



**Hanna Karjalainen**

**JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖT TYÖNTEKIJÖIDEN LUOVUUDEN EDISTÄJINÄ  
ORGANISAATIOISSA**

Pro gradu -tutkielma  
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen  
Toukokuu 2020

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Karjalainen Hanna		Työn valvoja Hurmelinna-Laukkanen P., Professori	
Työn nimi Johtajuuskäytännöt työntekijöiden luovuuden edistäjinä organisaatioissa			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2020	Sivumäärä 83 + 1 kpl
Tiivistelmä			
<p>Tämä tutkielma käsittelee luovuuden johtamista ja erityisesti johtajien ja esimiesasemassa toimivien roolia luovuuden edistäjinä organisaatioissa. Tutkielmassa pyritään selvittämään, mitä johtajien tulisi käytännössä tehdä työntekijöiden luovuuden edistämiseksi ja millaiset johtajuuskäytännöt tässä auttavat. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneista yksilöiden luovuuteen vaikuttavista johtajuuskäytännöistä, mutta siinä sivutaan myös johtajuuskäytäntöjen merkitystä koko organisaation näkökulmasta. Aiemmissä tutkimuksissa johtajuuden on todettu vaikuttavan luovuuteen organisaatioissa, mutta miten se käytännössä tapahtuu, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tähän kysymykseen tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia.</p> <p>Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkielman aineisto koostuu teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta. Empiirinen aineisto pitää sisällään viisi haastattelua, jotka suoritettiin teemahaastatteluin. Kaikki haastateltavat ovat toimineet esimiestehtävissä ja suurin osa heistä toimi esimiehenä myös nykyisessä työtehtävässään.</p> <p>Tutkielmassa saatiin selville, että johtajat vaikuttavat johdettavien luovuuteen kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa on suoraan johtajuuskäytäntöjen kautta ja toinen vaikuttamalla organisaation kulttuurin muodostumiseen. Luovuutta edistäviä johtajuuskäytäntöjä ovat luovuuteen kannustavat sekä työlle raameja asettavat käytännöt. Johtajat pystyvät rohkaisemaan johdettavien luovuutta tukemalla heitä monipuolisesti, huomioimalla luovan työskentelyn sekä osallistamalla johdettavia mukaan organisaation päätöksentekoon ja tarjoamalla heille mahdollisuuksia työskennellä itsenäisesti. Raameja johtajat voivat luoda työlle asettamalla selkeitä tavoitteita, antamalla palautetta sekä kommunikoimalla organisaation visiota työntekijöille. Luovuutta tukevan kulttuurin luomisessa korostuivat luottamus johtajan ja johdettavan välillä, työntekijöiden työhyvinvointi, ideoiden yhtäläinen arvostus, työntekijöiden osallistaminen sekä tiedon jakaminen.</p> <p>Tutkielman tuloksia voidaan käyttää niin esimiesasemassa toimivien henkilöiden kuin koko organisaation käytäntöjen analysoimiseen ja kehittämiseen erityisesti luovuuden näkökulmasta. Tulosten yleistettävyyttä mietittäessä on hyvä pitää mielessä, että tulokset perustuvat viiden haastateltavan omiin näkemyksiin. Tutkielman tulokset ovat kuitenkin kokonaisuudessaan samassa linjassa aiempien tulosten kanssa, mikä lisää niiden yleistettävyyttä.</p>			
Asiasanat luovuuden johtaminen, luovuus, johtajuus			
Muita tietoja			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Taustaa .....	6
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.3	Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät .....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
<b>2</b>	<b>LUOVUUS</b> .....	<b>11</b>
2.1	Mitä on luovuus .....	11
2.2	Teorioita luovuuteen vaikuttavista tekijöistä .....	12
2.3	Luovuuteen vaikuttavat tekijät.....	16
2.3.1	Yksilölliset tekijät .....	16
2.3.2	Ympäristölliset tekijät.....	18
<b>3</b>	<b>JOHTAJUUS</b> .....	<b>23</b>
3.1	Mitä on johtajuus .....	23
3.2	Johtajuuskäytännöt.....	23
3.2.1	Tehtäväkeskeiset käytännöt .....	27
3.2.2	Suhdekeskeiset käytännöt .....	28
3.2.3	Muutoskeskeiset käytännöt.....	30
3.2.4	Ulkoiset käytännöt .....	31
<b>4</b>	<b>LUOVUUDEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>33</b>
4.1	Luovuuden johtaminen organisaatioissa .....	33
4.2	Luovuuteen vaikuttavat johtajuuskäytännöt .....	34
4.2.1	Työn johtaminen .....	34
4.2.2	Tukeminen .....	37
4.2.3	Roolimallina toimiminen .....	39
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>42</b>

5.1	Tutkimusmenetelmä .....	42
5.2	Aineiston hankinta .....	43
5.3	Haastateltavat .....	44
5.4	Aineiston analysointi .....	45
6	<b>LUOVUUS JA JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖT .....</b>	<b>47</b>
6.1	<b>Luovuus organisaatiokontekstissa .....</b>	<b>47</b>
6.1.1	Luovuuden ja innovaatioiden tärkeys organisaatioille .....	48
6.1.2	Luovuuteen vaikuttavia tekijöitä .....	50
6.1.3	Luovan organisaation piirteitä .....	52
6.2	<b>Johtaminen luovassa organisaatiossa .....</b>	<b>54</b>
6.2.1	Luovien yksilöiden johtamisen ominaispiirteitä .....	55
6.2.2	Johtajan roolit luovassa organisaatiossa .....	58
6.3	<b>Luovuuden johtamisen käytännöt .....</b>	<b>59</b>
6.4	<b>Luovuuteen kannustavat johtajuuskäytännöt .....</b>	<b>61</b>
6.4.1	Tukeminen .....	61
6.4.2	Huomioiminen .....	63
6.4.3	Osallistaminen .....	64
6.5	<b>Raameja luovat johtajuuskäytännöt .....</b>	<b>66</b>
6.5.1	Tavoitteiden asettaminen .....	66
6.5.2	Palautteen antaminen .....	67
6.5.3	Vision kommunikointi .....	68
7	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
7.1	<b>Teoreettiset johtopäätökset .....</b>	<b>70</b>
7.2	<b>Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....</b>	<b>73</b>
7.3	<b>Tutkimuksen luotettavuus .....</b>	<b>74</b>
7.4	<b>Jatkotutkimusehdotukset .....</b>	<b>74</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>76</b>

## **LIITTEET**

<b>Liite 1 Haastattelujen kysymysrunko.....</b>	<b>84</b>
---	-----------

## **KUVIOT**

<b>Kuvio 1. Amabilen luovuusmalli (mukaillen Amabile, 1988, s. 157). ....</b>	<b>13</b>
---	-----------

<b>Kuvio 2. Csikszentmihályin järjestelmämalli (mukaillen Csikszentmihályi, 1999, s. 315). ....</b>	<b>14</b>
---	-----------

## **TAULUKOT**

<b>Taulukko 1. Hierarkkinen johtamisen käytäntöjen luokittelu (mukaillen Yukl, 2012). ....</b>	<b>25</b>
--	-----------

<b>Taulukko 2. Haastattelujen perustiedot. ....</b>	<b>45</b>
---	-----------

<b>Taulukko 3. Haastateltavien työympäristö. ....</b>	<b>45</b>
---	-----------

## 1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyy luovuuden johtamiseen organisaatioissa erityisesti johtajuuskäytäntöjen näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, millaiset johtajuuskäytännöt tukevat johdettavien luovuutta ja edistävät luovuutta organisaatioissa. Tässä johdantoluvussa avataan aiheen taustaa sekä määritellään tutkimuksen tarkoitusta. Lisäksi esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan tutkielman rakenteesta ja kulusta.

### 1.1 Taustaa

Monet suuret muutokset yritysten toimintaympäristössä, kuten globalisaatio, teknologian muutos, digitalisaatio ja lisääntynyt kilpailu kansainvälisillä markkinoilla, pakottavat organisaatioita uusiin ratkaisuihin, jotka vaativat luovuutta ja innovaatiokykyä. Luovuus ja innovaatiot määrittelevät yhä enemmän organisaatioiden toimintakykyä, menestymistä ja selviytymistä pitkällä aikavälillä. Yritysten kilpailuetu perustuukin pitkälti heidän työntekijöidensä kykyyn tuottaa uusia ideoita ja ehdotuksia. Ideoiden luominen ja käytäntöönpano ovat muotoutuneet tärkeiksi prosesseiksi koko organisaation kannalta. Tämän vuoksi luovuus ja innovaatiot ovat saaneet yhä enenevässä määrin huomiota viime vuosina ja vuosikymmeninä. (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Zhou & Shalley, 2003.)

Luovuutta organisaatioissa on tutkittu laajasti, erityisesti on pyritty lisäämään ymmärrystä siitä, millaiset tekijät edistävät ja rajoittavat luovaa työskentelyä työpaikoilla (Andriopoulos, 2001; Oldham & Cummings, 1996; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Aihetta on tutkittu useista eri näkökulmista alkaen yksilöön vaikuttavien tekijöiden, kuten palautteen, tavoitteiden tai johtajuuden analyysistä. Ryhmien ja tiimien luovuutta on puolestaan tutkittu esimerkiksi sosiaalisten verkostojen, kulttuurin ja ympäristön näkökulmasta. Organisaation tasolla huomiota on kiinnitetty erityisesti organisaation rakenteisiin ja päätöksentekoon. Luovuuden tutkiminen linkittyy vahvasti myös muihin tutkimusalueisiin, kuten muutoksen johtamiseen organisaatioissa ja innovaatioihin. (Zhou & Shalley, 2008, s. 347.)

Johtajuus, yhtenä organisaation luovuuteen vahvasti vaikuttavana tekijänä, määrittelee omalta osaltaan sitä millaiset olosuhteet luoville prosesseille ovat (Mumford, Scott, Gladdis & Strange, 2002; Oldham & Cummings, 1996). Tukevan johtajuustyylin on tutkittu edistävän luovuutta enemmän kuin kontrolloivan tyylin, sillä se keskittyy lisäämään työntekijöiden motivaatiota (Cummings & Oldham, 1997). Esimiehen antaman tuen onkin tutkittu vaikuttavan työntekijöiden yleiseen luovuuteen positiivisesti (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Oldham & Cummings 1996). Johtajat vaikuttavat myös työympäristöön. Työympäristön tulisi auttaa ja tukea uusien ja hyödyllisten ideoiden keksimistä. Tällaisia luovuutta edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi esimiesten tarjoama tuki, stimuloivat työtehtävät ja itsenäinen työtapa. Samaan aikaan johtajan tulisi vähennetään niitä tekijöitä, jotka haittaavat luovuutta. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Cummings & Oldham, 1997.) Useissa organisaatioiden luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa on nostettu esille monia luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, mutta tarpeellista olisi keskittyä myös harvemmin esillä olleeseen kysymykseen siitä, miten näitä luovuutta edistäviä olosuhteita ja tekijöitä voidaan käytännössä luoda (Amabile ym., 2004).

Luovuuden johtamista on tutkittu muun muassa johtajan ominaisuuksiin, johtajan ja johdettavan suhteeseen sekä johtajuuskäytäntöihin keskittyen (Tierney, 2008, s. 96). Monia yksittäisiä johtajuuskäytäntöjä kuten tukemista (Madjar, Oldham & Pratt, 2002; Oldham & Cummings, 1996), tavoitteiden asettamista (Shalley, 1995 Yuan & Woodman, 2010) ja karismaattisena roolimallina toimimista (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jung, Chow & Wu, 2003) on tutkittu luovuuteen vaikuttavina johtajuustekijöinä. Kuitenkin johtajuuskäytäntöjä kokonaisuudessaan käsittelevät tutkimukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle luovuuden johtamisesta puhuttaessa (Amabile ym., 2004) ja tähän tämä tutkielma pyrkii löytämään vastauksia.

## **1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämä tutkielma käsittelee luovuuden johtamista ja erityisesti johtajien ja esimiesasemassa toimivien roolia luovuuden edistäjinä organisaatioissa. Tutkielmassa keskitytään siihen, mitä johtajien tulisi käytännössä tehdä työntekijöiden luovuuden edistämiseksi ja millaiset johtajuuskäytännöt tässä auttavat. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneista erityisesti yksilöiden luovuuteen vaikuttavista johtajuuskäytännöistä,

mutta siinä sivutaan myös johtajuuskäytäntöjen merkitystä koko organisaation näkökulmasta.

Teemaa lähestytään sekä luovuuteen vaikuttavien tekijöiden että johtajuutta käsittelevien teorioiden kautta. Yksilöiden ja organisaatioiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä käsitellään työssä, jotta johtajuuden merkitys yhtenä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavana tekijä tulisi esille. Koska tutkielmassa käsitellään johtajan päivittäisiä käytäntöjä, johtajuutta tarkastellaan tyylliteorioiden kautta. Tyylliteoriassa keskitytään johtajan käyttäytymistapoihin, jotka ilmenevät erilaisissa johtamistilanteissa (Peltonen, 2008, s. 125). Tarkemmin tyylliteorioita tarkastellaan Yuklin (2012) luoman johtajuuskäytäntömallin kautta. Malli ottaa huomioon monet johtajuuskäytännöt ja tuo esille perinteistä johtajuusnäkökulmaa, jota sitten verrataan luovuuden johtamisessa tärkeisiin johtajuuskäytäntöihin. Johtajuuskäytännöt valikoituivat tutkielman pääkiinnostuksenkohteeksi, sillä niillä on tutkittu olevan vahvin ja suurin vaikutus johdettavien käsitykseen johtajasta (Amabile ym., 2004).

Päätutkimuskysymys, johon tutkielmassa pyritään vastaamaan, on *Miten ja millaisten johtajuuskäytäntöjen avulla johtajat voivat edistää johdettaviensa luovuutta?* Kysymystä lähestytään esimiesten näkökulmasta ja tuodaan esille käytäntöjä, joita tutkielmaan haastatellut esimiehet ovat huomanneet oman uransa aikana toimiviksi.

Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastuksia myös käyttämällä apukysymyksiä. Apukysymysten tarkoituksena on avata päätutkimuskysymyksen kontekstia ja tuoda esiin mahdollisesti muita teemaan liittyviä tekijöitä. Tutkielmassa käytetyt apukysymykset ovat:

- Mitä luovuus tarkoittaa organisaatiokontekstissa?
- Millaiset tekijät vaikuttavat luovuuteen?
- Millaiset tekijät korostuvat luovuuden johtamisessa?
- Mikä on johtajuuden rooli luovassa organisaatiossa?

Tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa siitä, millaiset tekijät edistävät organisaatioiden luovuutta ja millainen rooli johtajalla on luovuuden edistäjänä. Tämä tavoite näkyy



myös valituissa tutkimuskysymyksissä. Mielenkiintoista on tutkia myös johtajan ja esimiesten roolia luovissa organisaatioissa, sillä luovuuteen usein liitetyt asiantuntijuus, osaaminen ja itsenäisyys ovat hankalammin sovitettavissa yhteen johtajuuden perinteisen näkemyksen kanssa (Mumford ym., 2002). Tutkielmaan valittu näkökulma ja tutkimuskysymykset ovat hyvin käytännönläheisiä, jotta tutkimuksesta saatuja tuloksia voisi helposti soveltaa myös yritysmaailmaan.

### **1.3 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät**

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus valittiin, sillä sen avulla pystytään määrällisen mittaamisen sijaan selittämään ilmiöiden todellisia piirteitä mahdollisimman selkeästi ja alkuperäisessä muodossaan. Laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa yritetään ymmärtää, selittää, tulkita ja kuvata ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa nousee esille konteksti, mitä myös tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan. (Myers, 2013, s. 5; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009 s. 161.)

Tutkimuksen aineisto koostuu teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta. Teoreettisen aineiston kokoamisessa käytettiin Oulun yliopiston kirjaston tietokantoja. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu puolestaan viidestä haastattelusta. Kaikki haastateltavat ovat toimineet esimiestehtävissä ja suurin osa heistä toimi esimiehenä myös nykyisessä työtehtävässään. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Tutkielmassa käytettiin haastatteluja, koska ne tarjoavat runsaasti dataa sekä mahdollisuuden nostaa esille asioita, jotka haastateltavien mielestä ovat merkittäviä (Myers, 2013, s. 119). Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin valittujen teemojen pohjalta.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma rakentuu seitsemästä kappaleesta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdanto kertoo taustaa tutkimukselle sekä esittelee tutkimusaiheen. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusaihetta teoreettisesta näkökulmasta, aiempia teorioita ja tutkimustuloksia esitellen. Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsittelee luovuutta ja toinen johtajuutta. Kolmannessa luvussa

keskitytään luovuuden johtamiseen ja siinä korostuviin johtajuuskäytäntöihin. Tämä teoreettinen osuus pitää sisällään tärkeimpien käsitteiden määrittelyn sekä tuo esille aiheeseen liittyviä teemoja.

Teorian jälkeen käydään läpi tutkimuksen metodologia eli miten tutkimus on tehty. Luvussa keskitytään tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja empiirisen aineiston keräämiseen. Tutkimuksen empiirinen osa esitellään pääluvussa kuusi. Siinä käydään läpi haastatteluissa esille nousseita teemoja sekä vastataan tutkimuskysymykseen empiirisen tiedon valossa. Saatua vastausta analysoidaan myös jo olemassa olevien teorioiden pohjalta.

Tutkimuksen lopusta löytyvät johtopäätökset. Johtopäätöksissä vastataan alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen sekä perehdytään tutkimuksen luotettavuuteen ja jatkotutkimusideoihin. Johtopäätökset vetävät yhteen aiemmin tutkielmassa käydyn keskustelun ja sen keskeiset tulokset.

## 2 LUOVUUS

Luovuus ja innovaatiot linkittyvät vahvasti organisaatioiden menestymiseen tämän päivän globaalissa kilpailuympäristössä (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Zhou & Shalley, 2003). Tämän vuoksi onkin tärkeää tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat ja edistävät organisaatioiden luovuutta. Tässä luvussa keskitytään määrittelemään luovuutta niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta sekä nostamaan esille luovuuteen vaikuttavia tekijöitä yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Luovuutta määritellään erilaisten luovuusteorioiden kautta, jonka jälkeen luovuuteen vaikuttaviin yksilöllisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin perehdytään tarkemmin.

### 2.1 Mitä on luovuus

Monissa organisaation luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa luovuuteen viitataan lopputulemalla, joka keskittyy uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottamiseen. Nämä ideat voivat liittyä esimerkiksi tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin ja toimintamalleihin. Organisaation luovuudesta puhuttaessa tämä tapahtuu yleensä yksilöiden toimiessa yhdessä. (Amabile ym., 1996; Oldham & Cummings, 1996; Zhou & Shalley, 2003.) Myös tässä työssä luovuuteen viitataan lopputulemalla, joka keskittyy uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottamiseen.

Jotta luovia lopputuloksia syntyisi, yksilöt käyvät yleensä läpi luovan prosessin. Luovan prosessin avulla pyritään kuvailemaan sitä, miten yksilöt kokoavat ja käyttävät tietoa luodakseen uusia ratkaisuja, vastauksia tai tuotteita. Tyypillisesti luovaa prosessia kuvaavat mallit pitävät sisällään seuraavat vaiheet: ongelmien tai mahdollisuuksien tunnistamisen, informaation keräämisen, ideoiden luomisen ja luotujen ideoiden arvioinnin. Kuitenkaan aina tämä luova prosessi ei päädy luoviin lopputuloksiin ja se tulee ottaa huomioon luovuudesta puhuttaessa. (Amabile, 1983; Zhou & Shalley, 2008, s. 5.)

Luovuudelle on oleellista, että ollaan tekemässä jotain uutta ja käyttökelpoista. Sternberg ja Lubart (1999, s. 3) määrittelevätkin luovuuden kykynä tuottaa joitain, mikä on sekä ennennäkemätöntä että asianmukaista. Ennennäkemättömiä ovat sellaiset ideat, jotka ovat uniikkeja verrattuna muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin.

Hyödyllisiä ja käyttökelpoisia ideoita ovat puolestaan sellaiset ideat, joilla on potentiaalia lisätä arvoa, joko lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä. Tämän vuoksi luovat oivallukset voivat olla luonteeltaan erilaisia. Luovan prosessin lopputulokset voivat vaihdella pienistä muutoksista tuotteissa ja työnkulussa suuriin läpimurtoihin ja uusien tuotteiden ja prosessien kehittämiseen (Mumford & Gustafson, 1988). Luovuutta tarvitaan jossain muodossa suurimmassa osassa työtehtävistä. Työn luonteesta riippuu kuitenkin paljon, minkä muotoista luovuutta työssä tarvitaan. Kykyä luovaan ongelmanratkaisuun tarvitaan varsinkin työssä, jossa ratkaistaan uudenlaisia, monimutkaisia ja huonosti määriteltävissä olevia ongelmia. (Amabile, 1988; Mumford & Gustafson, 1988; Shalley & Gilson, 2004; Sternberg & Lubart, 1999, s. 3.)

Organisaation luovuuden yhteydessä puhutaan usein myös innovaatioista ja innovatiivisuudesta. Ne eroavat kuitenkin osin luovuudesta, minkä vuoksi on hyödyllistä määritellä myös, mitä innovaatioilla tarkoitetaan. Kun luovuus pitää sisällään uusien ja hyödyllisten tuotteiden, prosessien tai palveluiden tuottamisen, niin innovaatio viittaa näiden ideoiden onnistuneeseen toteuttamiseen yksilöiden, ryhmän tai organisaation tasolla. Luovuus on kuitenkin tärkeä osa innovaatioita ja luovuutta voidaan pitää innovaatioiden ensimmäisenä askeleena. Innovaatiot eivät olisi mahdollisia ilman luovia prosesseja kuten, ongelmien määrittelyä, tiedon keruuta ja uusien ideoiden toimivuuden tutkimista innovaatioprosessin alussa. (Amabile ym., 2004; Amabile & Pratt, 2016; Woodman ym., 1993.)

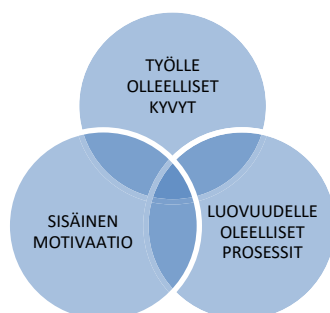
## **2.2 Teorioita luovuuteen vaikuttavista tekijöistä**

Yksilöiden luovuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä on esitetty monia teorioita, joista tunnetuimpia ovat Sternbergin ja Lubartin luovuuden investointiteoria (Sternberg & Lubart, 1991), Amabilen luovuuden komponenttiteoria (Amabile, 1983, 1988) ja Csikszentmihályin (1999) luovuuden järjestelmämalli. Yhteistä näille yksilöiden luovuutta käsitteleville teorioille on, että jokainen niistä nostaa esille sekä yksilöllisiä että ympäristön tekijöitä luovuuteen vaikuttavina tekijöinä.

Sternbergin ja Lubartin (1991) luovuuden investointiteorian mukaan luovuuteen vaikuttavat yksilöiden henkilökohtaiset resurssit kuten, älylliset taidot, ajattelutapa, persoonallisuus, motivaatio ja tietotaito sekä ympäristö, jossa he toimivat. Ympäristö,

joka edistää luovuutta parhaiten riippuu kuitenkin useista tekijöistä: henkilökohtaisista ominaisuuksista, yksilön luovasta potentiaalista sekä alasta, johon luova toiminta kohdistuu. Luovuuden investointiteoriassa korostuukin persoonallisten tekijöiden ja ympäristön vuorovaikutus. (Sternberg & Lubart, 1991.) Esimerkiksi Zhang ja Sternberg (2011) tutkivat investointiteoriassa mainittuja tekijöitä kahden arviointitestin kautta ja niiden tulokset tukivat vahvasti investointiteoriassa mainittujen tekijöiden vaikutusta luovuudelle.

