksessa J. Glover, R. Ronning & R. Reynolds: *Handbook of creativity*, 77-92, Plenum Press
- Zinkhan, G. (1993) Creativity in advertising: creativity in the journal of advertising. *Journal of Advertising*, 22(2), 1–4.

## LIITTEET

### LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

1. Tausta
  - a. Oma tausta, omat työtehtävät, oma asema
2. Yksilö
  - a. Määrittele luovuus sinulle ja miten se liittyy työhösi?
  - b. Mitä ominaisuuksia mielestäsi sinulla on, joita kuvailisit luovuuden edellytyksiksi?
  - c. Kuvaile jokin tilanne, jossa on tullut eteen jokin uusi tilanne tai ongelma. Miten se ratkeaa?
  - d. Kuvaile tilannetta, jossa olet kyseenalaistanut jotain työssä täällä.
  - e. Koetko, että sinun toimintaasi rajoittaa jokin seikka? Millä tavalla?
  - f. Onko työssäsi painetta saada aikaan tietty tulos tai tuotos tietyinä aikana? Onko kiire läsnä?
3. Organisaatio
  - a. Miten luovuus täällä ilmenee mielestäsi? Miten organisaatiossa suhtaudutaan luovuuteen? Puhutaanko siitä? Kannustetaanko? Tavoitteet ja visio?
  - b. Koetko luovuuden olevan ristiriidassa organisaation toiminnan kanssa? Miten tai miksi ei?
  - c. Miten työssä täällä huomioidaan mielestäsi vapaa tila keskustelulle?
  - d. Mitataanko luovuutta jollain tavalla organisaatiossanne? Miten? Miten pitäisi?
  - e. Liittyykö luovuus jotenkin tuloksentekemiseen / palkkaukseen / palkkioihin?
4. Johtaminen
  - a. Miten kannustat alaisia / miten esimiehesi kannustaa luovuuteen?
  - b. Miten työtehtävät suunnitellaan ja jaetaan? Kuka sen tekee ja miten? Mitä ajattelet siitä?
  - c. Miten eri organisaation osien työntekijät kohtaavat, vai kohtaavatko olenkaan?
  - d. Millaisia ryhmiä tai tiimejä teillä on yrityksessä?