

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS TIIMITYÖSSÄ:  
TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA LUOVUUTTA  
EDISTÄVISTÄ JA ESTÄVISTÄ TEKIJÖISTÄ**

Yrityksen johtaminen  
Pro Gradu-tutkielma  
Lokakuu 2016  
Ohjaaja: Arja Ropo  
Anni Pesonen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu
Tekijä:	ANNI PESONEN
Tutkielman nimi:	Kollektiivinen luovuus tiimityössä: työntekijöiden kokemuksia luovuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä
Pro gradu-tutkielma:	96 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Lokakuu 2016
Avainsanat:	kollektiivinen luovuus, luovuus, tiimityö, tiimi

---

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kollektiivisen luovuuden ilmiötä ja sitä mahdollisesti edistäviä ja estäviä tekijöitä tiimityön kontekstissa tiimin jäsenten näkökulmasta. Nykyisessä työelämässä luovuuden merkitys on korostunut, sillä sen uskotaan olevan ratkaiseva tekijä organisaatioiden pyrkiessä erottautumaan kilpailijoistaan. Viime aikoina myös tiimityön merkitys organisaatioissa on kasvanut ja suurin osa yrityksissä tehtävästä työstä tehdäänkin nykyään tiimeissä. Luovuuden tutkimuksessa tiimien ja erityisesti tiimien kollektiivisen luovuuden tutkimus on kuitenkin verrattain uusi ja toistaiseksi vähän tutkittu aihe. Tässä tutkimuksessa keskityttiin juuri näihin kahteen asiaan, kollektiivisen luovuuden ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin tiimityön kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään tiimin jäsenten eli työntekijöiden näkökulmasta. Ensiksi tässä tutkimuksessa pyritään valottamaan sitä, miten tiimien jäsenet itse ymmärtävät ja kokevat kollektiivisen luovuuden ilmenevän työssään. Toiseksi tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa sellaisia tiimin kollektiiviseen luovuuteen liittyviä tekijöitä, joiden vaikutus ilmiöön voi olla sitä edistävä tai estävä. Tutkimuksessa on omaksuttu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, minkä lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty erityisesti narratiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii pienehkö markkinointiviestinnän suunnitteluyritys, josta valittiin tutkittaviksi kaksi eri projektin parissa työskentelevää tiimiä ja niiden jäsenet. Tutkimuksen aineisto kerättiin narratiivisten haastatteluiden avulla, minkä lisäksi käytettiin havainnointia tutkittavan organisaation toiminnan ymmärtämisen apuvälineenä ja haastattelujen suunnittelun tukena. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuusi henkilöä ja havainnointikertoja tehtiin kaksi, yksi kummassakin tiimissä. Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kollektiivinen luovuus on tiimityötä tekeville työntekijöille luonnollinen ja jopa arkipäiväinen asia. Kollektiivisen luovuuden ilmiö näkyi haastateltavien kokemuksen mukaan kaikessa tiimin toiminnassa ollen siten hyvin kokonaisvaltainen. Tiimin kollektiivista luovuutta mahdollisesti edistävästä ja estävästä tekijöistä tutkittavat kuvasivat useita niin tiimin jäseniin, jäsenten välisiin suhteisiin, tiimin rakenteeseen, tiimin työtehtävään ja tiimin toimintatapoihin liittyviä asioita. Aikaisemmassa tutkimuksessa esimerkiksi vähemmän huomiota saaneet läsnäolo ja keskittyminen sekä valmistautuminen nousivat tässä tutkimuksessa keskeisempään rooliin.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Kollektiivisen luovuuden ja tiimityön merkityksen kasvu .....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	12
2 TIIMI KOLLEKTIIVISEN LUOVUUDEN LÄHTÖKOHTANA .....	13
2.1 Yksilön luovuudesta kohti yhteistyön tutkimista – luovuustutkimuksen paradigmat .....	13
2.2 Kollektiivisen luovuuden määrittely .....	15
2.3 Kollektiivisen luovuuden ilmeneminen tiimityössä: osiensa summa vai jotain enemmän?.....	18
2.4 Tiimin luovuuteen vaikuttavat tekijät.....	20
2.4.1 Tiimin jäsenten osaaminen, tausta ja kokemukset.....	20
2.4.2 Tiimin jäsenten väliset suhteet .....	24
2.4.3 Tiimin rakenne ja ominaisuudet .....	29
2.4.4 Tehtävän ominaisuudet.....	33
2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	33
3 AINEISTO JA MENETELMÄT .....	35
3.1 Tutkimuskohteen taustaa .....	35
3.2 Tutkimusmenetelmät .....	36
3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimusote .....	36
3.2.2 Narratiivinen lähestymistapa .....	37
3.2.3 Aineiston kerääminen .....	39
3.2.4 Aineiston analysointi .....	43
4 KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS TIIMITYÖSSÄ TYÖNTEKIJÖIDEN SILMIN ...	46
4.1 Työntekijöiden näkemys kollektiivisen luovuuden ilmenemisestä tiimityössä: tiimin kollektiivisen luovuuden ominaispiirteet .....	46
4.2 Työntekijöiden näkemys kollektiivista luovuutta edistäväistä ja estävistä tekijöistä tiimityössä.....	50
4.2.1 Tiimin jäsenten ominaisuudet tiimin luovuuden rakennusaineena .....	50
4.2.2 Tiimin sisäinen avoimuuden ja kriittisyyden välinen tasapaino tiimin kollektiivisen luovuuden edistäjänä .....	54
4.2.3 Joustavuutta ja uusia näkökulmia tiimin rakenteesta ja ominaisuuksista.....	60