Amabilen komponenttiteoria (1983; 1988) pitää sisällään kolme yksilöön liittyvää peruskomponenttia ja yhden yksilön ulkopuolella olevan komponentin, jotka vaikuttavat luovuuteen. Yksilölliset komponentit muodostuvat työhön liittyvistä taidoista, luovuudelle oleellisista prosesseista ja sisäisestä motivaatiosta. Amabilen luovuusmallin yksilöön liittyvät peruskomponentit ovat kuvattuina kuviossa 1.

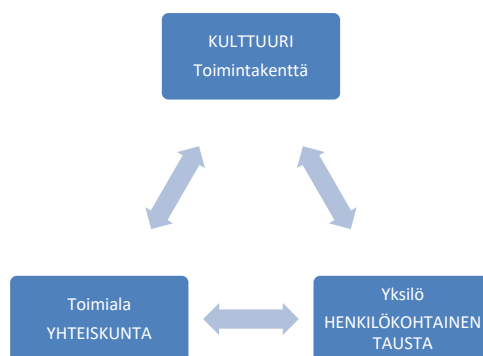


**Kuvio 1. Amabilen luovuusmalli (mukaillen Amabile, 1988, s.157)**

Työhön liittyvät taidot pitävät sisällään asiantuntemuksen, tiedon, kokemuksen ja tekniset kyvyt. Toinen komponentti koostuu kognitiivisesta tyylistä, strategioista, jotka tähtäävät uusien ideoiden syntymiseen ja persoonallisista piirteistä, jotka tukevat uusien ja hyödyllisten ideoiden syntymistä. Kolmas komponentti, motivaatio, voi olla pääasiallisesti joko sisäistä tai ulkoista. Amabilen mukaan sisäinen motivaatio on edistää luovuutta todennäköisimmin, mutta myös ulkoisesta motivaatiosta voi olla hyötyä, varsinkin jos siihen yhdistyy korkea sisäinen motivaatio. Luovuudelle optimaalisin ympäristö Amabilen mukaan löytyy näiden kolmen komponentin yhtymäkohdasta. Neljäs komponentti on työ tai muu sosiaalinen ympäristö, mikä pitää sisällään useita eri elementtejä, jotka voivat joko edistää tai heikentää yksilöiden luovuutta. (Amabile, 1988.) Amabilen komponenttimalliin on viitattu luovuutta

käsittelyssä kirjallisuudessa runsaasti (Amabile & Pratt, 2016) ja varsinkin motivaatiota käsittelevä komponentti on herättänyt huomiota (Anderson ym. 2014).

Csikszentmihályin (1999) järjestelmämalli jakautuu kolmeen osaan: yksilöön, toimintakenttään ja toimialaan. Järjestelmämalli ja siinä vaikuttavat osat on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2. Csikszentmihályin järjestelmämalli (mukaillen Csikszentmihályi, 1999, s. 315)**

Yksilön tasolla luovuuteen vaikuttavia tekijöitä Csikszentmihályin mallin (1999) mukaan ovat motivaatio, kognitiiviset kyvyt, avoin asenne uusia kokeiluita kohtaan, sitkeys, uteliaisuus, innostuneisuus sekä monet muut perinteisiä sääntöjä rikkovat luonteenpiirteet. Myös kyky saada muut vakuuttuneeksi oman idean tärkeydestä on Csikszentmihályin mukaan hyödyllinen. Toinen taso on toimintakentän taso, jossa yksilö kohtaa toisia yksilöitä, jotka antavat palautetta idean tai tuotteen toimivuudesta. Toimintakentän osallisiksi voidaan laskea kaikki ne henkilöt, jotka ottavat kantaa luovaa työhön. Kolmantena tasona on toimiala, joka pitää sisällään tieteenalan sääntöjä ja käytäntöjä. Organisaation tapauksessa se pitää sisällään hyväksytyt ja käytössä olevat käytännöt, tuotantolinjat, markkinasegmentit ja niin edelleen. (Csikszentmihályi, 1999, s. 314–316.) Csikszentmihályin malli on saanut kiitosta varsinkin siinä korostuvasta kontekstuaalisuudesta (Mumford ym., 2002).

Yllä esitelty luovuusteoriat osoittavat monimutkaisen ja dynaamisen vaikutuksen sosiaalisten tekijöiden, ympäristön sekä yksilöllisten ominaisuuksien välillä. Tämä osoittaa kuinka luova työskentely ei ole irrallaan ympäristöstä. Toisaalta on hyvä muistaa, että luovaa työtä ei ole olemassa myöskään ilman yksilöä. (Alencar, 2012, s.

90; Anderson ym., 2014.) Tässä työssä luovuusmalleja käytetään lisäämään ymmärrystä yksilöiden ja organisaatioiden luovuudesta. Jotta luovuutta voidaan edistää johtajan toimesta, tulee johtajan tuntea luovuuteen vaikuttavat tekijät. Kun nämä tekijät tunnetaan, voidaan paremmin keskittyä tiettyihin johtajuuskäytäntöihin, joiden tiedetään vaikuttavan luovuudelle tärkeisiin tekijöihin.

Koska ympäristöllä on paljon vaikutusta yksilöiden luovuuteen, yksilöiden luovuuteen keskittyvien luovuusteorioiden lisäksi on tutkittu organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi Woodman ym. (1993) ovat tutkineet organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Myös Amabile (1988) on esittänyt oman teoriansa organisaation luovuuteen vaikuttavista tekijöistä, joka on sidoksissa hänen yksilöiden luovuutta selittävään malliinsa.

Woodmanin ym. (1993) vuorovaikutusteoria organisaatioiden luovuudesta olettaa luovuuden olevan yksilötasoinen ilmiö, johon vaikuttavat sekä olosuhteelliset että taipumukselliset tekijät. Vuorovaikutus yksilöllisten taipumusten ja työympäristössä olevien tekijöiden välillä määrittelee luovuuden syntymisen. Tähän liittyy useita tekijöitä niin yksilön, ryhmän kuin organisaation tasolla. Yksilöllisistä ominaisuuksista he nostavat esille kognitiiviset kyvyt, persoonallisuuden, sisäisen motivaation ja tiedon. Ryhmän tasolla luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat normit, yhtenäisyys, koko, monimuotoisuus sekä lähestymistapa tehtäviin ja ongelmanratkaisuun. Organisaation ominaisuuksista he nostavat esille kulttuurin, resurssit, palkinnot, strategian, rakenteen ja teknologian. (Woodman ym., 1993.) Vuorovaikutusmalli on yksi käytetyimmistä organisaation luovuutta kuvaavista malleista (Anderson ym., 2014; Shalley, Gilson & Blum, 2009).

Amabilen (1988) organisaatioiden luovuutta kuvaileva malli pitää sisällään kolme komponenttia, jotka ovat motivaatio, resurssit ja innovaatiojohtamisen taidot. Resurssit ovat ne raaka-aineet, joiden varaan luovuutta voidaan rakentaa. Organisaation tasolla puhutaan rahallisista resursseista, materiaaleista, järjestelmistä, ihmisistä sekä saatavilla olevasta informaatiosta. Nämä elementit itsessään eivät ole tarpeeksi, vaan jotta niitä voitaisiin käyttää luovasti, tarvitaan tekniikoita. Tekniikat ovat taitoja, joita tarvitaan luovan työn tekemiseen. Ilman näitä taitoja yksilöt tuottavat normaaleja (käyttökelpoisia, mutta ei uusia) ideoita ja organisaatiot epäonnistuvat

innovatiivisissa yrityksissään jo siitä syystä, että työntekijöiden ideat eivät ole tarpeeksi luovia tai heillä ei ole kykyä toteuttaa luovia ideoita. Organisaation näkökulmasta välttämättömiä tekniikoita ovat innovaatioiden johtamiseen liittyvät taidot. Tällä Amabile tarkoittaa johtamisen taitoja jokaisella organisaation tasolla, jotka kasvattavat ymmärtämistä, kehittämistä ja luovien ideoiden toteuttamista. Kolmas komponentti Amabilen mallissa on motivaatio, joka on kolmesta komponentista tärkein sekä yksilön että organisaation luovuuden kannalta. Tehtävään liittyvät taidot ja luovuuteen liittyvät kyvyt määrittävät sen mitä voidaan tehdä, mutta motivaatio lopulta ratkaisee sen mitä niillä tehdään. Organisaatioissa resurssit ja taidot innovaatioiden johtamisessa tekevät innovaatiot mahdollisiksi, mutta mikä saa innovaatiot tapahtumaan on motivaatio innovoinnille, eteenpäin katsova, jopa riskinottoon kannustava visio, joka tulee organisaation korkeimmalta tasolta. (Amabile, 1988.)

Yllä olevat mallit kuvaavat organisaation sisäisiä tekijöitä luovuuteen vaikuttavina tekijöinä. Organisaation luovuus ei liity ainoastaan sisäisiin elementteihin, vaan myös ulkoisiin elementteihin kuten markkinaan ja lainsäädäntöön. (Alencar, 2012, s. 90) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin pääasiallisesti organisaation sisäisiin tekijöihin, sillä työn pääasiallinen kiinnostuksen kohde on johtajuuskäytännöt, jotka vaikuttavat työntekijöiden ja organisaatioiden luovuuteen.

## **2.3 Luovuuteen vaikuttavat tekijät**

Niin yksilöiden kuin organisaatioiden luovuutta kuvaavissa teorioissa tuodaan esille monia luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä alaluvussa noita tekijöitä kuvaillaan tarkemmin. On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka tekijät ovat jaoteltu tässä työssä yksilöllisiin ja ympäristön tekijöihin, käytännössä ne vaikuttavat yhdessä yksilöiden ja organisaatioiden luovuuteen.

### **2.3.1 Yksilölliset tekijät**

Yksilöiden luovuutta käsittelevissä luovuusteorioissa nostetaan esille useita yksilöllisiä tekijöitä. Eniten esille nousevia tekijöitä ovat luonteenpiirteet ja yksilön ominaisuudet, kognitiivinen tyyli ja kyvyt, työhön liittyvä asiantuntijuus sekä



motivaatio. Ei myöskään pidä unohtaa ympäristön merkitystä yksilön luovuudelle, jota käsitellään kattavammin seuraavassa alaluvussa organisaatiokontekstissa.

Esimerkiksi Barron ja Harrington (1981) ovat tutkineet älykkyyttä ja persoonallisuutta luovuuden mahdollistajina. Luoville ihmisille useimmiten määriteltyjä luonteenpiirteitä ovat muun muassa laajat kiinnostuksen kohteet, arvostelun puolueettomuus, itsenäisyys sekä selkeä kuva itsestä luovana ihmisenä (Barron & Harrington, 1981; Shalley & Gilson, 2004; Woodman ym., 1993). Alencar (2012, s. 91) nostaa esille, että luoville ihmisille on ominaista myös oma-aloitteisuus, joustavuus, avoimuus uusille ideoille, sisukkuus, itsevarmuus, riskien ottaminen sekä oppiminen virheistä. Kuitenkin on huomattava, että vaikka suurin osa näistä luonteenpiirteistä on löydetty useilta eri aloilta työskenteleviltä yksilöiltä, riippuu myös ympäristöstä, mitkä näistä ominaisuuksista ovat hyödyllisiä luovuuden kannalta juuri kyseisessä ympäristössä. (Alencar, 2012, s. 91; Woodman ym., 1993.)

Luovuuteen liittyy aina myös riskejä (Byrne, Mumford, Barrett & Vessey, 2009). Siksi tärkeäksi ominaisuudeksi luovuuden kannalta nousee se, miten yksilö suhtautuu riskeihin ja onko hän valmis ottamaan riskejä. Luovan yksilön täytyy olla valmis yrittämään ja mahdollisesti epäonnistumaan. (Amabile, 1988.) Yleensä ihmiset ovat taipuvaisia välttämään riskejä ja suosivat varmempia lopputuloksia. Luovat innovaatiot tapahtuvat kuitenkin usein yritys-erehdys -prosessissa, joka sisältä aina riskien ottamista. (Shalley & Gilson, 2004.)

Luonteenpiirteiden lisäksi, luova työnteko vaatii tiettyjä kykyjä, jotka ovat luovalle työlle ominaisia (Shalley & Gilson, 2004). Näitä kykyjä kutsutaan kognitiivisiksi kyvyiksi ja tyyleiksi, joita ovat esimerkiksi joustavuus, ideoiden alkuperäisyys, analyttinen ja kriittinen päättely, analoginen ajattelu sekä uusien ideoiden tunnistaminen (Alencar, 2012 s. 92). Luovuuden kannalta korostuvat erityisesti kyky ajatella luovasti sekä luoda vaihtoehtoja, ymmärrys erilaisista ajatusmalleista ja arvioista. Näiden kykyjen lisäksi myös ongelmanratkaisuprosessin sekä ongelman rakenteen ymmärtäminen, yhdistely ja ideoiden arviointi ovat tärkeitä taitoja luovuutta ajatellen. Yleisesti voidaan ajatella, että esille nousee erityisesti se, miten yksilö lähestyy ongelmia ja niiden ratkaisuja. (Shalley & Gilson, 2004; Alencar, 2012, s.92)

Yksilön tasolla syvä ja laaja tietotaito, asiantuntijuus, on nähty luovuutta edistävänä tekijänä (Shalley & Gilson, 2004). Myös Amabile (1988) korostaa toimialalle oleellisten kykyjen kuten tiedon, asiantuntijuuden, teknisten kykyjen ja älyllisen osaamisen tärkeyttä luovassa työssä. Alalla vaadittavan tietotaidon kartuttaminen riippuu pitkälti yksilön koulutuksesta, harjoittelusta, kokemuksista ja kontekstiin liittyvästä tiedosta. Näin ollen yksilöiden luovuus ei ole täysin riippuvaista ihmisen personasta ja synnynnäisistä kyvyistä, vaan yksilö voi kehittää omaa luovuuttaan esimerkiksi opiskelemalla. Kehittämällä yhä laajemmin kykyjään, yksilöstä tulee entistä kiinnostuneempi kokeilemaan uusia ideoita ja hän tiedostaa eri vaihtoehdot ja mahdollisuudet entistä paremmin. Asiantuntijuus auttaakin erityisesti ongelmien ja ratkaisujen tunnistamisessa. (Amabile, 1988; Shalley & Gilson, 2004.)

Luovuuteen yksilön tasolla vaikuttaa myös motivaatio ja varsinkin sisäisen motivaation tärkeys on nostettu esille luovuuteen vaikuttavana tekijänä (Amabile, 1988; Shalley & Gilson, 2004). Motivaation päätehtävä on pitää yksilön huomio työssä (Woodman ym., 1993). Sisäinen motivaatio koostuu halusta ratkaista ongelma, koska se on mielenkiintoinen, henkilökohtaisesti haastava tai tyydyttävä itsessään, ei ulkoisen motivaattorin vuoksi (Amabile, 1998). Alencarin (2012, s.93) mukaan sisäinen motivaatio onkin yleistä luovalle työlle sen luonteen vuoksi. Kuitenkin myös ulkoiset motivaattorit, kuten palkitseminen ja huomioiminen, voivat vaikuttaa luovaan työhön positiivisesti erityisesti yhdessä sisäisen motivaation kanssa, tällöin puhutaan motivoivasta synergiasta (Amabile, 1988).

Kuten Sternbergin ja Lubartin (1991), Amabilen (1988) ja Csikszentmihályin (1999, s. 314–316) malleista tulee ilmi, luovuuteen vaikuttavat yksilölliset resurssit kuten persoonallisuus, kognitiiviset kyvyt, asiantuntijuus ja motivaatio. Yksilön sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoiset, ympäristölliset, tekijät vaikuttavat yksilön luovuuteen. Ulkoiset tekijät voivat sekä tukea että haitata yksilön luovuutta tilanteesta ja tekijästä riippuen (Amabile & Mueller, 2008, s. 35).

### 2.3.2 Ympäristölliset tekijät

Kuten luovuusmalleista käy ilmi, ympäristö vaikuttaa yksilöiden luovuuteen huomattavasti. Myös luovat yksilöt vaikuttavat ympäristöönsä, kuten esimerkiksi

organisaatioon, jossa he työskentelevät (Woodman ym., 1993). Kun tarkastellaan luovuutta organisaatiokontekstissa, voidaan nostaa esille useita luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä onkin tarkasteltu esimerkiksi yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmasta (Anderson ym., 2014).

Organisaatioiden luovuudesta puhuttaessa vaikuttavina tekijöinä mainitaan useimmiten organisaation kulttuuri, resurssit, organisaation rakenne sekä johtajuus (Andriopoulos, 2001). Organisaatioiden luovuuteen vaikuttavat myös useat tiimeihin ja työtehtäviin liittyvät tekijät (Shalley & Gilson, 2004, Woodman ym., 1993). Tämän vuoksi tässä luvussa käsitellään myös työhön ja tiimeihin liittyviä tekijöitä osana organisaation luovuuteen vaikuttavina elementteinä.

Luovuutta tukeva työilmapiiri on yksi organisaation luovuuteen vahvimmin vaikuttavista tekijöistä (Andriopoulos, 2001). Työilmapiiriin viitataan usein sekä termillä organisaatiokulttuuri (organizational culture) että organisaatioilmapiiri (organizational climate) kun halutaan kuvata työympäristön vaikutusta luovuuteen. Kummallakin näistä on tärkeä rooli organisaation luovuuden tukemisessa, mutta ne pitävät sisällään hieman eri asioita. Organisaation kulttuurin voidaan nähdä pitävän sisällään organisaation oletukset, tarkoitukset ja uskomukset. Nämä elementit ovat usein huomaamattomia organisaation ulkopuolella oleville ihmisille. Organisaation ilmapiiri viittaa puolestaan käytäntöihin ja käytösmalleihin, jotka juontavat juurensa organisaation sisällä olevista oletuksista, tarkoituksista ja uskomuksista (organisaation kulttuurista). Organisaation ilmapiiri siis ilmentää organisaation kulttuuria. (Schein, 2010, s. 23–24.) Jotta organisaation kulttuuri ja ilmapiiri tukisivat luovuutta, organisaatiolla tulisi olla luovuutta tukeva visio, johon organisaation johto on sitoutunut (Amabile, 1988).

Organisaation kulttuurin tulisi kannustaa luovaan ongelmanratkaisuun. Tähän vaikuttavat useat organisaation perusoletukset, kuten millä tavalla organisaatiossa suhtaudutaan epävarmuuteen ja riskin ottamiseen sekä luotetaanko yksilöihin ja kannustetaanko heitä oma-aloitteisuuteen (Amabile, 1988). Avoin kommunikaatio vaikuttaa siihen, tuntevatko työntekijät organisaation olevan oikeudenmukainen ja reilu. Samat teemat korostuvat organisaation ilmapiirissä. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vapaus ilmaista omia mielipiteitään

edistävät luovuutta. Organisaatiossa pitää olla muodostunut myös psykologinen turvallisuuden tunne, jotta kaikenlaisten ideoiden kertominen mahdollistuu. Toinen ilmapiiriin vaikuttava tekijä on se, tarjotaanko työntekijöille mahdollisuuksia luovaan toimintaan. Luovaan toimintaan voidaan kannustaa esimerkiksi mahdollistamalla eri osaamistaustalta tulevien ihmisten kohtaamisia, tarjoamalla sytykkeitä sekä antamalla työntekijöille vapautta kokeilla eri ideoita. (Shalley & Gilson, 2004; Andriopoulos, 2001.)

Kulttuurin ja ilmapiirin lisäksi myös organisaation rakenne ja prosessit vaikuttavat luovuuteen. Organisaation jäykkyyden, muodollisuuden ja vahvan hierarkian on todettu haittaavan luovuutta (Blomberg, Kallio & Pohjanpää, 2017). Sen sijaan joustavuus ja vähäiset rajoitteet edistävät työntekijöiden luovuutta (Pryor, Singleton, Taneja, & Toombs, 2010). Rakenteen lisäksi prosessit kuten organisaation henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat organisaation kulttuuriin. Organisaation luovuuteen vaikuttavia käytäntöjä ovat esimerkiksi rekrytoinnin valintakriteerit, henkilöstön kouluttaminen sekä työntekijöiden arviointi ja palkitseminen (Shalley & Gilson, 2004). Tärkeintä näissä käytännöissä on se, että työntekijät kokevat ne tasapuolisiksi (Andriopoulos, 2001). Esimerkiksi palkitsemiseen tulisi olla selkeät käytännöt: mistä ja miten työntekijöitä palkitaan. Parhaimmillaan työntekijöiden palkitseminen motivoi heitä luovaan työskentelyyn, mutta se voi myös antaa väärä signaaleja toivotusta toiminnasta. (Shalley & Gilson, 2004.)

Resurssit ovat tärkeässä roolissa luovan työn takaamiseksi (Amabile, 1988; Woodman ym., 1993). Resurssit pitävät sisällään käytännössä kaiken luovien lopputulosten tuottamiseksi. Amabile (1988) nostaa esille artikkelissaan luovuudelle tärkeimmiksi resursseiksi työntekijöiden tietotaidon ja asiantuntijuuden, innovaatioihin varatun rahoituksen, materiaalit sekä koulutuksen. Näiden resurssien lisäksi esille on nostettu luovalle työlle varattu aika (de Jong & Den Hartog, 2007). Luova ajattelu, erilaisten näkökulmien tutkiminen sekä ideoiden kanssa leikkiminen vaativat usein aikaa ja se onkin yksi tärkeimmistä resursseista, mitä työntekijöille tulisi tarjota (Shalley & Gilson, 2004). Resurssit tulee kuitenkin osata jaotella järkevästi, jotta ne tuottaisivat toivottuja tuloksia (Byrne ym., 2009).

Usein luovuus on interaktiivisen prosessin tulos kollegoiden tai tiimin jäsenten kesken. Näin ollen tiimiin tai työryhmään liittyvät tekijät vaikuttavat huomattavasti organisaation luovuuteen. Sosiaaliset vaikutteet ovat tärkeitä, kun toimitaan ryhmässä. Esimerkiksi asenteet työtä kohtaan syntyvät usein ryhmässä ja ryhmän jäsenten mielipiteet vaikuttavat myös omiin näkemyksiin. Vaikutteiden lisäksi ryhmältä saadaan tukea. Mitä enemmän ryhmän jäsenten välillä on kommunikaatiota, sitä enemmän sen on todettu luovan mahdollisuuksia luovalle toiminnalle. Myös ryhmän kokoonpano vaikuttaa luovuuteen. Ryhmät, joiden jäsenet omaavat monipuolisen taustan ovat todennäköisempiä tuottamaan luovia ratkaisuja. Tämä johtuu siitä, että monimuotoisuuden ryhmässä on todettu johtavan mielipiteiden kehittymiseen, mikä lisää luovaa ongelmanratkaisua. (Shalley & Gilson, 2004; Zhou & Shalley, 2003.)

Johtajuus vaikuttaa organisaatioiden luovuuteen kaikilla organisaation tasoilla (Tierney, 2008, s. 97–98). Johtajuuden vaikuttavuutta luovuuteen ja luovuutta tukevan ympäristön luomiseen ovat tutkineet esimerkiksi Amabile ym. (1996) ja Oldham ja Cummings (1996). Erityisesti johtajuustyylin vaikutusta organisaatioiden luovuuteen on tutkittu runsaasti esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), tukevan johtajuuden (Oldham & Cummings, 1996) ja johtaja-johdettava-vaihtosuhteen, LMX-teorian, (Scott & Bruce, 1994) näkökulmasta. Organisaatioiden luovuutta on tutkittu edistävän esimerkiksi oikea suhde vapauden ja valvonnan välillä, tavoitteiden selkeä asettaminen, osallistavat ja yhteistyöhaluiset johtajat, työntekijöiden kykyjä ja mielenkiinnon kohteita vastaavat työtehtävät. Tämän lisäksi avoin kommunikaatio organisaatiossa, rakentava, kannustava ja toistuva palautteenantaminen sekä luovaa työskentelyä tukeva palkitsemis- ja huomioimisjärjestelmä on mainittu luovuutta edistävinä tekijöinä. (Amabile 1988; Andriopoulos, 2001.)

Organisaatioiden luovuutta kuvailevissa malleissa korostuu yksilön vaikutus koko organisaatioon. Myös ryhmätasolla tapahtuvilla käytännöillä on merkitystä koko organisaation luovuutta tutkittaessa. Organisaation tasolla tärkeiksi tekijöiksi nousevat kulttuuri, rakenne, resurssit sekä johtaminen. Woodmanin ym. malli kuvailee organisaatiota kokonaisuutena, kun taas Amabilen (1988) malli keskittyy pitkälti organisaation johdon hallinnassa oleviin tekijöihin.

Vaikka tässä luvussa on keskitytty kuvailemaan yksilöllisiä ja ympäristön tekijöitä erikseen, on muistettava, että yksilön tekijät ja ympäristön tekijät vaikuttavat yhdessä. Esimerkiksi Oldham ja Cummings (1996) osoittivat tutkimuksessaan, että ihmiset ovat luovimmillaan, kun heillä on luovuuden kannalta oleellisia ominaisuuksia, he työskentelevät monimuotoisissa, haastavissa tehtävissä ja heitä johdettiin tukevalla, ei kontrolloivalla tavalla. Minkä tahansa tekijän puuttuminen vaikutti luovaan työskentelyyn negatiivisesti.

Kuten esimerkiksi Amabilen (1988) mallista kävi ilmi, innovaatiojohtamisen taidot ovat tärkeitä organisaation luovuuden kannalta. Tässä luvussa käsiteltiin luovuuteen vaikuttavia tekijöitä yleisesti, mutta seuraavissa luvussa keskitytään erityisesti siihen, miten johtaja voi vaikuttaa näihin tekijöihin ja omalla johtajuudellaan edistää luovuutta organisaatioissa.

### **3 JOHTAJUUS**

Tässä luvussa keskitytään määrittelemään johtajuutta ja johtajuuskäytäntöjä. Johtajuuskäytäntöjä käsitellään neljän eri kategorian kautta, jotka ovat tehtäväkeskeiset, suhdekeskeiset, muutoskeskeiset ja ulkoiset käytännöt. Näiden kategorioiden alla käsitellään useita pienempiä johtajuuskäytäntöjä ja määritellään niille tyypillisiä piirteitä.

#### **3.1 Mitä on johtajuus**

Johtajuus merkitsee eri asioita eri ihmisille. Yukl (2012) määrittelee johtajuuden merkityksen organisaatioissa olevan vaikuttaa ja mahdollistaa yksilöllisiä sekä yhteisöllisiä yrityksiä saavuttaa jaettuja tavoitteita. Northouse (2013, s. 5) määrittelee johtajuuden prosessina, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään toisia yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. de Jong ja Den Hartog (2007) määrittelevät johtajuuden puolestaan prosessina, jossa vaikutetaan muihin, jotta saavutettaisiin jokin toivottu lopputulos. Tässä työssä johtajuuteen viitataan jaettujen yksilöllisten tai yhteisöllisten tavoitteiden vaikuttajana sekä mahdollistajana.

Vuosien varrella johtajuutta on tutkittu monista eri perspektiiveistä, kuten johtajan ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä, johtajuuskäytännöistä, olosuhteiden vaikutuksista johtajuuteen sekä johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Uudemmat johtajuuden näkökulmat tarkastelevat johtajuutta johtajahahmojen, seuraajien ja muiden osallistujien organisoimana muutosvoimana, jonka keskittyy saavuttamaan sen jäseniä inspiroivia tavoitteita ja visioita. (Peltonen, 2008, s. 131; Yukl, 2002, s. 10–13). Tässä työssä keskitytään tyyliteorioihin, jossa johtajuudella tarkoitetaan johtajan käyttäytymistapoja, jotka ilmenevät erilaisissa johtamistilanteissa (Peltonen, 2008, s. 125).

#### **3.2 Johtajuuskäytännöt**

Yksi johtajuustutkimuksen varhaisimpia tavoitteita on ollut tunnistaa ne käytännöt, jotka selittävät johtajan vaikutusta niin tiimin, yksikön kuin koko organisaation suorittamiseen (Yukl, 2012). Tyyliteoriat korostavat erityisesti johtajan käytäntöjä ja

käyttäytymistä: mitä johtajat tekevät ja miten he toimivat (Northouse, 2013, s. 69–79). Johtajuuskäytännöillä viitataan tässä tutkimuksessa kaikkeen käytännön toimintaan, jota johtajat tekevät. Koska tämä pitää sisällään laajan skaalan toimia, johtajuuskäytäntöjä on pyritty kategorisoimaan (Yukl, Gordon & Taber, 2002).

1950-luvulta 1980-luvulle suurin osa johtajuuskäytäntöjä käsittelevistä tutkimuksista keskittyivät selvittämään kuinka johtajat vaikuttavat alaistensa asenteisiin ja työn tekemiseen (Yukl, 2012). Johtamisen nähtiin keskittyvän kahdentyyppisiin käytäntöihin: itse työn johtamiseen (tehtäväkäytäntöihin) ja ihmisten johtamiseen (suhdekäytäntöihin). Esimerkiksi Michiganin yliopiston tutkimuksissa 1960-luvulla löydettiin kahdentyyppisiä johtajuuskäytäntöjä: työntekijäorientoituneita ja tuotanto-orientoituneita. Työntekijäorientoituneet johtajat korostivat vahvoja ihmissuhteita, kun taas tuotanto-orientoituneet johtajat työn teknistä sekä tuotannollista puolta. (Northouse, 2013, s. 69–79.) Tehtäväorientoituneet ja suhdeorientoituneet johtajuuskäytännöt ovat vanhimpia kategorisoituja johtajuuskäytäntöjä ja moni johtajuuskäytäntöjä hahmottava malli perustuu näille käytännöille (Behrendt, Matz & Göritz, 2017).

Muutos on kuitenkin jatkuvaa nykymaailmassa ja jo 1980-luvulla tutkijat huomasivat, että myös muutoksen johtaminen on tärkeä osa johtamista. Erityisesti transformationaalisen johtajuusteorian kehittyessä nousi esille myös muutokseen liittyvä johtaminen ja näin myös muutokseen liittyvät johtajuuskäytännöt. (Yukl, 2012.) Derue, Nahrgang, Wellman ja Humphrey (2011) mainitsevatkin artikkelissaan suurimman osan johtajuuskäytännöistä keskittyvän tehtäväprosesseihin, ihmisten välisten suhteiden dynamiikkaan ja muutokseen.

Myös muita johtajuuskäytäntöihin liittyä kategorioita on määritelty. Johtajalla on usein esimerkiksi erilaisia ulkoisia velvollisuuksia, jotka eivät näy työntekijöille, mutta mahdollistavat organisaation toimintaa (Yukl, 2012). Myös Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas ja Halpin (2006) mainitsevat nämä organisaation rajat ylittävät käytännöt, mutta he yhdistävät ne omassa luokittelussaan osaksi tehtäväorientoitunutta johtajuutta oman kategorian sijaan. Derue ym. (2011) nostavat esille passiivisen johtajuuden yhdeksi johtajuuskäytäntöjen kategorioista. Passiivisella johtajuudella



tarkoitetaan tässä tapauksessa johtajuuskäytäntöjen poissaoloa, sillä johtajat eivät voi olla koko aikaa aktiivisesti vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa (Derue ym., 2011).

Yukl (2012) esittelee artikkelissaan johtajuuskäytäntöjen hierarkkisen luokittelun, joka on yksi monista yrityksistä luokitella johtajuuskäytäntöjä. Tämä luokittelu koostuu neljästä meta-kategoriasta: tehtävä-, suhde- ja muutosorientoituneista sekä ulkoisista käytännöistä. Jokaisen kategorian alle on myös asetettu 3-4 pienempää johtajuuskäytäntöä. (Yukl, 2012.) Johtajuuskäytäntöjen hierarkkinen luokittelu on esitelty taulukossa 1.

Tehtäväorientoituneet käytännöt	Selventäminen
	Suunnittelu
	Seuranta
	Ongelmien ratkaiseminen
Suhdeorientoituneet käytännöt	Tukeminen
	Kehittäminen
	Huomioiminen
	Voimaannuttaminen
Muutosorientoituneet käytännöt	Muutoksen ajaminen
	Muutoksen visiointi
	Innovoinnin rohkaiseminen
	Yhteisöllisen oppimisen mahdollistaminen
Ulkoiset tehtävät	Verkostoituminen
	Ulkoinen tarkkailu
	Edustaminen

**Taulukko 1. Hierarkkinen johtamisen käytäntöjen luokittelu (mukaien Yukl, 2012)**

Luokittelun meta-kategoriat kuvaavat johtajan erityyppisiä johtajuuskäytäntöjä ja jokaisella kategorialla on oma pääasiallinen tavoite. Tehtäväorientoituneiden käytäntöjen tavoitteena on suorittaa työ tehokkaalla ja luotettavalla tavalla. Suhdeorientoituneet käytännöt keskittyvät henkilöstöhallintaan eli organisaation ihmispääoman parantamiseen. Muutosorientoituneiden käytäntöjen taustalla on halu lisätä innovaatioita, yhteisöllistä oppimista, sekä sopeutumista ulkoiseen ympäristöön. Ulkoiset johtajuus käytännöt tähtäävät puolestaan tarvittavan tiedon ja resurssien

hankkimiseen ja tiimin tai organisaation etujen parantamiseen sekä puolustamiseen. (Yukl, 2012.)

Yuklin (2012) luokittelun vahvuutena on se, että siinä on kuvattu tarkasti valitut johtajuuskäytännöt ja ne ovat selkeästi määriteltäessä. Luokittelussa on onnistuttu kattamaan johtajuuskäytäntöjä laajasti eikä siinä esiinny suuria päällekkäisyyksiä. Lisäksi luokittelussa esitetyt tulokset perustuvat useisiin tieteellisiin artikkeleihin, joissa on käytetty monipuolisesti useita metodeja. (Behrendt ym., 2017.)

Toki Yuklin (2012) luokittelusta on annettu myös kritiikkiä. Johtajuuskäytäntöjä on tutkittu perinteisillä seurantamenetelmillä ja myös Yuklin (2012) luokittelu perustuu suurilta osin tämän tyyppisiin tutkimuksiin. Tällaisissa tutkimusmenetelmissä tutkija vaikuttaa luonnollisesti tutkimuksen lopputulokseen, sillä tutkimustulokset perustuvat subjektiivisiin havaintoihin. Lisäksi luokittelussa on havaittavissa muutamia epäselvemmin määriteltyjä käsitteitä, kuten esimerkiksi työntekijöiden voimaannuttaminen, mikä voidaan määritellä useammilla tavoilla. (Behrendt ym., 2017.) Johtajuuskäytännöt eivät kuitenkaan aina ole yksiselitteisiä. Esimerkiksi Amabile ym. (2004) toivat esille tutkimuksessaan, että jotkut käytännöt voivat pitää sisällään elementtejä useista kategorioista. Esimerkiksi tukeminen voi pitää sisällään sekä suhde- että tehtäväorientoituneita elementtejä.

Myös muita luokitteluita johtajuuskäytännöistä on tehty. Esimerkiksi Burken ym. (2006) analyysin mukaan parhaiten menestyvän johtajan käytäntöjä kuvaavat seuraavat kolme johtajuuskäytäntöä: organisaation rajat ylittävät käytännöt, motivoimisen käytännöt ja transformationaalinen johtajuus. Organisaation ulkoiset käytännöt pitävät sisällään esimerkiksi ryhmän intressien esille tuomisen ulkoisille sidosryhmille ja ulkoisien resurssien hankkimisen. Voimaannuttaminen pitää sisällään pääsyn tarvittaviin tietoihin sekä yksilöllisen työpanoksen huomioon ja palkitsemisen. Transformationaalinen johtajuus koostuu muun muassa johtajan karismasta, älyllisestä stimuloinnista sekä työntekijöiden kehittämisestä. (Burke ym., 2006.) Derue ym. (2011) jaottelevat johtajuuskäytännöt neljään eri kategoriaan: tehtäväorientoituneet käytännöt, suhdeorientoituneet käytännöt, muutosorientoituneet käytännöt ja passiivinen johtajuus. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin sanoa, että Yuklin (2012) luokittelu tarjoaa kattavan ja hyvin rakennetun kuvan tärkeimmistä

johtajuuskäytännöistä. Tämän vuoksi myös tässä työssä johtajuuskäytännöillä viitataan Yuklin (2012) esittämiin käytäntöihin. Seuraavissa alaluvuissa näihin käytäntöihin tutustutaan tarkemmin.

### 3.2.1 Tehtäväkeskeiset käytännöt

Tehtäväkeskeisten käytäntöjen tarkoituksena on varmistaa, että ihmisiä, laitteita ja muita resursseja käytetään tehokkaalla tavalla, jotta organisaation missio ja tavoitteet toteutuisivat (Yukl ym., 2002). Tämän tavoitteen saavuttamiseksi johtajien tulee selventää organisaation käytäntöjä ja työn vaatimuksia sekä asettaa tavoitteita (Burke ym., 2006). Tehtäväkeskeisten käytäntöjen alla keskustellaankin työn suunnittelusta ja organisoinnista, roolien ja tehtävien selventämisestä, toimintojen seuraamisesta sekä työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta.

Suunnittelun tavoitteena on määritellä pitkän aikavälin tavoitteet ja strategiat sekä järjestää organisaation toiminnot niin, että tavoitteet tulevat saavutetuiksi ja resursseja menee mahdollisimman vähän hukkaan (Marta, Leritz & Mumford, 2005; Mintzberg, 1973, s. 9;). Käytännössä suunnittelu sisältää päätöksentekoa organisaation tavoitteista ja prioriteeteista, työn järjestämistä, vastuiden jakamista, toimintojen aikatauluttamista ja resurssien jakamista eri toimintojen kesken. Suunnitelmien tulee olla realistisia toimiakseen ja lisätäkseen ryhmän tehokkuutta. Usein suunnittelun tueksi tarvitaankin tietoa esimerkiksi alaisilta, kollegoilta tai ulkoisilta sidosryhmiltä. (Kim & Yukl, 1995; Yukl, 2012.)

Selventäminen on pitkälti kommunikointia työhön liittyvistä vastuista, tehtävistä, tavoitteista, prioriteeteista ja määräajoista. Tämän lisäksi johtajan tulisi asettaa tekemisen standardit ja selittää säännöt, käytännöt sekä yleiset käytänteet. (Yukl ym., 2002.) Asettamalla selkeät, tarkat ja haasteelliset, mutta realistiset tavoitteet, pystytään usein parantamaan tiimien toimintaa (Kim & Yukl, 1995). Toisaalta jos johtaja epäonnistuu antamaan selkeät tavoitteet, asettaa liian helpot tai epäselvät tavoitteet ja antaa epäjohdonmukaisia tai liian yksityiskohtaisia ohjeita, se vaikuttaa ryhmän toimintaan negatiivisesti. Johtajat käyttävätkin selventämistä varmistaakseen, että ihmiset ovat ymmärtäneet mitä heidän tulee tehdä, miten se tulee tehdä ja mitkä ovat odotetut tulokset. (Yukl, 2012.)

Johtajat käyttävät seurantakäytäntöjä arvioidakseen tekevätkö työntekijät heille määritettyjä tehtäviä, sujuuko työ niin kuin on suunniteltu ja onko tehtävät tehty suunnitellusti (Yukl, 2012). Seurannan kautta kerättyä tietoa käytetään määrittelemään ongelmia ja mahdollisuuksia, sekä sitä tarvitseeko suunniteltuihin käytäntöihin tehdä muutoksia. Tietoja voidaan käyttää myös henkilöstön johtamisessa, kuten valmennuksen tarpeen kartoittamisessa ja työntekijöiden huomioimisessa. (Mintzberg, 1973, s. 67.) Seuranta voidaan tehdä monin tavoin: toimintojen suoralla tarkkailulla, taltioitujen tekemisten ja viestinnän tutkimisella, käyttämällä erilaisia tietojärjestelmiä, tutkimalla raportteja ja järjestämällä arviointikeskusteluja (Larson & Callahan, 1990). Esimerkiksi Komaki (1986) on todennut seuraamiskäytäntöjen edistävän tehokasta johtamista.

Ongelmanratkaisukäytännöt tulevat esille varsinkin silloin kun työ ei toimi suunnitellulla tavalla tai työntekijät eivät käyttäydy heille asetettujen normien mukaan (Mintzberg, 1973, s. 83–84). Vakavat häiriöt työssä vaativat johdon väliintuloa ja ”kriisin johtamista”. Johtajien tulisi tällaisissa tilanteissa pyrkiä mahdollisimman nopeasti löytämään ongelman syy ja luoda strategia, jonka mukaan ongelmaa lähdetään korjaamaan. (Morgeson, 2005.) Yukl (2012) kuitenkin huomauttaa, että johtajien tulee huomata ero operatiivisten, nopeasti ratkaistavissa olevien ongelmien ja monimutkaisempien ongelmien välillä, jotka saattavat johtua esimerkiksi yleisestä muutoksesta alalla.

### 3.2.2 Suhdekeskeiset käytännöt

Suhdekeskeisten käytäntöjen taustalla on tavoite parantaa työntekijöiden osaamista, johtajan ja alaisen välistä suhdetta sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Burke ym., 2006; Yukl, 2012.) Tässä työssä käsiteltäviä suhdekeskeisiä käytäntöjä ovat työntekijöiden tukeminen, osaamisen kehittäminen, huomioiminen ja voimaannuttaminen.

Tukemiskäytännöillä rakennetaan johtajan ja alaisen välistä suhdetta, autetaan työntekijöitä stressaavissa tilanteissa ja osoitetaan kannustusta sekä keuhetaan työntekijää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kuuntelemalla työntekijän huolia, tarjoamalla tukea ja rohkaisua hankalien ja stressaavien työtehtävien kanssa, sekä

osoittamalla luottamusta työntekijöille hankalammissakin tilanteissa. Tukeminen pitää sisällään myös työntekijöiden rohkaisemisen yhteistyöhön ja keskinäiseen luottamukseen sekä työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisemisen. (Burke ym., 2006; Rosing, Frese & Bauch, 2011; Yukl, 2012.)

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tavoitteena on lisätä organisaation työntekijöiden kykyjä ja varmuutta sekä auttaa heidän edistymistään urallaan (Douglas & McCauley, 1999). Kehittäminen voi pitää sisällään esimerkiksi valmentamista, mentorointia, uraneuvojen antamista, mahdollisista koulutuksista tiedottamista, mahdollisuuksia oppia tekemisen kautta sekä uusien työtehtävien delegointia työntekijöille (D'abate, Eddy & Tannenbaum, 2003; Yukl, 2012). Työntekijöiden kehittämiseen keskittyvien käytäntöjen on tutkittu parantavan työntekijöiden pysymistä organisaatiossa (Higgins & Thomas, 2001) sekä tehostavan organisaation toimintaa (Tannenbaum, 1997).

Johtajat käyttävät palkitsemista ja muita huomioimisen muotoja osoittaakseen työntekijälle tai tiimille kiitosta esimerkiksi tehokkaasta työskentelystä, merkittävästä saavutuksesta tai tärkeästä panostuksesta tiimin ja tai organisaation eteen. Työntekijöiden huomioiminen voi pitää sisällään esimerkiksi erilaisten palkintojen jakamista, julkisia tunnustuksia tai kehumista. (Shalley & Gilson, 2004; Yukl, 2012.) Jotta työntekijöiden huomioiminen ja palkitseminen olisi tehokasta, johtajien tulee määritellä kenelle, kuinka usein ja millaisissa tilanteissa niitä jaetaan (Eisenberger & Armeli, 1997).

Voimaannuttavilla käytännöillä viitataan johtajuuskäytäntöihin, jotka korostavat johdettavien itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön (Pearce, Sims Jr, Cox, Ball, Schnell, Smith & Trevino, 2003). Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi konsultointi ja delegointi. Konsultoinnissa johtajat ottavat huomioon työntekijöiden mielipiteet, ideat ja ehdotukset päätöksiä tehdessä sekä kannustavat työntekijöitä esittämään ideoitaan ja osallistumaan mukaan päätöksentekoon. Delegointi puolestaan voimaannuttaa työntekijöitä vielä konsultointiakin enemmän, sillä siinä johtaja antaa työntekijöille vastuuta ja päätäntävaltaa, joka aiemmin kuului johtajalle. (Yukl, 2012.) Työntekijöiden voimaannuttamisen on tutkittu parantavan tiedon jakamista ja tiimien

tehokkuutta, mikä vaikuttaa positiivisesti tiimien suoriutumiseen yleisesti (Srivastava, Bartol & Locke, 2006).

### 3.2.3 Muutoskeskeiset käytännöt

Muutoskeskeisiä käytäntöjä käytetään organisaatioissa lisäämään innovaatiota ja yhteisöllistä oppimista sekä sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin (Derue ym., 2011). Tässä työssä muutoskeskeisissä käytännöissä käsitellään muutoksen ajamista, inspiroivan vision jakamista, innovoimiseen rohkaisemista ja yhteisölliseen oppimiseen kannustamista. Kaksi ensimmäistä komponenttia korostavat johtajan merkitystä muutokseen valmistautumisessa ja siihen kannustamisessa, kun taas kaksi jälkimmäistä komponenttia korostavat johtajan roolia muutosprosessin hallinnoijana (Yukl, 2012).

Yksi muutosjohtamisen keskeisiä käytäntöjä on se, että johtaja pystyy perustelemaan, miksi muutosta tarvitaan. Kun muutokset tapahtuvat asteittain ja mitään näkyvää kriisiä ei synny, monet epäonnistuvat huomaamaan syntyvät uhat ja mahdollisuudet. Vaikuttamalla ihmisiin johtajan tulisi saada heidät ymmärtämään, että muutosta tarvitaan. Muutoksen vastustus on yleistä organisaatioissa ja sen vuoksi johtajalta vaaditaankin rohkeutta muutoksia tehdessä. Muutosten perustelu on yleensä helpompaa, kun johtaja osaa esitellä muutokseen liittyvät mahdollisuudet. Ottamalla mukaan muutoksen suunnitteluun myös työntekijöitä organisaation strategiasta tulee yleensä tehokkaampi ja työntekijät sitoutuvat sen toteuttamiseen paremmin. (Kotter, 1995; Kotter, 2012; Sternberg & Lubart, 1999, s. 384; Yukl, 2012.)

Tehokas tapa rakentaa työntekijöiden sitoutumista uusiin strategioihin ja ehdotuksiin on muotoilla selkeä ja vetovoimainen visio, joka organisaatiolla on mahdollista saavuttaa (Kotter, 1995). Visio on inspiroivampi ja motivoivampi, kun se on sidoksissa työntekijöiden arvoihin, ihanteisiin ja tarpeisiin (Yukl, 2012). Johtajan tulisi ilmaista visionsa selkeästi, jotta johdettavat ymmärtäisivät sen kaikilla organisaation tasoilla. Johtajien ei tule vain kommunikoida visiotaan, vaan heidän tulee osoittaa se myös omalla käytöksellään kannustaakseen työntekijöitä ajattelemaan ja toimimaan nykyisten käytäntöjen ulkopuolelta (Dawson & Andriopoulos, 2017, s. 520–521).

On monia käytäntöjä, joilla johtajat voivat rohkaista, kasvattaa ja johtaa luovia ideoita ja innovaatioita niin tiimin kuin koko organisaation tasolla (Mumford ym., 2002; Tierney, 2008, s. 102–106). Johtajien tulisi rohkaista työntekijöitään katsomaan ongelmia eri näkökulmista, ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ratkaistessaan ongelmia, kokeilemaan uusia ideoita ja etsimään ideoita muilta aloilta, joita voidaan soveltaa oman alan ongelmiin (Yukl, 2012). Luomalla organisaatioon turvallisen ilmapiirin ja molemminpuolisen luottamuksen, työntekijöitä voidaan rohkaista ehdottamaan uusia ideoita (Shalley & Gilson, 2004). Johtajan ja johdettavan suhteen onkin nähty vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työntekijöiden riskinottoon ja resurssien saamiseen (Tierney, Farmer & Graen, 1999). Johtajat ovat omalta osaltaan luomassa myös organisaation kulttuuria, joka tukee luovuutta ja toimivat roolimallina johdettavilleen, minkä on todettu vaikuttuvan suuresti johdettavien luovaan toimintaan (Amabile ym., 1996; Jaussi & Dionne, 2003; Shalley & Perry-Smith, 2001).