4.2.4 Tehtävän ominaisuudet tiimin toiminnan suuntaajina.....	64
4.2.5 Tiimin toimintatavoista tärkeimpiä ovat läsnäolo ja hyvä valmistautuminen	68
4.3 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	71
4.3.1 Kollektiivisen luovuuden ilmeneminen tiimityössä .....	72
4.3.2 Tiimin kollektiivista luovuutta edistävät tai estävät tekijät .....	73
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	79
5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta.....	79
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja aiheita jatkotutkimukselle .....	83
5.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	83
5.2.2 Aiheita jatkotutkimukselle.....	85
5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys .....	86
LÄHTEET .....	87
Kirjallisuus .....	87
Digitaaliset lähteet .....	96
LIITE 1: Narratiivisen haastattelun runko.....	97

## KUVIOT

Kuvio 1. Kollektiivisen luovuuden ilmeneminen tiimityössä: kollektiivisen luovuuden ominaispiirteet.

## TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki havainnointimuistiinpanoista.

Taulukko 2. Haastatteluiden kestot ja litteroidun aineiston pituudet.

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä.

Taulukko 4. Yhteenveto tiimin kollektiiviseen luovuuteen vaikuttavien tekijöiden luovuutta edistävästä ja sitä estävästä vaikutuksista.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kollektiivisen luovuuden ja tiimityön merkityksen kasvu

Luovuuden merkitystä organisaatioiden kilpailukyvyille ei nykypäivänä voida kiistää (esim. Glăveanu 2011; Muñoz-Doyague & Nieto 2012). Sen uskotaan olevan yrityksille paitsi välttämätöntä (esim. Agars, Kaufman & Locke 2008; Anderson, Potočnik & Zhou 2014), ehkä jopa avainasemassa, kun puhutaan niiden selviytymisestä (Sik 2016, 144). Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa maailmassa luovuudesta on muodostunut yrityksille tärkeä tapa erottautua kilpailijoistaan (esim. de Alencar 2012; Pirttilä & Nikkilä 2007).

Luovuustutkimuksen voidaan sanoa alkaneen 1950-luvulla, joten tutkimusaiheena luovuus on jo verrattain vakiintunut (esim. Kurtzberg & Amabile 2001). Sitä on kuitenkin perinteisesti tutkittu lähes yksinomaan yksilön näkökulmasta (esim. Glăveanu 2011; Kylén & Shani 2002). Tiimin tason luovuus ja sen tutkiminen ovat siten jääneet tärkeystään huolimatta luovuuden tutkimuksessa varsin vähälle huomiolle (Kurtzberg & Amabile 2001, 285). Tutkijat ovat vasta viime vuosikymmeninä heränneet huomaamaan yksilön näkökulman voivan tarjota vain osittaisen selityksen luovuudesta ja siirtyneet siksi enenevässä määrin tutkimaan myös luovuuden kollektiivisempia ilmenemismuotoja (Sawyer & DeZutter 2009).

Kollektiivisen ja erityisesti tiimien luovuuden tutkiminen on erityisen tärkeää ennen kaikkea siksi, että tutkijoiden sitä kohtaan kasvaneesta kiinnostuksesta huolimatta siitä on tehty toistaiseksi melko vähän tutkimusta (Sonnenburg 2004). Kollektiivisen luovuuden tutkimisella on todennäköisesti paljon annettavaa luovuuden kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle, sillä se voi tarjota aiheeseen uusia ja merkittäviä oivalluksia liittyen erityisesti luovaan prosessiin ja sen lopputuloksiin (Littleton & Miell 2004, 1).