Yhteisöllinen oppiminen perustuu organisaatioiden strategiselle uudistumiselle, joka pitää sisällään uusien työtapojen kehittämistä sekä nykyisten jo opittujen strategioiden ja työmetodien hyödyntämistä ja parantamista. Johtajat voivat tukea monella tapaa niin uuden tiedon löytämiseen tähtäviä organisaation sisäisiä toimia kuin käytäntöjä, joiden tarkoituksena on saada uutta tietoa organisaation ulkopuolelta. (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin & Keller, 2006.) Käytäntöjä, jotka tähtäävät oppimiseen joko tiimeissä tai projektimuotoisissa kehitystiimeissä ovat esimerkiksi palautteen antaminen, tiedon ja palautteen saanti asiakkailta tai muilta tiimin ulkopuolella olevilta sidosryhmiltä sekä virheistä ja epäonnistumisista keskusteleminen. Olemalla mukana rakentamassa psykologisesti turvallista työilmapiiriä, johtajat voivat lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia oppia virheistään. (Edmondson, 1999.) Johtajien tuleekin auttaa tiimejä huomaamaan virheet, analysoimaan niiden syyt ja tunnistamaan parannuskeinot, jotta virheiden uusiutuminen voitaisiin välttää tulevaisuudessa (Cannon & Edmondson, 2005).

### 3.2.4 Ulkoiset käytännöt

Organisaation sisäisten käytäntöjen lisäksi johtajalle on hyödyllistä pitää silmällä myös organisaation ulkopuolisia tapahtumia, sillä niistä saattaa olla hyötyä myös organisaation sisäisissä käytännöissä (Yukl, 2012). Esimerkiksi Anconan ja

Caldwellin (1992) tutkimuksessa todettiin tutkimus- ja kehitystiimien olevan riippuvaisia ulkoisesta ympäristöstään esimerkiksi resurssien, tiedon ja tuen suhteen. Druskat ja Wheeler (2003) korostivat niin ikään johtajien kykyä luoda suhteita, kerätä tietoa ja hankkia resursseja oman tiimin tai organisaation ulkopuolelta. Johtajat voivat luoda suhteita ja kerätä tietoa oman tiimensä ja organisaationsa ulkopuolelta esimerkiksi verkostoitumalla ja edustamalla sekä seuraamalla mitä ympäristössä tapahtuu (Yukl, 2012). Nämä käytännöt eivät vaikuta suoraan työntekijöihin, mutta niiden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti tiimien työskentelyyn yleisesti (Hirst & Mann, 2004).

Johtajat edustavat organisaatiotaan ja tiimiään tavatessaan esimiehiään, kollegoitaan ja organisaation ulkopuolisia henkilöitä esimerkiksi asiakkaita, tavarantoimittajia ja sijoittajia (Yukl, 2012). Uusien suhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen organisaation ulkopuolisiin henkilöihin on tärkeää sosiaalisen ja poliittisen tietoisuuden lisäämiseksi (Druskat & Wheeler, 2003). Organisaation ja muun sosiaalisen ympäristön ymmärtäminen puolestaan auttaa johtajia neuvottelemaan resursseista ja muusta tuesta, mainostamaan sekä edistämään työskentelyn tavoitteita (Mumford ym., 2002). Verkostoituminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden saada myös uutta tietoa, joka auttaa kehittämään tiimin tehokkuutta ja työskentelyä (Druskat & Wheeler, 2003). Kaiken kaikkiaan organisaation ulkoisessa ympäristössä tapahtuvien tapahtumien ja muutosten seuranta on tärkeää, jotta voidaan analysoida niistä mahdollisesti aiheutuvia uhkia ja mahdollisuuksia (Yukl, 2012).

Tässä luvussa esitellyt johtajuuskäytännöt esittelevät johtajuutta kokonaisuudessaan. Tämän työn keskeinen näkökulma on kuitenkin luovuuden johtaminen, joten välttämättä kaikki luvussa esitellyt johtajuuskäytännöt eivät ole luovuuden kannalta oleellisia, vaan osa niistä saattaa jopa haitata luovaa työskentelyä organisaatioissa.



## **4 LUOVUUDEN JOHTAMINEN**

Tässä luvussa keskitytään aiempiin tutkimuksiin luovuuden johtamisesta. Luvussa tarkastellaan erityisesti luovuutta edistäviä johtajuuskäytäntöjä. Aiemmin käsiteltyjä teemoja ovat muun muassa olleet työn johtamiseen, tukemiseen ja roolimallina toimimiseen liittyvät käytännöt. Luvussa sivutaan myös johtajalta vaadittavia ominaisuuksia johtajuuskäytäntöjen näkökulmasta.

### **4.1 Luovuuden johtaminen organisaatioissa**

Luovuuden johtaminen on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään useita teemoja (Tierney & Farmer, 2003). Tierney (2008, s. 96) jakaa luovuuden johtamisen teemat kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen niistä käsittelee luovan johtajan ominaisuuksia, toinen johtajuuskäytäntöjä, joihin myös tämä työ pääasiallisesti keskittyy, ja kolmas johtajan ja työntekijän välisiä suhteita. Tässä työssä johtajan ja työntekijän välistä suhdetta sekä luovan johtajan ominaisuuksia käsitellään kuitenkin osana johtajuuskäytäntöjä.

Johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen pääasiallisesti kahdella keinolla (Zhou & George, 2003). Ensimmäinen on johtajuuskäytännöt, jotka vaikuttavat työntekijöihin suorasti. Johtajan käytännöt joko rohkaisevat tai lannistavat työntekijöiden luovuutta. Esimerkki tällaisesta suorasta työntekijöitä luovuuteen rohkaisevasta käytännöstä on tukeva, ei-kontrolloiva johtajuustyyli (Cummings & Oldham, 1997). Toinen johtajien tapa vaikuttaa on epäsuorasti työympäristön kautta. Johtajien tulisi olla mukana luomassa työympäristöä, jossa luovuutta tuetaan. Esimerkiksi Amabile ym. (1996) ovat tutkineet työympäristön vaikutusta organisaatioiden luovuuteen. Denti ja Hemlin (2012) tutkivat johtajuuden vaikutuksia innovaatioiden syntymiseen ja myös heidän tutkimuksessaan johtajuuden nähtiin vaikuttavan kahdella tapaa: 1) vaikuttamalla ympäristöön, 2) johtamalla strategisia innovaatiotavoitteita ja organisaation toimia.

## 4.2 Luovuuteen vaikuttavat johtajuuskäytännöt

Johtajuuskäytännöt pyrkivät vastaamaan kysymykseen siitä mitä luovat johtajat käytännössä tekevät (Tierney, 2008, s. 102). Johtajalla onkin monia eri tehtäviä organisaatiossa, ja osa niistä, kuten muutoskeskeiset käytännöt ovat suoraan sidoksissa luovuuteen ja sen edistämiseen organisaatiossa, mutta suurin osa johtajuuskäytännöistä ovat rutiininomaisempia käytäntöjä, jotka eivät suoraan liity luovuuteen (Yukl, 2012). Muun muassa de Jong & Den Hartog (2007) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että selkeästi innovointiin ja luovuuteen rohkaisevien käytäntöjen lisäksi myös muilla johtajuuskäytännöillä voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Organisaation luovuuteen ei siis vaikuta ainoastaan selkeästi siihen tähtäävät toimet, vaan myös johtajan päivittäiset käytännöt organisaatiossa. Luovuuteen vaikuttavia johtajuuskäytäntöjä on listattu runsaasti eri määrittelytapoja käyttäen, mutta useimmat johtajuuskäytäntöjä käsittelevät tutkimukset nostavat esille luovuuden johtamiseen vaikuttavia käytäntöjä itse työn johtamiseen liittyvät käytännöt, työntekijöiden tukemiseen liittyvät käytännöt ja roolimallina toimimiseen liittyvät käytännöt (Amabile ym., 2004; de Jong & Den Hartog, 2007; Mumford ym., 2002; Tierney & Farmer, 2003). Näihin teemoihin liittyviä käytäntöjä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 4.2.1 Työn johtaminen

Missä määrin johtajat voivat seurata ja kontrolloida työntekijöiden työtä, on yksi luovuuden johtamiseen useimmiten liittyvistä kysymyksistä (Amabile ym., 2004; Krause, 2004; Zhou, 2003). Luovuuskontekstissa korostuvat usein työntekijöiden itsenäisyys ja itsenäinen työtapa, mutta luovuuden mahdollistamiseksi tarvitaan myös riittävä työnkuvaa selkeyttävä rakenne (Amabile, 1988). Yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin luoda tuo rakenne (Mumford ym., 2002). Rakennetta voidaan luoda esimerkiksi selkeyttämällä ja ohjeistamalla hankalasti määriteltävissä olevia tehtäviä (Tierney, 2008 s. 103).

Raamien luomisen on todettu vaikuttavan positiivisesti tiimien tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Keller, 2006; Stoker, Looise, Fisser & de Jong, 2001). Osborn ja Marion (2009) tutkimuksessa huomattiin raamien luomisen vaikuttavan positiivisesti

myös luovuuteen ja innovaatioihin. Monet työn rakennetta selventävät käytännöt, kuten tavoitteiden määrittely ja työtehtävien selkeyttäminen on nähty tarpeellisena erityisesti innovoinnin näkökulmasta, ei kuitenkaan aina luovuuden näkökulmasta (Jansen, Vera & Crossan, 2009). Raamien luomisella onkin tutkittu olevan myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Williamsin (2004) tutkimuksessa raamien asettaminen vaikutti negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Kuitenkin kokonaisuudessa raamien luominen on nähty luovuutta edistävänä käytäntönä (Amabile, 1988; Mumford ym., 2002).

Luovan työn määrittelemättömän ja uniikin luonteen vuoksi on tärkeää, että johtaja viestii työntekijöille selkeästi organisaation suunnitelmista, käytännöistä sekä odotuksista. Asettamalla päämääriä ja tavoitteita, luovalle työlle pystytään asettamaan helpommin hahmotettavissa olevat raamit. Johtajan tulee keskittyä erityisesti työn rakenteen, aikataulun ja tavoitteiden selventämiseen itse työn toteuttamisen selventämisen sijaan. Työn toteuttaminen ja siitä päättäminen tulisi jättää työntekijöiden vastuulle. (Mumford ym., 2002.) Amabile (1988) korostaa tavoitteiden asettamisen merkitystä. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä missioiden ja tulosten osalta, mutta johdolla ei tarvitse olla selkeää suunnitelmaa, kuinka tavoitteet käytännössä saavutetaan, tulisi perustua työntekijöiden osaamiseen ja päätöksentekoon. Odotusten ja suunnitelmien selventämisen on tutkittu lisäävän työntekijöiden luottamusta johtajaa kohtaan (Dyan, Benedetto & Colak, 2009). Rakenteiden luominen haastavissa ja hankalasti määriteltävissä tehtävissä vaatii kuitenkin kognitiivisia kykyjä johtajalta (Marta ym., 2005).

Innovatiivisilla johtajilla on kyky liittää luovat aktiviteetit osaksi organisaation strategiaa tai muita tunnettuja päämääriä. Tällä tavalla johtajat voivat luoda suuntaa ja tuovat paremmin esille luovien aktiviteettien tarkoitusta. Vision tarjoamisella on nähty olevan positiivinen vaikutus luovuuteen, sillä se tarjoaa mahdollisuuden tietää, millaisia ideoita organisaatiossa arvostetaan. Kun uudet ideat perustuvat yleisesti kannatettuihin arvoihin ja päämääriin, on ideoille helpompi saada tukea organisaation sisältä. (de Jong & Den Hartog, 2007, Mumford, 2000.) Missiota ja visiota voidaan tuoda konkreettisesti esille esimerkiksi projektien valinnalla, sillä se osoittaa työntekijöille organisaation suuntaa konkreettisella tavalla (Mumford ym., 2002).

Palautetta antamalla johtajat pystyvät kommunikoimaan johdettavien kanssa siitä mikä on haluttu suunta (Zhou, 2003). Palautteen antamisella ja sen ajankohdalla on kuitenkin paljon merkitystä luovan prosessin kannalta. Jos negatiivista palautetta annetaan liian aikaisessa vaiheessa se voi haitata luovaa prosessia. Tämän vuoksi johtajien tulee ajoittaa palautteen antaminen oikeaan vaiheeseen. Johtajien tulisi kiinnittää huomiota, että palaute olisi teknistä palautetta, jonka kautta ideaa pääsee edelleen kehittämään ja parantamaan. Lopputuloksen odotukset ja työn arvioinnit tulisi määritellä enemmän edistyneen mukaisesti kuin lopullisten tuotteiden mukaan. Näin johtaja ei vaikuta liikaa luovaan prosessiin. (Byrne ym., 2009; Zhou, 2003.) Johtajien tulisi antaa palautetta myös mahdollisimman pian idean esittelystä (de Jong & Den Hartog, 2007).

Kuitenkin liiallinen seuranta saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Esimerkiksi Zhou (2003) sekä George ja Zhou (2001) korostavat tutkimuksissaan, että työntekijät ovat luovimmallaan, kun heitä ei valvota liikaa ja seuranta on minimissään. Amabilen ym. (2004) tutkimuksessa luovuuteen negatiivisesti vaikuttavia käytäntöjä olivat seuranta, roolien ja tavoitteiden liiallinen selventäminen sekä epäonnistunut ongelmanratkaisu. Seuranta ja liiallinen selventäminen saattavat aiheuttaa työntekijöissä turvattomuuden tunnetta ja tunteen siitä, että virheen sattuessa työpaikka on vaarassa. Liiallinen seuranta voi johtaa aiempaa harvempaan riskinottamiseen ja kokeiluun. Onkin tärkeää, että johtaja keskittyy roolin selventämiseen varsinkin projektin alkuvaiheessa ja myös seurannan tulisi olla linjassa näiden odotusten kanssa. Luovaan työskentelyyn liittyy kuuluu vahvasti tietty määrä itsenäisyyttä, jota voidaan tuoda työhön esimerkiksi delegoimalla. (de Jong & den Hartog, 2007.)

Johtajan oman asiantuntijuuden on todettu auttavan luovuuden johtamisessa (Mumford ym., 2002; Dawson & Andriopoulos, 2017, s. 520). Tekninen asiantuntijuus ja tuntemus alasta, jolla työskennellään sekä luovat ongelmanratkaisukyvyt luovat pohjan sille, että johtaja pystyy luomaan hankalasti määriteltävissä olevalle työlle rakennetta. Luovaa työtä tekevillä asiantuntijoilla on usein korkea motivaatio, itsenäinen työskentelytyyli sekä vahva ammatillinen identiteetti, minkä vuoksi johtaja tarvitsee asiantuntemusta johtaakseen heitä. Asiantuntemus antaaakin johtajille paremman mahdollisuuden 1) edustaa ryhmää asiaankuuluvasti ja viedä ryhmän

ideoita eteenpäin organisaatiossa, 2) kommunikoida selkeästi ryhmän sisällä, 3) ymmärtää alaisten tarpeita 4) auttaa vähemmän kokeneita alaisia kehittymään (Mumford ym., 2002). Asiantuntemus ja ongelmaratkaisukyvyt auttavat monissa käytännön tehtävissä, kuten valitsemaan oikeita projekteja, arvioimaan tehtyjä ehdotuksia sekä antamaan palautetta. Teknisen asiantuntijuuden lisäksi johtajalla tulee olla selkeä kuva organisaatiosta, sen päämääristä ja strategista niiden päämäärien saavuttamiseksi, jotta hän pystyy johtamaan luovaa työskentelyä ja luomaan sille raameja. (Byrne ym., 2009; Dawson & Andriopoulos, 2017, s. 520; Mumford ym., 2002.)

#### 4.2.2 Tukeminen

Työntekijöiden tukeminen on yksi tutkituimmista johtajuuskäytännöistä luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Kun luovuuskirjallisuudessa puhutaan johdettavien tukemisesta, tarkoitetaan yleisesti sekä suhde- että tehtäväorientoituneita käytäntöjä (Amabile ym., 2004). Tässä alaluvussa käsiteltävät tukemisen käytännöt painottuvat suhdeorientoituneisiin käytäntöihin sekä yleisesti esimiehen tarjoamaan tukeen, jota luova prosessi tarvitsee.

Mumford ym. (2002) nostavat esille kolme pääaluetta, joihin johtajien tulisi kiinnittää huomiota tukieessaan työntekijöiden luovuutta. Ne ovat ideoinnin tukeminen, työn tukeminen ja sosiaalinen tuki. Heidän mukaansa työntekijöiden tulee saada tukea kaikilla näillä kolmella osa-alueella, jotta he ovat motivoituneita ja kykeneviä luovaan työskentelyyn. Amabilen ym. (2004) mukaan johtajan tarjoama tuki voidaan jakaa kahteen osaan: sosioemotionaaliseen tukeen ja työhön liittyvään instrumentaaliseen tukeen. Tässä työssä johtajan tarjoamaa tukea käsitellään työn liittyvän tuen ja sosiaalisen tuen kautta.

Työhön liittyviä tukemisen muotoja ovat muun muassa palautteen antaminen, riittävän tiedon, rahoituksen ja resurssien tarjoaminen sekä mahdollisuus tehdä yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa (Mumford ym., 2002; Tierney & Farmer, 2003). Rakentavan palautteen antaminen on todettu myös edistävän yksilöiden luovuutta (George & Zhou, 2007; Zhou, 2003). Antamalla rakentavaa palautetta työntekijöiden on tutkittu kehittävän ja käyttävän luovuudelle tärkeitä kykyjä ja strategioita

ideoinnissa, mikä edistää luovuutta (Zhou, 2003). Palautteen antaminen ja työntekijöiden kuunteleminen onkin tärkeää ideoinnin näkökulmasta (Madjar ym., 2002). Luovien yksilöiden johtamisessa korostuvat myös kommunikoinnin ja yhteistyön mahdollistaminen sekä rohkaisu ideoiden jakamiseen. Johtajan tehtävä on tukea työntekijöitä tässä, ja sitä kautta mahdollistaa työympäristö, joka tukee luovuutta (Farris, 1988).

Koska luova työ on riskialtista ja aikaakuluttavaa, johtajan tulisi tarjota myös sosiaalista tukea alaisilleen (Byrne ym., 2009). Johtajien, jotka osoittavat empatiaa ja huomioimiskykyä, on todettu vaikuttavan positiivisesti luoviin lopputuloksiin (Marta ym., 2005; Oldham & Cummings, 1996). George & Zhou (2007) korostavat myös luovuutta osoittavien käytäntöjen merkitystä. Työntekijöiden sosiaalinen tukeminen pitää sisällään myös poliittisen tukemisen organisaation sisällä. Johtaja voi osoittaa poliittista tukeaan tuomalla työntekijöiden ideoita esille organisaatiossa (Tierney, 2008, s. 104). Esimerkiksi Madjar ym. (2002) tutkimuksessa nostettiin esille, kuinka työntekijöiden ideoiden tukeminen on tärkeää, vaikka ne eivät olisikaan suosituimpia ideoita organisaation sisällä.

Esimiehen tarjoaman työhön liittyvän sekä sosiaalisen tuen lisäksi myös muut luovuuteen kannustavat johtajuuskäytännöt tukevat työntekijöiden luovuutta. Cummings ja Oldham (1997) tutkivat ympäristön vaikutusta luoviin työntekijöihin ja saivat selville, että työn haastavuus ja tukeva, ei kontrolloiva johtajuus tarjosivat parhaat edellytykset luovalle toiminnalle. Tukevan johtajuuden käytäntöjä olivat esimerkiksi työntekijöiden tunteminen, päätöksentekoon osallistaminen, avustaminen työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, kannustaminen uusien kykyjen kehittämiseen sekä palkitseminen. Myös Amabile ym. (1996) nostavat esille työntekijöiden luovuuteen vaikuttavana tekijänä esimieheltä tulevan rohkaisun. Tämä työntekijöiden rohkaiseminen pitää sisällään työntekijöiden projektien fasilitoinnin, tukemisen, jotta työntekijät voivat kehittää asiantuntijuutta, jota tarvitaan luovien ideoiden tuottamiseen sekä sisäisen motivaation herättämisen luovaa työtä kohtaan. Johtaja voi siis kannustaa erilaisilla johtajuuskäytännöillä luovuuteen, näitä käytäntöjä käsitellään seuraavassa roolimallina toimimista käsittelevässä alaluvussa.

Johtajan ja johdettavan välisen suhteen on nähty vaikuttavan luovuuden johtamiseen ja edesauttavan työntekijöiden tukemista. Vahvojen suhteiden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden joustavuuteen, riskinottamiseen ja kokeiluun omilla työtavoissaan. Tukevat johtaja-johdettava -suhteet edistävät johdettavien luovuutta. (Tierney, 2008 s. 107.) Johtajan ja alaisen välinen suhde vaikuttaa myös siihen, miten työntekijät kokevat johtajan tarjoaman tuen (de Jong & Den Hartog, 2007). Gottfredson ja Aguinis (2017) tutkivat johtajuuskäytäntöjen vaikutusta alaisten suoriutumiseen ja heidän tutkimuksessaan johtajan ja johdettavan välisen suhteen nähtiin vaikuttavan huomattavasti johtajuuskäytäntöjen vaikuttavuuteen yleisesti. Tärkeään osaan nousevat myös johtajan sosiaaliset taidot, sillä johtajan tulee ymmärtää sosiaalinen konteksti, jossa työskennellään (Mumford ym., 2002).

#### 4.2.3 Roolimallina toimiminen

Johtajat vaikuttavat organisaation kulttuuriin huomattavasti omalla käyttäytymisellään. He kommunikoivat omia arvojaan ja odotuksiaan tekojensa kautta. Varsinkin teot, jotka osoittavat uskollisuutta, uhrautuvuutta ja toimintaa oman roolin ulkopuolella korostuvat. Puolestaan johtaja, joka epäonnistuu toimimaan omien asettamiensa käytäntöjen mukaan lähettää viestin, että asetetut käytännöt eivät ole tärkeitä ja tarpeellisia. (Yukl, 2002, s. 279.)

Luovuuden yhteydessä puhutaan usein roolimallien tärkeydestä ja yleensä roolimalleina toimivat ne, jotka ovat johtavassa asemassa (Amabile ym., 1996; Mumford & Gustafson, 1988). Näin johtajat toimivat luontaisesti roolimalleina alaisilleen. Shalley ja Perry-Smith (2001) osoittivat tutkimuksissaan, että luovan roolimallin omaavat yksilöt toimivat luovemmin kuin yksilöt, joilla roolimallia ei ollut. Myös Jaussi ja Dionne (2003) osoittivat tutkimuksessaan, että esimiehen toiminen luovana roolimallina lisäsi johdettavien ideoiden luomista. Roolienmallien tärkeyttä luovuuden kannalta on perusteltu muun muassa työntekijöiden oppimisella, itsevarmuuden kohentamisella ja motivaation parantamisella. (Tierney, 2008, s. 105.) Esimerkiksi Tierney ja Farmer (2002) tutkivat esimiehen käytäntöjen vaikuttavan työntekijöiden kuvaan omasta luovasta minäpystyvyydestä.

Karismaattisena roolimallina toimiminen on iso osa transformationaalista johtajuutta. Transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia yksilöiden luovuuteen onkin tutkittu runsaasti (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jung, 2001; Shin & Zhou, 2003). Esimerkiksi Gumusluoglu ja Ilsev (2009) esittävät tutkimuksensa perusteella transformationaalisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti niin yksilöiden kuin koko organisaation luovuuteen. Myös Jung ym. (2003) tutkivat transformationaalisen johtajuuden vaikutusta organisaatiossa ja tutkimuksessa huomattiin sen positiivinen vaikutus niin työympäristöön kuin yksilöiden voimaannuttamiseen.

Luovuutta tukevat ja siihen kannustavat johtajuuskäytännöt ovat tärkeä osa esimiehen roolimallina toimimista. Johtajan teot osoittavat työyhteisön arvoja ja luovat odotuksia luovalle toiminnalle ja sen tuloksille (Amabile 1988). Luovuuteen kannustavia johtajuuskäytäntöjä ovat esimerkiksi luovan toiminnan huomioiminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja älyllinen innostaminen.

Luovien ideoiden huomioiminen johtajan toimesta on tärkeää. Huomiointi voi pitää sisällään esimerkiksi kehumista, palkintoja kuten sertifikaatteja, työhön liittyvän budjetin tai lisääntyvää itsenäisyyttä työhön ja organisaation sisäistä tunnustusta esimerkiksi seremonioissa. Huomioimisen puute voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden haluun tuoda luovia ideoita esille tulevaisuudessa. Taloudellisten palkintojen myöntäminen tulisi olla linjassa muiden käytäntöjen kanssa, sillä ne yksien eivät välttämättä lisää työntekijöiden motivaatiota. Luovassa työskentelyssä korostuukin usein sisäinen motivaatio ulkoisten motivaattorien sijaan. (de Jong & Den Hartog, 2007; Tierney & Farmer, 2004.) Kriteerit, joiden mukaan palkintoja jaetaan, kertoo paljon organisaation arvoista. Muodollinen palkitseminen seremonioissa ja epämuodollinen kehuminen kommunikoi johtajan prioriteeteista. Työpanoksen ja saavutusten huomiomatta jättäminen puolestaan lähettää viestin, että ne eivät ole olleet tärkeitä. (Yukl, 2002, s. 279)

Työntekijöiden osallistaminen nostetaan esille monissa luovuuden johtamista käsittelevissä artikkeleissa. Osallistaminen voi pitää sisällään työntekijöiden mielipiteiden kysymistä ja konsultointia, organisaation päätöksentekoon mukaan ottamista sekä vastuun antamista ja delegointia. Kaiken kaikkiaan työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa niin omaa työtä kuin koko organisaatiota



koskevista asioissa. (Mumford ym., 2002.) Tällaiset käytännöt lisäävät työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja aloitukykyä, mikä mahdollistaa työntekijöiden luovaa ajattelua ja uusien ideoiden syntymistä (Cummings & Oldham, 1997).

Luovat työntekijät ovat motivoituneita mielenkiintoisista ja haastavista ongelmista, jotka vaativat huomattavaa älyllistä osaamista. Älyllisellä innostamisella tarkoitetaan työntekijöiden tietoisuuden kasvattamista työhön liittyvistä ongelmista ja stimuloidaan heitä miettimään uusia tapoja tehdä jokin asia. Älyllisen innostamisen ideana onkin, että sen kautta voi nousta ideoita, joita ei välttämättä muuten nousisi. Johtajien tulisikin tarjota positiivisia ongelmia, jotta luovat asiantuntijat voivat toteuttaa omaa osaamistaan. Kun työtehtävät ovat älyllisesti haastavia, yksilöillä on tapana keskittää heidän energiansa ja aikansa itse työhön. Sen sijaan työt, jotka ovat yksinkertaisia tai eivät mahdollista riskinottoa, eivät motivoi luovia ammattilaisia samalla tavalla. Tämän vuoksi johtajien tulisi tarjota projekteja, jotka rohkaisevat älylliseen sitoutumiseen sekä tarjoavat yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista ja kontrollin tunnetta ammatillisessa elämässä. (Dawson & Andriopoulos, 2017, s. 521–522; de Jong & Den Hartog, 2007.)

Kuten yllä olevista johtajuuskäytännöistä huomataan, luovuuden johtaminen vaatii sekä työn johtamiseen että luovuuteen kannustavia johtajuuskäytäntöjä. Rosing ym. (2011) jakavat johtajuuskäytännöt kahteen ryhmään: avoimiin ja suljettuihin johtajuuskäytäntöihin. Avoimilla johtajuuskäytännöillä he viittaavat käytäntöihin, jotka rohkaisevat kokeilemaan uusia asioita ja antavat tilaa itsenäiselle ajattelulle. Suljetut johtajuuskäytännöt pitävät sisällään puolestaan raamien muodostamisen ja tavoitteiden seurannan. Heidän mukaansa molempia johtajuuskäytäntöjä tarvitaan innovaatioiden johtamiseen.

Yksilöiden luovuuteen vaikuttavia johtajuuskäytäntöjä on siis tutkittu melko laajasti. Kuitenkin tutkimuksia, jossa luovuuteen vaikuttavia johtajuuskäytäntöjä on käsitelty kokonaisuudessaan, löytyy rajallisesti. Suurimpina kokonaisuuksina aiemmissa tutkimuksissa ovat olleet itse työn johtamiseen, työntekijöiden tukemiseen ja luovana roolimallina toimimiseen liittyvät käytännöt. Mielenkiintoista onkin millaiset aihekokonaisuudet ja johtajuuskäytännöt nousevat esille tutkimuksen empiirisestä aineistosta.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa keskitytään kuvailemaan tutkimuksen toteutusta ja siinä käytettyjä menetelmiä. Aluksi perustellaan valittua tutkimusmenetelmää sekä esitellään sen peruspiirteet. Tämän jälkeen keskitytään aineiston hankintaan ja haastateltavien esittelyyn. Lopuksi käydään läpi aineiston analysointiprosessia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota näkemyksiä siitä, millaiset johtajuuskäytännöt edistävät työntekijöiden luovuutta. Tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman laaja näkökulma aiheeseen ja tämän vuoksi päätettiin käyttää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus sopii tähän tarkoitukseen, sillä sen pääasiallisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta selittämisen ja kontrolloimisen sijaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s.16). Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on yleistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Niissä suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164.) Laadullinen tutkimus esittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Tutkimuksen hypoteesit johdetaan yksittäistapausten analyysistä ja ne testataan myöhemmin isommalla aiheistolla. (Koskinen ym., 2005 s. 31.)

## 5.2 Aineiston hankinta

Tutkielmassa käytetty aineisto koostuu teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta. Teoreettista aineistoa käytettiin teoreettiseen viitekehyksen luomiseen ja valitun teeman ymmärtämiseen. Tämän aineiston kokoamiseksi hyödynnettiin Oulun yliopiston kirjaston eri palveluita erityisesti EBSCO ja ProQuest -tietokantoja teemaan sopivien artikkeleiden ja kirjallisuuden löytämiseksi. Artikkeleita etsittiin käyttämällä muun muassa seuraavia hakusanoja *organizational creativity, leadership, leadership behaviors, creativity, employee creativity, innovation* ja *organizational innovation*.

Empiirisen aineiston hankinnan menetelmänä on käytetty haastatteluja. Haastatteluun tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin, sillä haastattelut tarjoavat laajasti tietoa ihmisiltä eri rooleissa ja tilanteissa (Myers, 2013 s.119). Haastattelut sopivat hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteisiin. Haastattelu valitaan usein menetelmäksi, jos tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Käyttämällä haastatteluja aineiston hankintamenetelmänä voidaan selventää saatavia vastauksia ja syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 205.)

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastatteluille onkin yleistä, että niissä käytetään osin ennalta valittuja kysymyksiä, mutta niillä ei ole välttämättä tiukkaa ennalta määritettyä järjestystä. Uusia kysymyksiä saattaa tulla haastattelun aikana, mikä antaa haastattelijalle mahdollisuuden nostaa haastattelussa tärkeiksi muodostuneita teemoja esiin, mutta samalla ennalta valmistellut kysymykset tuovat haastattelulle rakennetta. Haastattelijalla on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 208; Myers, 2013, s. 121–123.)

Oikein käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Haastattelu on usein oikeastaan ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelujen haitta on, että ne tarjoavat epäsuoraa tietoa:

haastattelussa saadaan selville vastaajan rekonstruoima käsitys, ei itse asiaa. (Koskinen ym., 2005, s. 105–107; Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47.) Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, jotta sen avulla saataisiin strukturoituja haastatteluja laajempi näkökulma aiheeseen. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa valituista teemoista omin sanoin, mieleisellään tavalla.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelurunko koostui kahdesta suuremmasta teemasta: luovuudesta ja luovuuden johtamisesta. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. Haastattelut tapahtuivat hiljaisessa tilassa pääasiallisesti haastateltavien työpaikalla. Yksi haastatteluista (haastattelu 5) tapahtui verkkoyhteyden välityksellä. Kysymykset pyrittiin esittämään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, mutta kysymykset ja niiden sisältö vaihtelivat hieman haastattelun kulusta riippuen. Myös kysymysten määrässä oli vaihtelua ja uusia kysymyksiä nousi haastateltavien vastausten pohjalta. Haastateltavat olivat saaneet halutessaan tutustua kysymyksiin etukäteen. Vastaukset kysymyksiin vaihtelivat hyvin pitkistä lyhyisiin vastauksiin. Haastattelut äänitettiin myöhempää analysointia varten.

### **5.3 Haastateltavat**

Haastateltavat valittiin tutkimukseen sen perusteella, että heillä on kokemusta esimiesasemassa työskentelystä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan työskennelleet esimiestehtävissä haastatteluja tehtäessä. Haastateltavat valikoituivat haastatteluun satunnaisesti 20 lähetetyn haastattelupyynnön perusteella. Haastattelupyynnön lähettiin henkilöille ja organisaatioille, jotka tutkimuksentekijä näki kiinnostavina valitun teeman pohjalta ja joiden yhteystiedot olivat löydettävissä. Kaikki haastatellut henkilöt työskentelivät asiantuntijaorganisaatioksi luokiteltavassa organisaatiossa ja sen vuoksi tutkimuksessa sivutaan myös asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Alta löytyy taulukko haastateltavien asemasta organisaatiossaan ja tiedot haastattelujen ajankohdasta sekä kestosta.

	Asema	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	Toimitusjohtaja	7.1.2020	1:04:31
Haastateltava 2	Innovaatiojohtaja	22.1.2020	1:02:47
Haastateltava 3	Operatiivinen johtaja	23.1.2020	50:42
Haastateltava 4	Asiantuntija	11.2.2020	53:39
Haastateltava 5	Operatiivinen johtaja	20.2.2020	1:04:15

**Taulukko 2. Haastattelujen perustiedot**

Haastatteluihin pyrittiin kuitenkin valitsemaan haastateltavia mahdollisimman kattavasti eri aloilta sekä erikokoisista organisaatioista, jotta valittua tutkimusongelmaa päästäisiin analysoimaan useammasta näkökulmasta ja kontekstista. Alla olevassa taulukossa on kuvattuna, millaisissa työpaikoissa haastateltavat haastatteluhetkellä työskentelivät.

Haastattelu	Toimiala	Organisaation koko
Haastateltava 1	Mainostoimisto	Mikroyritys, alle 10
Haastateltava 2	IT-konsultointi, IT-palvelut	Pieni yritys, yli 10
Haastateltava 3	IT-konsultointi, IT-palvelut	Keskisuuri yritys, yli 100
Haastateltava 4	Finassipalvelut	Suuryritys, yli 1000
Haastateltava 5	Rekrytointi- ja henkilöstöpalvelut	Keskisuuri yritys, alle 100

**Taulukko 3. Haastateltavien työympäristö**

## 5.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Silloinkaan kun aineisto koostuu erillisistä tutkimusyksiköistä, esimerkiksi yksilöistä yksilöhaastatteluissa, argumentaatiota ei voi rakentaa yksilöiden eroihin eri ”muuttujien” suhteen ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin. Laadullinen analyysi koostuu Alasuutarin (2011) mukaan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Hirsjärvi ja Hurme (2001, s. 143–152) kuvaavat kvalitatiivisen analyysin puolestaan nelivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston kuvailu, luokittelu, yhdistely ja tulkinta. Aineistoa

tarkastellaan aina vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. (Alasuutari, 2011.)

Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin kirjalliseen muotoon. Aineiston purkamisen jälkeen haastattelut koodattiin. Koodauksella viitataan tässä työssä aineiston luokitteluun. Luokittelun avulla voidaan luoda pohja, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 147). Koodauksessa käytetyt teemat olivat luovuus ja innovaatiot, johtaminen sekä luovuuden johtaminen. Luokittelussa käytetyt teemat perustuivat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin teemoihin, jotka nostettiin esille myös haastattelurungossa. Luovuus-teeman alle kuuluvia kategorioita olivat luovuuden määritelmät, luovuuteen vaikuttavat tekijät, luovuuden merkitys organisaatiolle sekä luovan organisaation piirteet. Johtajuus teeman alle kuului johtajuuden määritelmät, luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen ja johtamisen sekä johtajan rooli organisaatiossa yleisesti. Luovuuden johtamisen teeman alle kuuluvat kategoriat olivat luovuuden johtamisen käytännöt, luovan johtajan ominaisuudet sekä luovuuden johtamisen haasteet. Koodauksen apuna käytettiin NVivo -ohjelmaa, joka auttoi vastausten luokittelussa ja haastattelujen analysoinnissa.

Koodauksen jälkeen saatuja tuloksia analysoitiin ja verrattiin aiempiin tutkimustuloksiin. Analyysissä käytettiin abduktiivista päättelyä eli aiemmista tutkimuksista löytyneitä teorioita verrattiin haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 136). Tämä ohjasi analyysin tekovaihetta. Analyysissä esiin nousseita teemoja tuettiin suorilla lainauksilla, joiden kirjoitusasu pyrittiin pitämään mahdollisimman lähellä alkuperäistä.

## 6 LUOVUUS JA JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖT

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa esille nousseita teemoja ja analysoidaan niitä aiemmin luovuuden johtamisesta käydyn keskustelun valossa. Aluksi käsitellään luovuutta organisaatiokontekstissa ja organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen keskitytään luovuuden johtamiseen ja erityisesti siihen millaiset tekijät nousevat esille luovuutta johdettaessa ja mikä on johtajan rooli luovissa organisaatioissa. Lopuksi käydään keskustelua luovuutta edistävästä johtajuuskäytännöistä, luovuuden johtamisesta sekä sen haasteista.

### 6.1 Luovuus organisaatiokontekstissa

Luovuuden kuvailtiin varsinkin organisaatiokontekstissa liittyvän vahvasti ongelmanratkaisuun, asioiden näkemiseen uudella tavalla ja uuden tuottamiseen. Vastauksissa tuotiin esille, kuinka luovalle ongelmanratkaisukyvyllä on tarvetta organisaatioissa työtehtävään tai titteliin katsomatta. Luovuus nähtiin uudenlaisena ja omanlaisena ajatteluna, joka tähtää uusien ideoiden, ratkaisujen ja toimintatapojen löytämiseen. Luovat ratkaisut vievät organisaatioita eteenpäin ja näin luomalla uusia ratkaisuja organisaatiot voivat toimia edelläkävijöinä muille alalla toimiville yrityksille.

”...luovuus niin se on kyllä, ehkä se voima, joka ajaa myös maailmaa eteenpäin ja silleen ehkä inspiraatio tai oikeastaan ideat ja kaikki niin kyllä luovuutta tarvitaan, että tulee uutta, uusia juttuja.” H2

Luovuus koettiin osana useaa työtehtävää. Haastateltava 4 korosti kuinka luovuus ei kytkeydy toimialaan, substanssiosaamiseen tai koulutukseen ja siten luovuutta esiintyy kaikilla aloilla ei vain perinteisesti ”luoviksi” kutsutuilla aloilla. Myös muiden haastateltavien vastaukset tukivat tätä näkemystä ja esimerkkinä esille nostettiin eri aloja, joissa luovuutta tarvitaan, mutta joissa sitä ei ole perinteisesti nostettu esille niin suureen rooliin.

”...Luovuuttahan mää koen, että kaikki on luovuutta, siis koodaaminenkin vaatii luovuutta. Luovuus on sellaista ongelmanratkaisua ja jonkun asian näkemistä toisella tavalla kuin mitä ehkä on totuttu.” H1

”... Mun mielestä se olisi hassua ajatella, että luovuus kuuluu vain niin kutsutuille luoville aloille. Mun mielestä missä tahansa asiantuntijatehtävässä voi olla luova ja sitten musta tämä nykyajan työelämä edellyttää semmoista luovuutta tai ainakin on todella paljon helpompi tehdä töitä, jos on luova ja sitten toisaalta on mahdollisuus olla luova.” H4

Luovuus on osa organisaatioiden arkipäivää ja luovuutta tarvitaan monissa ongelmanratkaisuun liittyvissä tehtävissä. Tämän vuoksi on tärkeää, että yksilöillä on kyky ajatella luovasti, mutta myös organisaation tulee tukea luovaa työskentelyä. Haastateltavat näkivät luovuuden uudenaikaisena ajattelutapana ja uusien ratkaisujen ja toimintatapojen tuottamisena. Uuden tuottaminen onkin tärkeä osa luovuutta (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Sternberg & Lubart, 1999, s. 3). Luovuutta käsittelevät teoriat kuitenkin korostavat, että uutuuden lisäksi luovuuteen liittyy vahvasti myös se, että työ on asianmukaista ja käyttökelpoista. Tämä käyttökelpoisuus aspekti ei noussut haastatteluissa yhtä vahvasti esille kuin ideoiden uutuus. Myös ongelmanratkaisukyky liitettiin vahvasti luovuuteen. Aiemmissa luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa ongelmien ratkaisua käsitellään osana luovaa prosessia (Amabile, 1983) ja ongelmanratkaisukykyä luovuuteen positiivisesti vaikuttavana ominaisuutena (Shalley & Gilson, 2004; Alencar, 2012, s. 92).

#### 6.1.1 Luovuuden ja innovaatioiden tärkeys organisaatioille

Haastatteluissa tuli esille, kuinka luovuus näkyy kaikkien työssä ei vain perinteisesti luovien alojen työssä ja on näin ollen tärkeässä osassa organisaatioissa. Useat työtehtävät vaativat luovaa ideointia ja ongelmanratkaisukykyä varsinkin, kun kyse on asiantuntijatehtävistä. Harvat työt pitävät sisällään vain tarkasti määriteltyjä työtehtäviä ja näin työntekijöiltä vaaditaan luovuutta heidän perustyössään. Esimerkiksi Shalley, Zhou & Oldham (2004) korostavat kuinka luovuus ja luovat oivallukset voivat syntyä missä tahansa työssä ja millä tahansa organisaation tasolla toimialasta riippumatta. Luovuus on siis osa organisaatioiden työskentelyä.

”...kyllä se [luovuus] on aina ollut isossa roolissa, kun meillä ei ole ollut mitään semmoista, että meillä olisi tämä kone ja liukuhihnalta tulee tällaisia asioita, että se on aina ollut soveltamista.” H2

”...Asiantuntijarooleissa niin mun mielestä luovuus on aika keskeistä. Oikeastaan harvoja hommia täällä tällaisista asiantuntijatyötä pystyy



tekemään, että tulenpa töihin, veivaan sitä veiviä ja lähdenpä pois. Niihin päiviin liittyy aina semmoista ongelmanratkaisua ja siinä mun mielestä ongelmanratkaisun kanssa tulee aina kimpassa se luovuus.” H4

Haastateltavat pitivät luovuuden ja innovaatioiden merkitystä tärkeässä roolissa myös organisaation menestymisen kannalta. Luovuutta tarvitaan erityisesti uusien ideoiden ja ratkaisujen tuottamisessa. Luovuuden mainittiin osaltaan vaikuttavan siihen, että organisaatiot pystyvät tuottamaan ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksia tai jopa ylittävät ne. Haastateltava 3 korostikin yrityksen menestyvän silloin kun se pystyy tarjoamaan uusia, luovia ratkaisuja, joilla asiakasyritys menestyy.

”...totta kai meidän pitää pystyä luomaan niille [asiakkaille] ratkaisuja mitä siellä muilla ei ole vielä yleisesti esitetty, jotta ne on kilpailukykyisiä ja sillä tavalla se meidän asiakasyritys menestyy ja se tarkoittaa, että me myös menestyään. Niin on se ihan hirmu tärkeää se innovatiivisuus kokonaisuutta ajatellen.” H3

Luovat ratkaisut osaltaan edistävät myös organisaatioiden pysymistä relevanttina ja mukana kilpailussa. Muutos on monilla aloilla nopeaa ja uusia kilpailijoita syntyy koko ajan, mihin organisaatioiden tulee vastata uusilla toimintatavoilla. Uudet ja innovatiiviset ratkaisut mahdollistavat niin ikään organisaatioiden kasvua.

”...Kyllä mulla semmoinen fiilis on, että kaikki se muuttuu tietyllä tavalla luovempaan suuntaan koko ajan. Pitää olla vähän erilaista ja miettiä asioita uudella tavalla eikä vaan voida kopioida vanhaa ja johtaa sitä jotenkin mystisesti luomatta mitään uutta missään välissä.” H3

Luovuus nähtiin tärkeänä tekijänä myös organisaation kehittämisen kannalta ja myös siksi, että organisaatio pystyy säilyttämään ja saamaan uusia osaajia organisaatioonsa. Organisaatiot joutuvat miettimään omaa työnantajakuvaansa tarkasti ja kehittämään organisaatiokulttuuriaan eteenpäin, jotta se vastaisi työntekijöiden odotuksiin. Myös itse innovaatiotoimintaa sivuttiin haastatteluissa lyhyesti. Varsinkin pienemmissä startup-yrityksissä nähtiin tärkeänä kyky tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan jatkumisen ja kasvun.

Osa haastateltavista kertoi myös, kuinka luovuus nähtiin osana organisaation identiteettiä esimerkiksi sloganin tai arvojen muodossa. Tämä osoittaa osaltaan

luovuuden merkitystä ja tärkeyttä organisaatioissa. Luovuus nähtiin osana organisaation ydintoimintaa ja tätä tuodaan esille myös työntekijöille erilaisin keinoin.

”...Joo koska se [luovuus] on yksi meidän tärkeimmistä arvoista, niin kyllä se tulee luontaisesti siinä miten me kommunikoidaan meidän organisaatiolle, millä tavalla me johtona kommunikoidaan meidän tiimiläisille ja tiimeille, että tuokaa esiin teidän mielipiteitä tai kertokaa jos voidaan tehdä jotain asioita eri tavalla.” H5

Luovuuden ja innovaatioiden merkitystä on käsitelty laajasti myös aiemmissa luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Anderson ym. (2014) korostavat luovuuden ja innovaatioiden olevan elintärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Ne määrittelevät organisaation suoriutumista, menestymistä ja pitkällä aikavälillä olemassaoloa. Yritysten kilpailuetu perustuu työntekijöiden kykyyn ideoida, kehittää ideoita eteenpäin yhdessä muiden kanssa ja lopulta laittaa ne käytäntöön. Shalley ym. (2004) mainitsevat luovien ideoiden käytön ja kehittämisen mahdollistavan organisaatioiden mukautumista markkinoiden muutoksiin, vastaamista syntyneisiin mahdollisuuksiin, sopeutumista, kasvamista ja kilpailemista markkinoilla.

### 6.1.2 Luovuuteen vaikuttavia tekijöitä

Yleisesti haastatteluissa mainittiin luovuuteen vaikuttavia tekijöitä niin yksilön persoonaan kuin ympäristöön liittyen. Yksilön luovuuteen liittyvistä tekijöistä korostuivat kognitiiviset kyvyt, kiinnostuneisuus eri asioita kohtaan ja rohkeus tuoda asioita esille. Ympäristön vaikuttavista tekijöistä nostettiin esille erityisesti työympäristön kulttuurin ja ilmapiirin vaikutus luovuuteen vaikuttavina tekijöinä.

Yksilön tärkeimpinä ominaisuuksina mainittiin uskallus ja rohkeus. Nämä piirteet nähtiin tärkeinä, jotta yksilöt uskaltavat olla luovia työssään ja etsiä uusia ratkaisuja sekä tuoda asioita esille työympäristössään. Toisena yksilöllisenä tekijänä nostettiin esiin uteliaisuus ja avoin kiinnostus uutta kohtaan. Kiinnostus ympäristöä kohtaan ja tutustuminen uusiin asioihin nähtiin tärkeässä roolissa, jotta uudenlaisia ratkaisuja voi syntyä. Myös mielikuvituksen, ideoinnin ja ajattelun runsauden tärkeys tuotiin haastatteluissa esille luovuutta tukevana tekijänä.

”...Se on varmaan yks, että mahdollisimman avoimesti suhtautuu ympäristöön ja uskaltaa olla mukana jutuissa ja kokeilla uutta.” H3

Haastatteluissa esiin nousseet yksilölliset tekijät vastaavat aiempia tutkimuksia. Esimerkiksi Shalley ja Gilson (2004) tuovat esille yksilön ominaisuudet, kuten laajat kiinnostuksen kohteet ja rohkeuden luovuuteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Myös haastatteluissa mainitut kognitiiviset kyvyt kuten ongelmanratkaisukyky vastaavat aiemmissä tutkimuksissa käsiteltyjä teemoja. Mielenkiintoista oli, että haastatteluissa ei tuotu vahvemmin esille asiantuntijuuden ja motivaation merkitystä, joita on käsitelty runsaasti luovuuteen liittyvässä kirjallisuudessa (Shalley & Gilson, 2004; Woodman ym. 1993).

Ympäristön vaikuttavista tekijöistä suurimmaksi nimettiin kulttuuri ja ilmapiiri, jossa yksilöt voivat tuoda ajatuksiaan esille ja he pääsevät keskustelemaan niistä myös muiden kanssa luottamuksellisesti. Työympäristöön koettiin vaikuttavan erityisesti organisaation peruskulttuuri sekä johtamismalli. Ihmisten osallistaminen mukaan organisaation päätöksentekoon ja yleisestikin organisaation toimintaan nähtiin luovuutta tukevana kulttuurina. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että luovaa työskentelyä pitäisi tukea myös konkreettisesti esimerkiksi antamalla luovalle ajattelulle tilaa ja sytykkeitä työympäristössä. Myös työhyvinvoinnin kerrottiin vaikuttavan luovuuteen. Työhyvinvointi nähtiin pohjana, jonka päälle myös luovuutta pystyy rakentamaan, mutta jos se ei ole kunnossa myöskään puitteet luovalle ajattelulle eivät ole optimaalisimmat. Lisäksi riittävät resurssit nousivat haastatteluissa esille, jotta työntekijät voivat keskittyä työhönsä optimaalisella tavalla.

Haastatteluissa esille nousseet teemat vastasivat pitkälti esimerkiksi Andriopouloksen (2001) esittämiä organisaation luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa mainitut luovuuteen vaikuttavat tekijät olivat hyvin pitkälti aiempien tutkimusten mukaisia, eikä haastatteluissa noussut yllättäviä tekijöitä esille aiempiin tutkimuksiin verrattaessa.

### 6.1.3 Luovan organisaation piirteitä

Yhdeksi työympäristön tärkeimmistä tekijöistä mainittiin luottamus sekä turvallisuuden tuntu. Työntekijöillä pitää olla tunne siitä, että työympäristössä kannustetaan ajattelemaan uusilla tavoilla ja siellä on mahdollisuus jakaa ajatuksia sekä saada uusia näkemyksiä kollegoilta ja muilta organisaatiossa työskenteleviltä henkilöiltä. Turvallisuudella viitattiin myös siihen, että työntekijät uskaltavat avata suunsa näistä uusista ratkaisuista ja heillä on tunne, että heitä ei rangaista virheistä tai ratkaisusta, jotka eivät lopulta toimi. Ideoiden yhtäläinen arvostus nostettiin esille haastatteluissa, millä viitattiin siihen, että organisaatioiden ei tulisi huomioida ainoastaan toimivia ideoita vaan huomioida kaikki ideat, vaikka ne eivät aina toimitakaan toivotulla tavalla.

”...No kyllähän pitää olla semmonen turvallisuuden tuntu, että jos sua pelottaa se ympäristö missä sä pyrit olemaan luova niin ethän sä voi olla siellä luova. Semmoinen turvallisuuden tuntu siitä, että mua ei rangaista siitä, jos mä epäonnistun.” H4

Luova organisaatio kannustaa tiedon jakamiseen muiden kanssa. Haastattelujen perusteella varsinkin pienemmissä organisaatioissa tämä toteutuu helpommin, kun kaikki organisaatiossa työskentelevät tuntevat toisensa. Esimerkiksi haastateltava 1 kertoi ideoiden jakamisen olevan osa heidän organisaationsa jokapäiväistä toimintaa. Tiedon jakamista voidaan kuitenkin helpottaa myös suuremmissa organisaatioissa esimerkiksi matalalla hierarkialla, joka mahdollistaa kommunikaation eri funktioiden välillä.

”...Että mekin koko ajan seurataan ympäristöä ja kaikkia feedejä mitä on ja muuta, otetaan kuvia ja laitetaan niitä yhteiseen Whatsappiin. Tämä on hyvä idea tai linkki tai joku muu. Ja sieltä ehkä joku hyvä juttu voi jäädä mieleen mitä voi käyttää johonkin oikeaan keissiin mikä meillä on. Tai siitä voi jalostua vielä parempi idea, että tuota me tehdään ihan päivittäin.” H1

Luoville organisaatioille on yhteistä työntekijöiden osallistaminen mukaan organisaation päätöksentekoon ja ideointiin. Haastatteluissa tuli esille, että organisaatioilla on erilaisia tapoja toteuttaa tämä käytännössä. Pienemmissä organisaatioissa osallistamisen koettiin olevan kohtalaisen helppoa ja tulevan luonnostaan, kun työntekijät muodostavat perheenomaisen ryhmän, missä omien

mielipiteiden tuominen ja eteenpäin vieminen on suhteellisen mutkatonta. Suuremmissa yrityksissä käytettiin esimerkiksi erilaisia teknisiä kanavia, joilla työntekijät pääsivät vaikuttamaan organisaation päätöksentekoon sekä tuomaan omia mielipiteitään esille.

”...meillä on myös käytössä linkki meidän kotisivuilla tai intranetissä, jossa pystyy antamaan vinkkejä johdolle ja kun ne tulee meidän tietoon niin ne käsitellään saman tien.” H5

Sekä pienemmissä että isommissa organisaatioissa pidettiin tärkeänä organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja sitä, että työntekijät tietävät millaisessa tilanteessa organisaatio on ja millaiset tekijät ohjaavat organisaation päätöksentekoa. Myös organisaation arvojen ja olemassaolon korostamisen nähtiin lisäävän työntekijöiden ymmärrystä siitä mihin suuntaan organisaatio on liikkumassa ja mitä päätöksenteon takana piilee.

Luovissa organisaatioissa korostuu työskentely monitieteellisissä tiimeissä. Kun tiimeissä on osajia useilta eri aloilta myös mahdollisuudet uudenlaisiin ratkaisuihin, nähtiin suurempina. Työskentely moniosaaja tiimissä tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä omassa työssään ja laajentaa osaamistaan. Isommissa yrityksissä nähtiin myös tärkeänä se, että organisaatiossa ei olisi erillisiä funktioita esimerkiksi kehitykselle ja henkilöstöhallinnolle vaan ne olisivat osana operatiivisten tiimien toimintaa.

Haastateltavat näkivät tärkeänä sen, että työntekijöillä on kehittäviä ja innostavia työtehtäviä. Tämän nähtiin vaikuttavan erityisesti työn laatuun, mitä kiinnostuneempia työntekijät ovat työtehtävistään sitä suuremmalla todennäköisyydellä he keksivät uusia ratkaisuja ja ylittävät odotuksia. Mielekkäiden työtehtävien tärkeys tuli esille esimerkiksi ensimmäisessä haastattelussa, joissa haastateltava kertoi aika ajoin valitsevansa tietoisesti asiakkaita, jotka ovat työntekijöiden toiveiden mukaisia. Näin työntekijöiden motivaatio pysyy korkealla ja tämä edesauttaa heidän luovaa ajatteluaan.

”...Ja koska se [laadukkuus] on meillä se ison arvo niin se lähtee ihan johtamiskulttuurista, sillä tavalla, että me valkataan meidän asiakkaita. Se

lähtee ihan siitä asti, että kehityskeskusteluissa mä kysyn jokaiselta minkälaista asiakasta sä haluaisit tehdä, minkälaista työtä se on, onko se esimerkiksi pakkaussuunnittelua tai jotain erityistä. Katsotaan onko meillä jo jotain sellaista asiakasta ja jos ei ole niin voidaanko me hankkia.” H1

Myös työntekijöiden työhyvinvointi nostettiin tärkeäksi tekijäksi. Työntekijöillä tulee olla riittävät työkalut ja resurssit, jotta he voivat suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla.

”...meillä se on rakennettu aika pitkälti henkilöstön päälle, että se henkilöstö niin kuin itse periaatteessa rakentaa työpaikkansa, niin sieltä työhyvinvoinnista se lähtee hyvin vahvasti.” H2

Yllä mainitut luovan organisaation piirteet vastaavat pitkälti Amabilen ym. (1996) mallissa keskusteltua organisaatiotason kannustamista luovuuteen. Amabilen ym. tutkimuksen mukaan erityisesti organisaation ja esimiehen kannustus luovaan työskentelyyn vaikuttavat yksilöiden luovuuteen. Amabilen ym. mallissa organisaation kannustamisen muotoina mainittiin kannustaminen riskinottoon ja ideointiin, tasapuolinen ja tukeva uusien ideoiden arviointi, luovan työn huomiointi, tiedon jakaminen organisaation kesken sekä osallistava päätöksenteko- ja johtajuustyylit. Useat edellä mainitusta teemoista toistuivat haastatteluissa.

## **6.2 Johtaminen luovassa organisaatiossa**

Johtajuutta käsiteltiin haastatteluissa pääasiallisesti organisaation sekä yksilön näkökulmasta, eikä niinkään tiimin johtamisen näkökulmasta. Tämä näkyy myös vastauksissa. Johtaminen yleisesti nähtiin ihmisten ohjaamisena oikeaan suuntaan esimerkiksi yrityksen strategian mukaisesti. Johtajan rooliin kuvailtiin kuuluvan erityisesti työn mahdollistaminen, roolimallina toimiminen sekä kokonaiskuvasta huolehtiminen. Luovuuden kannalta tärkeään osaan nousee myös ideoiden ja ratkaisujen löytäminen. Haastateltava 3 kuvailee johtajuutta seuraavasti:

”...Se on hyvin paljon sitä maailman tutkimista ja sieltä asioitten ja ideoitten hakemista ja ymmärtämistä ja sitä kautta tavallaan tiedon uuttamista tänne meille. Sitten sen tiedon jatkojalostamista täällä silleen, että osallistetaan mahdollisimman paljon porukkaa sitten niihin keskusteluihin ja yhdessä koitetaan löytää niitä asioita ja mennä eteenpäin. Niin sitä se mun mielestä on se johtajuus meillä oikeastaan ihan joka saralla. Oli se sitten siitä kulttuurin

kehittämisestä tai purpose statementin luomisesta tai sitten uusimpien design suuntausten tutkimista, sitä se on.” H3

Haastatteluissa tuli esille, että vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tulee toimia molempiin suuntiin niin johtajalta johdettavalle kuin johdettavalta johtajalle. Johdettavan kommunikaatiosta riippuu paljon se millaiset mahdollisuudet hän antaa esimiehelle olla hyvä esimies. Kaikki johtamistyyliä eivät sovi kaikille, joten myös johdettavan on osattava tuoda omat toiveensa esille keskustelussa.

”...Niin siis jos seuraa tämän päivän keskustelua vaikka LinkedInissä ja puhutaan työelämän murroksesta ja muuta, niin 95% kirjoituksista on sitä kuinka esimiesten pitäisi muuttua ja esimiesten pitäisi olla sitä, tätä, ja tuota. Ei se vaikka ne ois mitä niin ei ne yksin tätä maailmaa muuta. Kyllä tässä niillä alustajilla on ihan valtava merkitys siihen, että minkälaiset mahdollisuudet sinä annat esimiehellesi olla hyvä esimies tai tulla hyväksi esimieheksi.” H3

Johtajuutta on organisaatioissa myös perinteisten johtaja-johdettava -suhteisen ulkopuolella. Tällaisia tilanteita tulee esimerkiksi, kun työntekijät ottavat vastuuta laajemmasta kokonaisuudesta. Mitä johtajuus tarkoitti ja piti sisällään, vaihtelikin erikokoisissa organisaatioissa.

### 6.2.1 Luovien yksilöiden johtamisen ominaispiirteitä

Asiantuntijatyön peruspiirteitä on työn riippuvuus ihmisistä. Tämän vuoksi myös työhyvinvoinnin tärkeys nousi haastatteluissa esille. Johtaminen painottuu henkilöstön johtamiseen, sillä henkilöstön hyvinvointi on tärkeässä osassa ja yrityksen menestys perustuu heidän osaamiseensa. Koska organisaation menestyminen perustuu vahvasti työntekijöiden osaamiseen, on tärkeää tuntee ihmiset.

”...Minun mielestä henkilöstön hyvinvointi on tällä alalla kaikista tärkein, se on a ja o. Ei meillä ole mitään tuotteita, joita me tuosta liukuhihnalta myydään. Me myydään noitten ihmisten aivoja, niitten käyttöaikaa ja jos ne aivot ei ole kunnossa niin sitten meidän on huono myydä yhtään mitään. Että se on äärimmäisen tärkeää ja se että mä tunnen kaikki hyvin ja tiedän, että miten ihmisille voi puhua.” H1

Esimerkiksi rekrytoinnissa korostuu ihmisten persoona ja se, että he sopivat työyhteisöön. Haastatteluissa korostettiin, että liika samanlaisuus ei ole toivottavaa,

mutta työntekijöiden pitää sopia organisaation kulttuuriin. Haastateltava 3 kiteyttää persoonan merkityksen rekrytoinnissa näin:

”Osaamista on paljon helpompaa kehittää kuin sitä persoonaa ja yhteensopivuutta olemassa olevien ihmisten kanssa.” H3

Asiantuntijoiden nähtiin yleisesti omaavan korkean motivaation ja moraalin, mikä mahdollistaa yhdessä syvän tietotaidon kanssa tietyn vapauden luomisen työhön. Esimiehet voivat luottaa siihen, että asiantuntijat osaavat toimia annettujen raamien puitteissa ja että he eivät luista omista vastuistaan. Tämä vaatii myös riittävää itseohjautuvuutta työntekijöitä. Asiantuntijaorganisaatioissa onkin mahdollista ”ihmiset rakentavat itse oman työnsä” -tyyppinen ajattelu.

”...nääh ihmiset ketä meillä on töissä niin ovat sellaisia tosi korkean motivaatiotason ja moraalin omaavia ihmisiä, ja niillä on se kehittymisen halu itellä lähtökohtaisesti olemassa.” H3

”...alkaako henkilöt, kun niillä on liikaa vapautta niin sluibailemaan ja välttelemään juttuja niin mä en usko siihenkään, kun lähtökohtaisesti ihminen haluaa aina tehdä jotain.” H2

Työn rajat muodostuvat haastateltavien organisaatioissa luonnollisesti esimerkiksi projektien reunaehtojen ympärille kuten budjettiin ja ajankäyttöön liittyen. Perinteinen valvonta on vähemmällä, mutta työntekijöiden täytyy raportoida esimiehilleen työn etenemisestä. Seurannan koettiin olevan kokonaiskuvan kannalta tärkeää, mutta luovuuteen sitä ei suuremmin yhdistetty. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin, että liiallinen toimintojen seuraaminen ja mikrokontrolli ovat luovuuden näkökulmasta haitallisia. Liiallinen seuranta luo työntekijälle tunteen siitä, että johtaja ei luota häneen.

”...esimiehen tai kenen tahansa sitä johtamista tekevän ihmisen pitäisi luottaa siihen johdettavaan, luottaa sen asiantuntijuuteen ja kykyyn ratkaista asioita eikä hengittää niskan ja mikromanageerata.” H4

Missä määrin rajoja tulee asettaa ja kuinka paljon vapautta työntekijöille voi antaa on laajasti keskusteltu kysymys luovuuden johtamiseen liittyen. Esimerkiksi Dawson ja Andriopoulos (2017, s. 522) korostavat luovien yksilöiden tilan tarvetta. Usein johtajat



tasapainoilevat vapauden ja rajojen asettamisen välillä, jotta he eivät rajoittaisi luovaa työskentelyä liikaa, mutta toisaalta eivät asettaisi liian laajoja rajoja. Liika rajoittaminen heikentää luovaa työskentelyä, mutta myös liian vähäiset rajat ovat huonot, sillä silloin luova lopputulos ei vastaa organisaation toivomaa suuntaa.

Haastateltava 3 pohti asiaa seuraavasti:

”...Olen vähän miettinyt siinä, että ehkä pitää semmoinen iso suunta näyttää tommoisten purpose ja muitten juttujen kautta. Mutta sitten se, että me ollaan semmoisessa maailmassa, että ei olla keskitytty mihinkään toimialaan mille me tehdään asioita, mihinkään tiettyyn asiakaskokoon tai tiettyyn teknologiaan tai oikeastaan mihinkään semmoiseen niin se on tosi hankala kattoo mikä se olisi se suunta mitä me näytettäisiin. Sen pitää olla enemmän se iso kuva katsottuna ja ne peruselinosuhteet ihmisillä kunnossa, niin se mahdollistaa paljon sitten sitä luovuuden toteutumista, syntymistä ja eteenpäin menemistä. Jos kovin tiukkaa suuntaa näyttää, niin alkaako se sitten vähän liikaa rajaamaan sitä, en tiedä. Mutta se on niin tietyllä tavalla tekemis- ja yritys kohtaista ne suunnan ja vision näyttämisasiat, että mikä sopii kenellekin.” H3

Dawson ja Andriopoulos (2017, s. 520) korostavat, että asiantuntijoilla on syvä tietämys tietystä asiasta, mikä herättää vahvasti kysymyksen siitä, millaisia ominaisuuksia johtajalla tulisi olla. Johtajien teknisen osaamisen ja luovan ongelmanratkaisukyvyyn onkin nähty edistävän luovuutta (Byrne ym., 2009; Mumford ym., 2002). Johtajien tulee toimia ideoiden puolestapuhujana aistimalla ja viemällä ideoita organisaatiossa eteenpäin, jotta ne saisivat hyväksyntää ja resursseja. Toiseksi heidän täytyy arvioida johdettavien ideoita ja tarjota rakentavaa palautetta. Ideoiden arviointi on tärkeää, sillä se tähtää tunnistamaan idean meriitit ja tarjoamaan jatkokehitysmahdollisuuksia. Johtajan kokemus on tärkeää epävarmoissa ja hankalasti määriteltävissä tilanteissa. (Dawson & Andriopoulos, 2017, s. 520.) Haastateltava 4 oli vahvasti samaa mieltä johtajan osaamisen merkityksestä:

”...se [asiantuntijuus] mahdollisti sen, että mä pystyin substanssimielessä sparraamaan ja ymmärsin niitten puhetta, koska musta olisi ollut aika kauheaa, että en olisi tajunnut, että mitä ne tekee, eikä se ollut mikään kontrolliasia, vaan se johtajuussuhde oli antoisampi kun mä pystyin monella tavalla auttamaan sitä henkilöä. Ainakin itsellä se luo turvallisuuden tuntua, että minua johtava ihminen ymmärtää mitä mä olen tekemässä ja sitten toisaalta antaa mulle tilan tehdä niitä juttuja ja luottaa siihen, että mä teen niitä fiksusti ja että mä kysyn jos mulla on kysyttävää. Kyllä se substanssiosaaminen auttaa.” H4

## 6.2.2 Johtajan roolit luovassa organisaatiossa

Ensimmäinen rooli, jota haastatteluissa korostettiin, oli johtajan rooli työn mahdollistajana. Johtaja nähtiin henkilönä, joka omalla työllään mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen heidän omaan työhönsä. Työn mahdollistajan rooliin mainittiin kuuluvan esimerkiksi riittävä resurssointi, työhyvinvoinnin takaaminen, turhan byrokratian poistaminen sekä mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Näin työntekijöille taataan mahdollisuus keskittyä omiin työtehtäviinsä mahdollisimman paljon. Johdon tehtävänä nähtiin mahdollistaa työntekijöille hedelmällinen alusta tehdä työnsä. Tähän pyritään muun muassa sillä, että työntekijöiden puitteet toimistosta työtasoihin ovat kunnossa, resurssit ovat riittävät ja ihmisiä ei ylikuormiteta.

”...mun mielestä johtajan tehtävä on luoda mahdollisemman hyvät edellytykset sille asiantuntijalle tehdä sen töitä, jolloin se myös pystyy olemaan myös luova. Eli niinku poistaa niitä tekemisen esteitä ja toisaalta vaalia niitä elementtejä siinä, jotka niin kuin mahdollistaa sen. Luoda mahdollisimman hyvät edellytykset siihen, että asiantuntija pystyy olemaan luova, tekemään niitä omia hommia, se on mun mielestä se primääritehtävä.” H4

”...Se menee entistä enemmän fasilitoinnin ja sen suuntaan, että enemmänkin mahdollistaa niiden kehittymistä että sitten jos on triviaalimpaa byrokratiaa ympärillä niin sitten hoitaa vaikka niitä asioita ja jättää mahdollisimman paljon tilaa sille ihmiselle kehittyä siinä omassa jutussaan.” H3

Toiseksi johtajan nähtiin toimivan roolimallina johdettavilleen. Johtajan käytöksen tulisi vastata johdettavilta odotettavia käytäntöjä. Johtaja nähtiin olevan vastuussa myös luovuutta tukevan ilmapiirin luomisesta ja luovuuden esiin tuomisesta organisaatiossa.

”...Kyllä mä nään sen isona roolina, isona esimerkkinä meidän tulee olla siinä, että millä tavalla me luodaan omalla toiminnalla tavat luovuudelle. Kuinka siihen luovuuteen, uusiin ideoihin, suhtaudutaan organisaatiossa niin se määrittelee aika paljon sitten, että kuinka paljon ihmiset uskaltaa olla luovia, uskaltaa tehdä virheitä, että tuleeko luovien ratkaisujen kokeilemisesta satikutia vai kannustetaanko kokeilemaan uudemman kerran.” H5

Kolmanneksi johtajan roolissa tulee haastateltavien mukaan katsoa organisaatiota kokonaisuutena. Johtajan vastuulla on pitää huolta organisaation visiosta ja sen

toteutumisesta. Kokonaisuudesta huolehtiminen pitää sisällään myös toimintojen suunnittelun, resurssien ja ihmisten allokoinnin siten, että ne ovat parhaimmalla tavalla käytössä.

”...pitää jalkauttaa ne oikeat jutut, jotka mahdollistavat sen, että nämä artistit ja muut pystyy toimimaan mahdollisimman luovasti, että niitä ei voi rajoittaa ja kahlita. Johdon pitää sitten ymmärtää se periaate ja tarkoitus siitä ja antaa se vapaus.” H2

Jotta johtaja voi toimia näissä rooleissa tulee johtajalla olla riittävästi asiantuntijuutta ja kokemusta organisaatioissa työskentelystä (Byrne ym., 2009). Myös haastateltava 1 korosti oman kokemuksen merkitystä johdettaessa.

”...mä koen, että mun on ollut hirveän helppo mainostoimistossa johtaa näitä suunnittelijoita, kun mä olen itse tehnyt kaikkia näitä työvaiheita mitä siellä tehdään. Helppo arvioida kauanko siinä menee aikaa ja mitä haasteita siinä voi olla.” H1

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa korostui erityisesti johtajan rooli luovuuden ja ylipäätään työntekijöiden työn mahdollistajana. Johtajan roolia luovuuden mahdollistajana korostavat myös Shalley & Gilson (2004), joiden mukaan johtaja on tärkeässä roolissa luovan ympäristön luomisessa. Yllättävää oli, että johtajan roolia roolimallina ei nostettu esille yhtä vahvasti kuin mahdollistajan roolia. Roolimallina toimimista on tutkittu aikaisemman tiedon valossa paljon ja se nähdään yhtenä vahvasti yksilöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä (Jaussi & Dionne, 2003, Shalley & Perry-Smith, 2001).

### **6.3 Luovuuden johtamisen käytännöt**

Haastatteluissa esille nousseet johtajuuskäytännöt voidaan karkeasti jaotella liittyvän kahteen suurempaan teemaan: luovuuden kannustamiseen sekä raamien muodostamiseen työlle. Nämä ovat hyvin lähellä aiemmin määriteltyjen käytäntöjen kanssa. Esimerkiksi Mumford ym. (2002) jakoivat luovuuden johtamisen kahteen osaan: ihmisten johtamiseen sekä itse työn johtamiseen. Rosing ym. (2011) käytti luovuuden ja innovaatioiden johtamisessa käsitteitä avoimet ja suljetut johtajuuskäytännöt kuvaamaan käytäntöjä, joista ensimmäiset kannustavat

kokeilemaan uusia asioita ja antamaan tilaa itsenäiselle ajattelulle ja jälkimmäiset puolestaan keskittyvät raamien luomiseen sekä tavoitteiden seurantaan. Myös tässä tutkielmassa luovuuteen kannustamisen voidaan nähdä keskittyvän ihmisten johtamiseen avoimilla johtajuuskäytännöillä, kun taas raamien muodostaminen liittyy vahvasti työn johtamiseen suljettujen käytäntöjen kautta.

Luovuuteen kannustavat johtajuuskäytännöt koostuvat pitkälti suhde- ja muutoskeskeisistä johtajuuskäytännöistä. Luovuutta edistäviä käytäntöjä kysyttäessä korostuivat ensisijaisesti suhdekeskeiset käytännöt. Erityisesti työntekijöiden tukeminen nousi haastatteluissa esille kuten myös huomiointi ja osallistaminen. Myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen nähtiin luovuuteen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Haastatteluissa esiin tulleet muutoskeskeiset käytännöt keskittyivät vahvasti luovuutta tukevan ilmapiirin rakentamiseen. Tähän teemaan yhdistettiin johtajan ja johdettavan välinen luottamus, turvallinen ilmapiiri, luovuutta tukeva ja resursseja tarjoava kulttuuri sekä tiedonjakaminen.

Raameja luovat johtajuuskäytännöt muodostuvat suurelta osin tehtäväkeskeisistä johtajuuskäytännöistä. Tehtäväkeskeisistä käytännöistä haastatteluissa korostuivat raamien luomisen näkökulmasta erityisesti suunnittelu ja selventäminen. Myös seuranta nousi esille haastatteluissa, joskin sen vaikutus luovuuden edistämisen kannalta nähtiin sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa. Haastatteluissa käsiteltiin monia tehtäväkeskeisiä käytäntöjä, mutta ne eivät tulleet aktiivisesti haastateltavien mieleen kysyttäessä luovuutta edistäviä käytäntöjä. Tästä voidaan päätellä, että luovuuteen epäsuorasti vaikuttavat käytännöt ovat hankalammin mielletävissä myös esimiesasemassa työskenteleville henkilöille.

Organisaation ulkopuoleiset käytännöt saivat odotettavasti vähiten huomiota haastatteluissa. Ulkomaailman tutkiminen, ulkoinen tarkkailu ja verkostoituminen nähtiin johtajuuskäytäntöinä, jotka jossain määrin edistävät luovuutta, mutta ennen kaikkea nämä käytännöt auttavat johtajia aiemmin mainittujen johtajuuskäytäntöjen käytäntöönpanossa.

## 6.4 Luovuuteen kannustavat johtajuuskäytännöt

Tärkeimpänä luovuutta edistävänä tekijänä haastatteluissa mainittiin johtajuuskäytännöt, jotka kannustavat yksilöiden luovaa toimintaa. Tällaisia käytäntöjä olivat ensisijaisesti suhde- ja muutoskeskeiset käytännöt. Ne pitivät sisällään esimerkiksi työntekijöiden monipuolisen tukemisen, luovan toiminnan huomioinnin sekä osallistamisen mukaan organisaation päätöksentekoon ja vastuun delegoimisen.

### 6.4.1 Tukeminen

Kaikissa haastatteluissa korostettiin johtajan ja johdettavan välistä luottamusta, joka luo pohjan kaikelle johtamiselle. Molemminpuolinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä on tärkeää luottamuksen syntymiseksi. Haastatteluissa korostettiin myös kommunikoinnin läpinäkyvyyttä. Johtajan tulee olla avoin ja lähestyttävä. Haastatteluissa korostettiin myös sitä, että työntekijöille tulee antaa mahdollisuus olla työpaikalla ”kokonaisina ihmisinä” niin, että työn ulkopuolisia asioita ei tarvitse piilotella ja johtajalle voi puhua kaikista ongelmista.

”...kyllä se on paljon sitä työympäristöä, minkälainen on sopimustyökulttuuri. Ja sitten se ihmisläheisyys, sitä empatiaa, sympatiaa, että pitää ymmärtää se, no eka pitää ymmärtää itsensä, että sä voit ymmärtää miksi se toinen tekee tälleen, miksi se on tämmöisellä mielentilalla.” H2

Työntekijöiden kuunteleminen nousikin haastatteluissa esille tärkeänä käytäntönä. Johtajan tulee tuntea johdettavansa. Yhtenä keinona työntekijöiden tuntemiseksi nostettiin esille keskustelut työntekijöiden kanssa esimerkiksi heidän rooliinsa ja tavoitteisiinsa liittyen.

Johtajan ja johdettavan välisen luottamussuhteen korostettiin vaikuttavan myös luovuutta tukevan kulttuurin sekä ilmapiirin syntyyn. Johdettavan tulee voida luottaa siihen, että johtaja on hänen puolellaan ja häntä voidaan lähestyä kaikenlaisilla ehdotuksilla. Tämä korostui erityisesti suuremmissa organisaatioissa, joissa oman äänen kuuluville saaminen ja ideoiden eteenpäin vieminen on haastavampaa.

”...mutta se, että mulla on ylipäättään mahdollisuus esittää näitä ehdotuksia ja sitten se mikä oikeasti mun mielestä on edistänyt sitä on se, että olen voinut luottaa siihen, että jos hän on samaa mieltä mun kanssa niin myös hän ajaa tätä asiaa eli mä en oo niin kuin yksinäisenä soturina. Nämäkin ovat olleet isoja organisaatioita, missä yhden äänen piipitys ei auta mihinkään niin sitten se, että on voinut luottaa, että hän ei vaan sano, että ihan hyvä, vaan jos me ollaan samassa veneessä niin sitten me kans ollaan samassa veneessä.” H4

Henkilökohtaisen tukemisen lisäksi haastatteluissa nousi esille työntekijöiden työn tukeminen. Yksi mainituista työhön liittyvistä tukemisen muodoista oli työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Osaamista pyritään kehittämään esimerkiksi erilaisten koulutusten, kehityskeskustelujen sekä valmentamisen (coaching) ja mentoroinnin kautta. Haastateltava 1 nosti esille perinteisemmät kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työntekijöiden toiveita ja haaveita työstä. Haastateltava 3 kertoi, että heidän organisaatiossaan kehittymiskeskustelut eivät ole perinteisiä esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, vaan keskusteluja, jossa vertaiset keskustelevat keskenään. Näin pyritään tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuksia keskustella omasta substanssiosaamisestaan sekä sen kehittämisestä. Haastateltava 5 kertoi pyrkivänsä kehittämään johdettavien ajattelutapaa valmentamisen avulla:

”...Coachaus tarkoittaa mulle käytännössä kysymyksien esittämistä tiimiläisille eikä valmiiden vastausten antamista. Että coachataan tiimiläistä itse löytämään se oikea vastaus ja löytämään se tapa ajatella, jotta olisi jatkossa myös helpompaa löytää niitä vastauksia itseohjautuvammin.” H5

Työn tukemiseen kuuluu myös vahvasti riittävät resurssit itse työntekoon ja luovaan ajatteluun. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi luovan ajattelun kehittäminen sytykkeiden kautta sekä ajan tarjoaminen luovalle ajattelulle esimerkiksi workshoppien muodossa. Lisäksi organisaatiot voivat tarjota erilaisia työtiloja ja uusia tiimejä, jotka lisäävät yksilöiden luovuutta.

”...Niin no organisaatiossa sitä ollaan annettu vaikka tehtäviä niinku ideoita jotakin tuotteita, projekteja, ominaisuuksia. Sille järjestään esimerkiksi jotakin workshoppeja niin porukka pääsee suunnittelemaan ja ajattelemaan. Sitten taas voi olla, että olisi vaikka tunti viikossa, että porukka voi vaikka tehdä omia projekteja ja sieltä voi tulla jotakin hyviä ideoita firmalle, mutta ohjattaisiin vähän tommoisiiin tilanteisiin, jossa ne luo uutta, miettii.” H2

”...Kyllä se niinku tulee sen mahdollistamisen kautta ja pitää pystyä luomaan semmonen ympäristö missä ihmisillä on mahdollisuuksia ja tilaa toimia ja ne

saa riittävän määrän ärsykeitä siihen, että pystyy siinä omaa luovuuttaan harjoittamaan.” H3

Työntekijöiden asiantuntijuuden kannalta on tärkeää, että heillä on mahdollisuuksia tutkia alan trendejä ja sitä mitä organisaation ulkopuolella tapahtuu. Tiedon jakaminen ja muiden kanssa keskusteleminen edistävätkin yksilöiden luovuutta organisaatioissa.

”...Ennen kaikkea tällöisen ympäristön luominen missä ne [työntekijät] pääsee tekemään vähän erilaisia asioita ja erilaisia projekteja niin sen minä näkisin, että on niitten johtamista. Sitten tietenkin myös sen ajan järjestämistä siihen, että pääsee vähän tutkimaan ulkopuolista maailmaa ja pääsee vähän käymään keskustelua muittenkin kanssa kuin vaan sitä nettiä selaamalla.” H3

Myös aiemmissa johtajan tarjoamaa tukea käsittelevissä artikkeleissa on käsitelty niin työn tukemiseen kuin työntekijöiden sosiaaliseen tukemiseen liittyviä käytäntöjä (Amabile ym., 2004; Mumford ym., 2002). Esimerkiksi työn tukeminen mahdollistamisen ja riittävän resurssoinnin kautta nousee esille Mumfordin ym. (2002) sekä Tierneyn ja Farmerin (2003) artikkelissa. Sosiaalista tukemista avoimen kommunikaation ja ideoiden kuuntelun kautta korostavat esimerkiksi Madjar ym. (2002) sekä Cummings ja Oldham (1997). Lisäksi muutamassa haastattelussa nousi esille transformationaaliseen johtajuuteen kuuluva älyllinen stimulaatio, jota esimerkiksi Uusi-Kakkuri (2017) kannustaa johtajia käyttämään innovatiivisten ihmisen johtamisessa.

#### 6.4.2 Huomioiminen

Haastateltavien mukaan yksi keino kannustaa työntekijöiden luovuutta on huomioida työntekijöiden ideoita. Haastatteluissa esille tulleita huomioinnin muotoja olivat palkitseminen, kehuminen tai muunlainen huomionosoitus kuten kiittäminen. Haastatteluissa haastateltava 1 kertoi heidän yrityksensä alkaneen palkita kuukauden parasta ideaa, jotta organisaatiossa välillä piiloonkin jäävät ideat pääsevät esille ja saavat ansaitsemaansa huomiota:

”...Oikein harmittaa, että kuinka paljon hyviä ideoita meillä menee ohi niin, että kukaan muu ei niitä näe kuin meidän asiakkaat tai niitä ei anneta julkisuutteen, mutta me itse tiedetään. Monta kertaa saattaa olla, että meillä on kolme tai viisikin hyvää ideaa, joista sitten asiakas valkkaa mieleisensä, vaikka

me oltaisiin itse saatettu tykätä jostain muusta. Ideoita tulee aina, niin tuokin on sitten mahdollisuus, että vaikka asiakas olisikin valinnut jonkun toisen niin saa palkkion siitä ja tunnustusta.” H1

Palkitsemista tavallisempaa oli kuitenkin ideoiden yleinen huomioinen ja kehuminen työympäristössä. Haastateltava 5 antoi tätä hyvän esimerkin:

”...Ja toki sitten se, että tuodaan esille organisaation yhteisissä palavereissa, jos joku on tuonut jonkun hyvän, mutta myös huonon idean esille, että siinä mielessä myös ei vain niistä hyvistä kiitetä, vaan kaikista ideoista kiitetään, että se kynnsä tuoda ideoita esille on mahdollisimman matala.” H5

Haastattelujen perusteella luovuuden huomioiminen oli yksi päätavoista kannustaa luovaan toimintaan organisaatioissa ja erityisesti ideoinnin huomiointia pidettiin tärkeänä. Huomioimalla luovia ideoita organisaatio pysyy osoittamaan, että ne ovat tervetulleita ja että työntekijöiden luovaa panostusta arvostetaan organisaatiossa. Esimerkiksi de Jong ja Den Hartog (2007) sekä Shalley ja Gilson (2004) ovat tuoneet esille huomioinnin merkityksen ja kuinka huomioimalla työntekijöiden luovaa työtä kannustetaan työntekijöitä siihen myös jatkossa. Huomioinnin yhteydessä puhutaan usein myös motivaatiosta ja esimerkiksi Eisenberger ja Armeli (1997) ovat tutkineet palkitsemisen edistävän luovuutta, kun taas Amabile (1988) korostaa sisäisen motivaation tärkeyttä ulkoisiin motivaattoreihin verrattaessa. Kuitenkaan tällaisia ulkoiseen motivaatioon esimerkiksi rahalliseen palkitsemisen perustuvia palkintoja organisaatioilla ei ollut käytössä.

#### 6.4.3 Osallistaminen

Työntekijöiden osallistaminen mukaan organisaation päätöksentekoon ja ideointiin oli suuressa roolissa haastateltavien vastauksissa. Haastatteluissa tuotiin esille, kuinka johtaja toimii esimerkkinä koko tiimilleen ja rakentaa siten osaltaan organisaation kulttuuria. Osallistaminen nähtiin yhtenä keinona korostaa yhdessä tekemisen kulttuuria organisaatiossa. Yukl (2012) määrittelee työntekijöiden voimaannuttamisen organisaation päätöksentekoon osallistamisena ja työntekijöiden konsultoimisena heitä koskevissa asioissa sekä lisäksi vastuun delegointina työntekijöille. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan enemmän mahdollisuuksia päättää omaan työhönsä liittyviä asioita, jotka ehkä perinteisesti ovat olleet johtajan vastuulla.



Esimerkkejä tästä nousi myös haastatteluissa, esimerkiksi haastateltava 2 kertoi työntekijöiden saavan itse päättää monia työhönsä liittyviä päätöksiä, mikä osoittaa yhden tavan delegoida vastuuta työntekijöille.

”...se, että voit vaikuttaa ja päättää, että teetkö sä kotona ne jutut, teetkö sää täällä ne millaisessa ympäristössä, saat täälläkin valita erilaisia toimitiloja, missä teet ja sit se, että sä voit vaikuttaa, kun firma kasvaa niin siihen omaan rooliin mitä sää haluat tehdä, voit kokeilla eri juttuja.” H2

Osallistamiseen viitattiin haastatteluissa työntekijöiden mahdollisuuksilla osallistua ideointiin, vaikuttaa koko organisaatiota koskeviin päätöksiin sekä päättää omaa työtänsä koskevista asioista. Osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon johto pystyy viestittämään työntekijöille, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja sillä tavalla pystytään osoittamaan, että työntekijät ovat tärkeä osa organisaatiota. Myös Mumford ym. (2002) mainitsevat osallistamisen keinona, joka lisää työntekijöiden motivaatiota sekä kuulumisen tunnetta organisaatioon. Osallistaminen osoittaa myös luottamusta työntekijöitä kohtaan.

Dawson ja Andriopoulos (2017, s. 522) perustelevat osallistamisen tärkeyttä luovien ammattilaisten korkealla motivaatiolla. Heidän mukaansa johtajien tulisi antaa esimerkiksi mahdollisuuksia työntekijöille valita projektit, joihin he osallistuvat ja yrittää tarjota projekteja, jotka ovat työntekijöistä kiinnostavia ja haastavia. Johtaja voi myös tarjota mahdollisuuksia työntekijälle osallistua mukaan ongelmien määrittelyyn ja siihen liittyvien ratkaisujen ideointiin (Mumford ym. 2002). Työntekijöiden onkin todettu olevan tyytyväisempiä, kun he saavat osallistua tällaisiin aktiviteetteihin. (Mossholder & Dewhurst, 1980).

Haastattelujen perusteella pienemmät yritykset pystyvät osallistamaan työntekijöitään enemmän ja muokkaamaan työtä työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Työntekijöillä on myös haastattelujen mukaan yleisesti enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Pienemmillä yrityksillä ei kuitenkaan ole välttämättä samanlaisia resursseja esimerkiksi rahallisesti, luovan työn tukemiseen kuin isommilla yrityksillä.

Yllä mainitut luovuuteen kannustavat johtajuuskäytännöt liittyvät vahvasti luovuutta tukevaan, ei-kontrolloivaan johtajuuteen, jonka esimerkiksi Cummings ja Oldham

(1997) ovat todenneet edistävät yksilöiden luovuutta. He määrittivät tukevaan johtajuuteen kuuluvan työntekijöiden tuntemisen, päätöksentekoon osallistamisen, avustamisen työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, kannustamisen uusien kykyjen kehittämiseen sekä palkitsemisen. Haastatteluissa tulokset olivat pitkälti samantyyllisiä ja tukevat aiempia tutkimuksia.

## **6.5 Raameja luovat johtajuuskäytännöt**

Yksi johtajuuden keskeisempiä käytäntöjä ovat tehtäväorientoituneet käytännöt (Yukl, 2012). Vaikka ne eivät nousseet yleisempien luovuutta edistävien käytäntöjen joukkoon haastatteluissa johtajuuskäytäntöjä kysyttäessä, vaikuttavat ne yksilöiden luovaan työskentelyyn. Erityisesti työn johtaminen ja niin sanottujen raamien asettaminen nousivat haastatteluissa esille. Raameja pystytään asettamaan työlle esimerkiksi tavoitteiden määrittelyllä ja selkeyttämisellä, palautetta antamalla sekä kommunikoimalla organisaation visiosta.

### **6.5.1 Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteiden asettamisen tärkeys nousi esille jokaisessa haastattelussa. Määrittelemällä raamit työlle, työntekijä tietää mitä odottaa työltä ja myös epäselvyyksiltä vältytään. Monessa haastattelussa tuli esille, että esimerkiksi projektimuotoisissa asiakastöissä raamit muodostuvat pitkälti asiakkaan asettamien ehtojen mukaisesti, mutta mitä enemmän luovaa ongelmanratkaisukykyä työ vaatii, sitä tärkeämpää on tarjota työntekijöille selkeät tavoitteet. Myös Mumdford ym. (2002) korostavat sitä, että luovassa työskentelyssä tulee kiinnittää huomiota tavoitteiden määrittelyyn. Yuan ja Woodman (2010) löysivät puolestaan huomattavan positiivisen yhteyden asetettujen tavoitteiden ja luovan lopputuloksen välillä.

Asiantuntijaorganisaatioissa työtehtävät ovat yleensä itseohjautuvia ja työntekijöille tarjotaan paljon vastuuta tehtävien toteuttamiseksi. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että nämä raamit ja niiden tarkkuus vaihtelevat suurestikin organisaatiosta ja työtehtävästä riippuen. Vaikka työntekijöille tarjotaan usein vastuuta ja vapautta päättää miten työtehtäviä suoritetaan, johtajan rooliin kuuluu odotusten ja tavoitteiden asettaminen alussa sekä lopussa tulosten seuranta.

”...Mä koen että on tosi tärkeää, että tiimiläiset tietää mitä heiltä odotetaan, mitkä on heidän työtehtävät, mitkä on ne raamit joiden puitteissa he saa ja voi toimia. Siten heillä todennäköisesti myös pysyy vahvemmin se fokus siinä työssä, kun he tietävät mitä kohden heidän tulee kulkea ja silloin heidän on myös helpompi arvioida itse sitä omaa menestymistä siinä työssä -- silloin on helpompaa myöskin esimiehenä, kun se ei edellytä sellaista jatkuvaa palautteenantoa kun on jo lähtökohtaisesti luonut ne selkeät odotukset.” H5

Tavoitteiden asetannassa korostuvat suunnittelu ja selventäminen. Johtajan tulisi olla se henkilö, joka tuo yrityksen strategian konkreettisiksi tavoitteiksi tiimien tasolla. Ilman tavoitteita luova työskentely on hankalaa. Haastateltava 4 nosti ongelman esiin:

”...meillä on jokin verran sellaista ilmennyt, että meillä on ylätasoon strategia mikä on niinkö sellaista yläpilvihuttua, joka tavallaan ei voi vielä olla kovin konkreettista, mutta siis semmoista mitä yrityksen strategiat usein on, aika semmoisia isoja teemoja. Sitten meillä vähän niinkö puuttuu sitä johtamista siitä välistä, ja sitten yhtäkkiä semmoisten kymmenen hengen toteuttavien tiimien -- pitäisi pystyä tulkkamaan niinkö kutakuinkin suoraan sieltä strategiasta” H4

Lopputulokset tällaisissa tilanteissa voi olla ongelmallinen ja työ ei välttämättä vastaa organisaation tarpeita.

”...Vähän niin kuin tuottaa hienoja palapelin palasia mutta ne ei tuotakaan yhdessä yhtenäistä palapeliä. Jonkun tarvitsisi kuitenkin johtaa, että minkälaista palapeliä ollaan tekemässä eikä vaan siellä strategian tasolla, että palapelejä tehdään.” H4

Jotta johtaja voi asettaa selkeät tavoitteet, vaatii se suunnittelua. Esimerkiksi Mumford ym. (2002) nostaa esille projektien valinnan suunnittelun keinona. Esimiesten tulisi Mumfordin ym. mukaan valita sellaisia projekteja, jotka kehittävät yksilöä ja organisaatiota. Projektien valinta tuo konkreettisesti esille myös organisaation visiota ja missiota.

#### 6.5.2 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on tärkeää sekä luovan prosessin että suunnan määrittelyn kannalta. Monet haastateltavista korostivat rakentavan palautteen merkitystä ja näkivät sen tärkeänä osana työn selventämisessä.

”...palautteen antaminen on aivan keskeistä molempiin suuntiin sekä johdettavalta johtajalle ja johtajalta johdettavalle ja sehän jos se ei ole rehellistä palautteenantoa niin sittenhän sieltä puuttuu se luottamus. Jos se luottamus on kunnossa ja se tilan antaminen on kunnossa, niin silloin se palautekulttuuri on aivan keskeistä.” H4

Haastatteluissa korostettiin rehellisen palautteen antamisen tärkeyttä. Hyvä palaute ruokkii luovuutta ja ajaa työntekijää eteenpäin kuin taas rakentava palaute on parhaimmillaan opettavaa ja mahdollistaa ongelmien huomaamisen ennalta. Rakentavan palautteen on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa edistävän yksilöiden luovuutta (George & Zhou, 2007; Zhou, 2003).

### 6.5.3 Vision kommunikointi

Johtajan tulisi tuoda organisaation visiota esille työntekijöille. Tämä haastateltavien mukaan pitää sisällään esimerkiksi organisaation olemassaolon syitä ja vision siitä mihin organisaatio pyrkii. Jos ja kun työntekijät ymmärtävät organisaation vision he ymmärtävät paremmin johdon päätöksiä sekä muutoksia ja ovat halukkaampia työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä voi olla vaikutuksia myös yksilöiden luovuuteen kuten haastateltava 3 kuvailee:

”...pidän sitä [olemassaolon määrittelyä] aika tärkeänä, silloin ne ihmiset ymmärtävät miksi se yritys on olemassa, mitä asioita se tavoittelee eli minkä eteen tehdään töitä. Tota kyllähän sekin on semmoinen, joka joko mahdollistaa tai rajoittaa sitä ihmisten ajattelua sen luovuudenkin saralla, että koetaanko se olemassaolon merkitys semmoiseksi, että se on itselle tärkeä ja johon haluaa paukkuja pistää.” H3

Dawson ja Andriopoulos (2017, s. 520–521) tuovat esille vision luomisen ja sen ilmaisemisen tärkeyden. Heidän mukaansa hyvillä johtajilla on taito inspiroida muut ostamaan oma visionsa. Johtajan tulisi ilmaista visionsa selkeästi, jotta johdettavat ymmärtäisivät sen kaikilla organisaation tasoilla. Tämä luo voimaannuttamisen tunteen, sillä työntekijät tuntevat olevansa osa isompaa kokonaisuutta, joka puolestaan luo kuulumisen tunnetta organisaatioon. Myös Amabile (1988) korostaa selkeän vision tärkeyttä erityisesti siitä syystä, että johdettavat tietävät organisaation kiinnostuksen luovuutta ja innovaatioita kohtaan.

Visio auttaa johtajaa myös kokonaisuuden suunnittelussa. Esimerkiksi projektien valinnalla ja ihmisten allokoinnilla on suuri merkitys kokonaisuuden kannalta ja johtajan tulee varmistaa, että organisaation resurssit ovat parhaiten käytössä. Johtajan onkin tärkeää tuntea organisaatio, jossa hän työskentelee, jotta tämä onnistuisi.

”...Se on just yks syy miksi me valitaan meidän asiakkaita, että jos me tiedetään jonkun asiakkaan olevan tosi vaikea, hankala että ei tahdota päästä samalle levelille, niin miksi me käytetään siihen aikaa, jos siitä tulee vaan paha mieli. Se on meille tappiollinen projekti jo lähtökohtaisesti, ei me haluta sellaista, tehkööt joku muu joka on samalla levelillä, koska meillä on sitten taas se laatutavoite tosi korkea.” H1

Raamien asettamiseen liittyvät suurimmat erot organisaatioiden välillä perustuivat siihen, kuinka hankalasti määriteltävissä olevaa työtä tehdään. Mitä enemmän työ vaatii luovaa ongelmanratkaisua ja uusia näkemyksiä, sitä tärkeämpää on, että työlle asetetaan selkeät raamit johtajan puolelta. Kuitenkin haasteita johtajille luo se, että mitä luovempaa työtä tehdään, sitä hankalampaa raamien määrittely on.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma käsitteli luovuuden johtamista ja erityisesti johtajien ja esimiesasemassa toimivien roolia luovuuden edistäjinä organisaatioissa. Työ keskittyi tutkimaan varsinkin luovuutta edistäviä johtajuuskäytäntöjä. Päättökysymys, johon pyrittiin löytämään vastauksia, oli *Miten ja millaisten johtajuuskäytäntöjen avulla johtajat voivat edistää johdettaviensa luovuutta?* Lisäksi tutkielmassa käsiteltiin johtajan roolia luovassa organisaatiossa, luovuuden johtamisessa korostuvia tekijöitä sekä yleisesti luovuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa.

### 7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Luovuus on laajasti tutkijoita kiinnostava aihe. Organisaatiokontekstissa korostuvat erityisesti luovien ratkaisujen tärkeys organisaatioiden menestymisen ja tulevaisuuden näkökulmasta. Jotta luovia ratkaisuja syntyisi, tutkijat ovat tunnistaneet useita luovuutta edistäviä tekijöitä, mutta myös luovuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. (Amabile ym., 1996; Oldham & Cummings, 1996; Woodman ym., 1993)

Ensimmäinen alakysymys, jota tutkielmassa pohdittiin, oli *Mitä luovuus tarkoittaa organisaatiokontekstissa? Millaiset tekijät vaikuttavat luovuuteen?* Luovuuteen viitataan usein kirjallisuudessa lopputulemalla, joka keskittyy uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottamiseen (Shalley & Gilson, 2004; Sternberg & Lubart, 1999, s. 3). Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien tuotteiden, palveluiden tai toimintatapojen keksimistä. Haastatteluissa korostui erityisesti luovuus uudenaikaisena ajatteluna ja omanlaisten ideoiden syntymisenä. Luovuutta kuvailtiin nimenomaan uutuuden kautta ja luovuus nähtiin tärkeässä osassa kaikessa työssä, joka vaatii ongelmanratkaisukykyä.

Luovuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä on pyritty kuvaamaan useiden mallien kautta (Amabile, 1988; Csikszentmihályi, 1999; Sternberg & Lubart, 1991; Woodman ym. 1993). Näissä malleissa esille nousee se, että luovuus tapahtuu vuorovaikutuksessa yksilöllisten tekijöiden ja ympäristön kanssa. Yksilöllisiksi tekijöiksi mainitaan muun muassa yksilön persoonallisuus, kognitiiviset taidot, osaaminen ja motivaatio. Organisaatioiden tasolla luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan

organisaation kulttuuri ja ilmapiiri, rakenteet, resurssit sekä johtaminen. Sama vuorovaikutus näkyi haastatteluissa ja yksilöiden tasolla luovuuteen vaikuttavina tekijöinä mainittiin rohkeus, laajat kiinnostuksen kohteet sekä ongelmanratkaisukyky. Organisaation tasolla työilmapiiri nostettiin tärkeimmäksi luovuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Luovien organisaatioiden tulisi tutkielman tulosten mukaan pyrkiä kulttuuriin, joka perustuu molemminpuoliselle luottamukselle ja luo turvallisen ilmapiirin yksilöille jakaa ajatuksia. Organisaation työntekijöitä tulisi myös osallistaa mukaan organisaation päätöksentekoon ja tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyyn.

Toisena alakysymyksenä pohdittiin sitä *Millaiset tekijät korostuvat luovuuden johtamisessa?* Haastateltavat korostivat luovan työn ihmisläheistä luonnetta. Johtajan tulee tuntee johdettavansa ja tämän perustana on avoin kommunikaatio sekä luottamus. Luottamusta tarvitaan myös sitä syystä, että luovan työn tekemisessä korostuvat itsenäisyys ja vastuun antaminen. Johtajan tulee pystyä luottamaan johdettavien asiantuntijuuteen ja kykyihin ratkaista luovia ongelmia itsenäisesti. Luovaa työtä tekevät henkilöt omaavatkin usein laajan tietotaidon ja osaamisen, mikä tarkoittaa, että perinteiselle valvonnalle ja mikrokontrollille ei ole tarvetta. Luovan työn itsenäisestä luonteesta ja sen johtamisesta on keskusteltu runsaasti myös aiemmissa tutkimuksissa (Amabile, 1988; de Jong & Den Hartog, 2007; Mumford ym, 2002).

Kolmantena alakysymyksenä oli *Mikä on johtajuuden rooli luovassa organisaatiossa?* Haastattelujen perusteella johtajan rooli on ensisijaisesti mahdollistaa työntekijöiden keskittyminen työn tekemiseen. Johtajan tulee myös toimia roolimallina muille organisaatiossa työskenteleville ja katsoa organisaation kokonaiskuvaa, että se toimii kokonaisuudessaan. Aiempiin tutkimuksiin verrattaessa mielenkiintoista oli, että haastatteluissa korostui nimenomaan mahdollistajan rooli, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti johtajan rooliin roolimallina (Jausi & Dionne, 2003; Shalley & Perry-Smith, 2001). Toki työn mahdollistamista on käsitelty esimerkiksi resurssien näkökulmasta aiemmin (Amabile, 1988; Mumford ym., 2002).

Tutkielman päätutkimuskysymys käsitteli johtajuuskäytäntöjä ja sitä, miten johtajat voivat edistää johdettavien luovuutta. Haastattelujen ja aiempien tutkimusten perusteella (Denti & Hemlin, 2012; Zhou & George, 2003), johtajat vaikuttavat

organisaation ja yksilöiden luovuuteen suoraan johtajuuskäytäntöjen kautta sekä epäsuorasti vaikuttamalla organisaation kulttuuriin. Haastatteluissa nousivat esille johtajuuskäytännöt, jotka keskittyvät erityisesti luovuuden kannustamiseen sekä raamien luomiseen luovalle työlle. Kuten de Jong & Den Hartog (2007) mainitsevat luovuuden johtamisessa eivät vaikuta ainoastaan selkeästi luovuuteen ja luovaan prosessiin liittyvät käytännöt, vaan myös jokapäiväiset johtajuuskäytännöt. Esimerkiksi haastatteluissa esille tuli niin tehtävä-, suhde- kuin muutoskeskeisiä käytäntöjä. Kuitenkin luovuutta edistäviä käytäntöjä kysyttäessä ensimmäisenä esille tulleet käytännöt olivat luovuuteen selkeimmin liitettävissä olevia muutos- ja suhdekeskeisiä käytäntöjä.

Esille tulleissa käytännöissä korostuu tyyliteorioille tyypillinen joko tehtäväkeskeisiin raameja luoviin käytäntöihin ja suhdekeskeisiin työntekijöitä huomioiviin käytäntöihin (Fleishman, 1953). Tutkielman tuloksissa esille nousevat luovuuteen kannustavat suhdekeskeiset käytännöt ja raameja luovat tehtäväkeskeiset käytännöt. Kuitenkin kummassakin ryhmässä on näkyvillä myös luovuudelle tyypillisiä muutoskeskeisiä käytäntöjä. Luovuuteen kannustavina käytäntöinä haastatteluissa mainittiin työntekijöiden osallistaminen yrityksen päätöksentekoon, luovien ponnistusten huomioimien ja laaja-alainen työntekijöiden tukeminen. Luovuuteen kannustavien käytäntöjen kautta johtajat voivat ennen kaikkea motivoida työntekijöitään ja mahdollistaa luovaa työskentelyä. Raameja työlle pystytään luomaan selkeiden tavoitteiden asettamisella, palautteen antamisella sekä vision kommunikoimisella. Raamien luomisen kautta johtajat voivat osoittaa suuntaa ja tällä tavalla osoittaa organisaation motivaatiota luovuutta kohtaan. Samantyyllisiä tuloksia luovuuden ja innovaatioiden johtamisesta ovat saaneet esimerkiksi myös Mumford ym. (2002) ja Rosing ym. (2011).

Kokonaisuudessaan tutkimuksessa esille nostetut luovuutta edistävät johtajuuskäytännöt tukevat aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Aiemmissä tutkimuksissa ovat korostuneet työn johtamiseen, luovuuden tukemiseen ja roolimallina toimimiseen liittyvät käytännöt, jotka tulivat esille myös tässä tutkielmassa. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että johtajilla ja erityisesti johtajuuskäytännöillä on suuri merkitys siihen, miten luovuuteen suhtaudutaan organisaatiossa.



## 7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkielmaan valittu tutkimusongelma on käytännönläheinen ja tutkimuskysymyksiin löydettyjä vastauksia voidaan soveltaa organisaatioiden arkeen suhteellisen vaivattomasti. Löydettyjä huomioita voidaan hyödyntää organisaatioissa erityisesti analyysi- ja kehittämistarkoituksessa. Tutkielma tarjoaa kattavasti tietoa luovuuteen vaikuttavista tekijöistä niin yksilön kuin organisaation tasolla. Tätä voidaan käyttää apuna analysoimaan organisaation mahdollisuuksia edistää luovuutta ja suunnittelemaan organisaation kehityskohteita.

Tutkielmassa keskustellaan laajasti johtajan tehtävänkuvasta ja vastuualueista luovassa asiantuntijaorganisaatioissa. Tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi esimiesasemaan rekrytoitavien henkilöiden rekrytointiprosessissa. Myös jo esimiesasemassa toimivat henkilöt voivat käyttää tutkielman tuloksia työkaluna oman osaamisensa ja toimintansa analysoimiseen erityisesti luovuuden johtamisen näkökulmasta.

Tutkielman tulosten mukaan organisaatioiden luovuuteen vaikuttavat useat tekijät, joista organisaation johdon tulisi olla tietoisia. Niin resurssit, johtaminen organisaation jokaisella tasolla kuin organisaation vision tulisi tukea luovia pyrkimyksiä. Tutkielman perusteella organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että visio kannustaa luovuuteen. Ilman luovuuteen tähtäävää visiota organisaation muut toimet voivat jäädä heikoiksi. Organisaation kulttuurissa tulisi korostua mahdollisuus jakaa ideoita turvallisesti, ideoiden yhtäläinen arvostus sekä työntekijöiden osallistaminen.

Tutkielmassa tuli ilmi, että johdon tulisi kiinnittää huomiota omiin käytäntöihinsä, sillä ne vaikuttavat huomattavasti johdettavien näkemyksiin ja organisaation kulttuuriin yleisesti. Heidän tulee olla tietoisia siitä, että myös monet jokapäiväiset johtajuuskäytännöt vaikuttavat luovuuteen. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi raameja asettavat käytännöt. Luovuuden edistämiseksi johtajien on myös kiinnitettävä huomiota työntekijöiden tukemiseen, huomioimiseen ja osallistamiseen.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan aineiston laadun ja luottavuuden kautta. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käytetyt lähteet valittiin sen mukaan, että ne ovat yleisesti tunnettuja ja niihin on viitattu useissa artikkeleissa. Tällä pyrittiin lisäämään niiden laatua ja luotettavuutta. Tutkielman empiiriset tulokset perustuvat puolestaan viiteen haastatteluun. Tutkielman luotettavuutta vahvistaa se, että tutkimuksen viidessä haastattelussa kaikki haastateltavat päätyivät samantyyliisiin vastauksiin. Luotettavuutta heikentää kuitenkin se, että vastaukset perustuivat vahvasti yksilöiden omaan näkemyksiin, mikä tarkoittaa sitä, että jos haastattelu tehtäisiin eri haastateltavien kanssa, jotka työskentelisivät eri toimialoilla, vastaukset saattaisivat vaihdella suurestikin tämän tutkielman tulosten kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa haasteena on myös se, että aineistoa voidaan tulkita monin tavoin ja useista eri näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 151). Tulosten luotettavuutta on kuitenkin lisätty vertailemalla haastatteluissa saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin.

Yleisesti laadullinen tutkimus on hyvä tapa saada yleinen näkemys valitusta tutkimusongelmasta, joka oli myös tämän tutkimuksen tavoitteena. Haastattelututkimuksen avulla pystyttiin keräämään runsaasti tietoa useasta organisaatiosta, mutta se perustui yksilöiden subjektiivisiin näkemyksiin. Todennäköisesti tapaustutkimuksen tai havainnointitutkimuksen avulla pystyttäisiin saamaan tarkempia tuloksia yhdestä organisaatiosta, sillä silloin tulokset eivät perustuisi yhden henkilön sanomisiin, vaan laajempaan organisaation tarkkailuun.

Yleisesti tutkielman haasteena on suhteellisen pieni otos, joka johtui pitkälti työn tekemiseen liittyvistä rajoituksista. Lisäksi tutkimuksessa tulee vahvasti näkyviin tutkijan oma näkemys tutkimuksen analyysin yhteydessä.

### 7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman perusteella jatkossa voitaisiin tutkia lisää johtajuuskäytäntöjen merkitystä luovuuden johtamisessa. Yksi mahdollinen suunta on tutkia millaiset käytännöt ovat negatiivisia luovuuden johtamisen kannalta, ja mikä on negatiivisten käytäntöjen merkitys luovuuden johtamisessa ylipäätään. Esimerkiksi Amabilen ym.

(2004) mukaan ne vaikuttavat jopa enemmän kuin positiiviset käytännöt organisaatioiden luovuuteen. Toisena jatkotutkimusehdotuksena tutkielmasta nousee laajempi tutkimus eri toimialojen välisistä eroista.

On myös otettava huomioon, että tämä tutkielma keskittyy ainoastaan kuvailemaan tutkimusongelmaa johtajien näkökulmasta. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös johdettavien näkökulmaan siitä, millaiset johtajuuskäytännöt edistävät luovuutta niin yksilön kuin organisaation tasolla. Miten johtajien ja johdettavien näkökulmat eroavat toisistaan tarjoaisi mielenkiintoista tietoa siitä, millaisiin tekijöihin luovuuden johtamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Lisäksi yhtenä jatkotutkimusideana on suorittaa tutkimus erilaisella tutkimusmenetelmällä. Laadullinen tutkimus toisella aineistonkeruumenetelmällä, esimerkiksi tapaustutkimuksena tai havainnointitutkimuksena voisi tuoda tarkempaa näkökulmaa valittuun aiheeseen. Kun tutkija pääsee itse tutustumaan ympäristöön ja tekemään havaintoja paikan päällä, esille todennäköisesti nousee erityyppisiä teemoja kuin haastattelututkimuksessa. Myös erilaiset kirjalliset aineistot, kuten esimiesten tai työntekijöiden merkitsemät päiväkirjahavainnot johtajuuskäytännöistä toisivat uudenlaista näkökulmaa valittuun aiheeseen.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. painos). Tampere: Vastapaino.
- Alencar, E. M. L. S. (2012). Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors. Teoksessa M. D. Mumford (toim.), *Handbook of organizational creativity* (s. 87–111). Academic Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. doi:10.1037/0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M. & Mueller, J. S. (2008). Studying Creativity, Its Processes and Its Antecedents. Teoksessa J. Zhou & C. E. Shalley (toim.), *Handbook of organizational creativity* (s. 33–64). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. doi:10.1016/j.riob.2016.10.001
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.003
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665. doi:10.2307/2393475
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. doi:10.1002/job.236
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. doi:10.1177/0149206314527128
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834–841. doi:10.1108/00251740110402328

- Barron, F. & Harrington, D. M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439–476. doi:10.1146/annurev.ps.32.020181.002255
- Behrendt, P., Matz, S. & Göritz A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.002
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M. & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577.
- Blomberg, A., Kallio, T. J. & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers or both? *Journal Of Innovation Management*, 5(1), 78–104. doi:10.24840/2183-0606\_005.001\_0007
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D. & Vessey W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256–268. doi:10.1111/j.1467-8691.2009.00532.x
- Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299. doi:10.1016/j.lrp.2005.04.005
- Csikszentmihályi, M. (1999). Implications of a systems view of creativity. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.), *Handbook of creativity* (s. 313–335). New York, NY: Cambridge University Press.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. doi:10.2307/41165920
- D’abate, C. P., Eddy, E. R. & Tannenbaum, S. I. (2003). What’s in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4), 360–384. doi:10.1177/1534484303255033
- Dawson, P. & Andriopoulos, C. (2017). *Managing change, creativity and innovation* (3. painos). London: SAGE.
- Dayan, M., Di Benedetto, C. A. & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&D Management*, 39(1), 21–37. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00538.x

- de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. doi:10.1108/14601060710720546
- Denti, L. & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3) doi:10.1142/S1363919612400075
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Douglas, C. A. & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203–220. doi:10.1002/hrdq.3920100302
- Druskat, V. U. & Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457. doi:10.2307/30040637
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
- Eisenberger, R. & Armeli, S. (1997). Can Salient Reward Increase Creative Performance Without Reducing Intrinsic Creative Interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 652–663. doi:10.1037/0022-3514.72.3.652
- Farris, G. F. (1988). Technical Leadership: Much Discussed But Little Understood. *Research-Technology Management*, 31(2), 2–16. doi:10.1080/08956308.1988.11670509
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6. doi:10.1037/h0056314
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), 513–524. doi:10.1037/0021-9010.86.3.513
- George, J. M. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605. doi:10.5465/AMJ.2007.25525934
- Gottfredson, R. K. & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591. doi:10.1002/job.2152

- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Higgins, M. C. & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 223–247. doi:10.1002/job.66
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. painos). Helsinki: Tammi.
- Hirst, G. & Mann, L. (2004). A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance. *R&D Management*, 34(2), 147–160. doi:10.1111/j.1467-9310.2004.00330.x
- Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.008
- Jaussi, K. S. & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475–498. doi:10.1016/S1048-9843(03)00048-1
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. doi:10.1207/S15326934CRJ1302\_6
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. doi:10.1037/0021-9010.91.1.202
- Kim, H. & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 361–377. doi:10.1016/1048-9843(95)90014-4
- Komaki, J. L. (1986). Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 270–279. doi:10.1037/0021-9010.71.2.270

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change - Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges - and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 44.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79–102. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.006
- Larson, J. R. & Callahan, C. (1990). Performance Monitoring: How It Affects Work Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 530–538. doi:10.1037/0021-9010.75.5.530
- Madjar, N., Oldham, G. & Pratt, M. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767. doi:10.2307/3069309
- Marta, S., Leritz, L. E. & Mumford, M. D. (2005). Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 97–120. doi:10.1016/j.leaqua.2004.04.004
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morgeson, F. P. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508. doi:10.1037/0021-9010.90.3.497
- Mossholder, K. W. & Dewhirst, H. D. (1980). The Appropriateness of Management-By-Objectives For Development and Research Personnel. *Journal of Management*, 6(2), 145–156. doi:10.1177/014920638000600204
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351. doi:10.1016/S1053-4822(99)00043-1
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. doi:10.1016/S1048-9843(02)00158-3
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2. painos). Thousand Oaks (CA): Sage.



- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607. doi:10.2307/256657
- Osborn, R. N. & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 191–206. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.010
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *The Journal of Management Development*, 22(4), 273–307. doi:10.1108/02621710310467587
- Peltonen, T. (2008). Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Ky-palvelu.
- Pryor, M. G., Singleton, L. P., Taneja, S. & Toombs, L. A. (2010). The 4R's model for nurturing creative talent. *International Journal of Business and Public Administration (IJBPA)*, 7(1), 27.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. painos). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior - A path model of individual innovation in the workplace. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483. doi:10.2307/256689
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505. doi:10.5465/AMJ.2009.41330806
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007

- Shalley, C. E. & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1–22. doi:10.1006/obhd.2000.2918
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. doi:10.2307/30040662
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. doi:10.5465/AMJ.2006.23478718
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1991). An Investment Theory of Creativity and Its Development. *Human Development*, 34(1), 1–31. doi:10.1159/000277029
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.), *Handbook of creativity* (s. 3–15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A. M. & de Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: Relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141–1151. doi:10.1080/09585190110068359
- Tannenbaum, S. (1997). Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multiple Companies. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(4), 437. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:43.0.CO;2-W
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: It's potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137. doi:10.2307/3069429
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2003). Leading for Creativity: Development of the Creativity Leadership Index. *Annual meeting of the Academy of Management, Seattle*.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432. doi:10.1016/j.jm.2002.12.001
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x
- Tierney, P. (2008). Leadership and employee creativity. Teoksessa J. Zhou & C. E. Shalley (toim.), *Handbook of organizational creativity* (s. 95–123). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).

- Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational leadership and leading creativity*. Vaasa: University of Vaasa.
- Williams, S. D. (2004). Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 187–204. doi:10.1108/14601060410549883
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323. doi:10.5465/AMJ.2010.49388995
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. doi:10.1177/107179190200900102
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. doi:10.5465/amp.2012.0088
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5. painos). Upper Saddle River, (N.J): Prentice-Hall.
- Zhang, L. F. & Sternberg, R. J. (2011). Revisiting the investment theory of creativity. *Creativity Research Journal*, 23(3), 229–238.
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413–422. doi:10.1037/0021-9010.88.3.413
- Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 545–568. doi:10.1016/S1048-9843(03)00051-1
- Zhou, J. & Shalley C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–217. doi:10.1016/S0742-7301(03)22004-1
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).

## HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO

- Taustatiedot
  - Kerro lyhyesti kuka olet.
  - Mitä nykyisiin työtehtäviisi kuuluu? Millainen työhistoria sinulla on?
  
- Luovuus
  - Miten määrittelisit luovuuden? Mitä se pitää sisällään organisaatio kontekstissa?
  - Mikä on luovuuden / innovaatioiden merkitys yrityksessänne?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat luovuuteen?
  - Miten luovuutta pyritään edistämään yrityksessänne?
  
- Johtaminen
  - Miten kuvailisit johtajuutta? Millainen on hyvä johtaja?
  - Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?
  - Mitkä johtajan roolit korostuvat työssäsi?
  
  - Millainen on mielestäsi johtajan / esimiehen rooli luovuuden edistäjänä organisaatiossa?
    - Miten johtajuus vaikuttaa / voi vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen?
    - Millä konkreettisilla tavoilla esimies voi tukea työntekijöidensä luovuutta?
  
  - Miten / Voiko luovia ammattilaisia johtaa? Mitkä asiat korostuvat?
    - Mikä on johtajan / esimiehen rooli asiantuntijuuteen perustuvissa organisaatioissa?
  
- Omat kokemukset
  - Kerro jokin tilanne, jossa koet onnistuneesi hyvin luovuuden johtamisessa, mitkä tekijät tekivät siitä onnistuneen tilanteen
  
- Jotain muuta mitä haluat vielä lisätä haastattelun teemoihin liittyen?