Huomion siirtämistä kollektiivisen luovuuden suuntaan voidaan perustella myös sillä, että työ tämän päivän organisaatioissa tehdään yhä useammin tiimeissä tai tiiminkaltaisessa kontekstissa (esim. Kurtzberg & Amabile 2001; Schilpzand, Herold & Shalley 2011;

Searle 2004). Tiimejä myös käytetään aikaisempaa enemmän organisaation luovien pyrkimysten saavuttamiseen (esim. Anderson, Potočnik & Zhou. 2014; Jain, Jain & Jain 2015). Yksilön sijaan luovuus tapahtuu organisaatioissa enenevässä määrin monimutkaisissa sosiaalisissa systeemeissä (Sawyer 2012, 249). Tästä syystä tarve ymmärtää paremmin erityisesti tiimien luovuutta ja sen muodostumista on korostunut.

Tiimien yleistyminen pääasiallisena työnteon kontekstina nykyisissä organisaatioissa on synnyttänyt tarpeen löytää toimivia tapoja tiimien luovuuden edistämiseksi (Kylén & Shani 2002). Siksi on erityisen tärkeää kyetä tunnistamaan ne tekijät, jotka ovat osallisia tiimin luovuuden rakentumisessa (Shalley, Zhou & Oldham, 2004, 951). Toistaiseksi tiimin luovuudesta tiedetään kuitenkin vielä melko vähän siitä syystä, että aikaisempi tutkimus on vain harvoin erotellut yksilöiden tuottamat ideat niistä, jotka syntyvät aidosti useamman kuin yhden henkilön välillä (Kurtzberg & Amabile 2001). Tutkijoiden olisi syytä alkaa käsitellä tiimejä muunakin kuin vain taustana tai sosiaalisena kontekstina yksilön luovuudelle, sillä tiimin luovuus voi olla yksilön luovuudesta jopa täysin erillinen ilmiö (Reiter-Palmon, Wigert & de Vreede 2012, 296).

Luovuuden tutkimus on yksilön näkökulman lisäksi painottanut vahvasti myös sellaisten tekijöiden tutkimusta, joilla on luovuutta vahvistava tai edistävä vaikutus (Choi, Anderson & Veillette 2009). Näin on myös tiimien luovuuden tutkimuksessa (Paulus, Dzindolet & Kohn 2012; Rosso 2014). Tasapainoisen käsityksen saavuttamisen edellytyksenä on kuitenkin, että tutkimuksessa keskityttäisiin yhtä lailla luovuutta edistäviin kuin sitä estäviin tekijöihin (Choi, Anderson & Veillette 2009).

Yhteenvetona voidaan todeta luovuuden tämänhetkisessä tutkimuskentässä olevan selvä tarve luovuuden kollektiivisten ilmenemismuotojen ja erityisesti tiimien luovuuden syvällisemmälle ymmärtämiselle. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on nimenomaan täydentää ja syventää aiheesta jo olemassa olevaa tutkimusta tuomalla sen rinnalle tiimityötä tekevien työntekijöiden näkökulman. Tarkastelemalla heidän kokemuksiaan kollektiivisesta luovuudesta tiimityössä saatetaan saada uusia oivalluksia ilmiön luonteesta ja erityisesti sen ilmenemistavoista kyseisessä kontekstissa, mikä puolestaan voi auttaa suuntaamaan aiheesta tehtävää jatkotutkimusta. Tämän lisäksi luovuuden tutkimuksessa on herätty huomaamaan tutkimuksen tähänastinen yksipuolisuus sen keskittyessä lähes täysin vain luovuutta edistävien tekijöiden

tutkimiseen. Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena on pyrkiä omalta osaltaan tasoittamaan tätä tutkimuksellista epäkohtaa kiinnittämällä huomiota erilaisten tiimin kollektiiviseen luovuuteen liittyvien tekijöiden sekä luovuutta edistäviin että sitä mahdollisesti estäviin puoliin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia kollektiivista luovuutta tiimityön kontekstissa tiimin muodostavien työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkimus pyrkii tunnistamaan sellaisia tiimityöhön liittyviä tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti edistää tai estää tiimin kollektiivista luovuutta. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten kollektiivinen luovuus tiimityössä ilmenee?
- Mitä sellaisia tekijöitä tiimityöhön liittyy, jotka voivat toimia joko tiimin luovuutta edistävästi tai estävästi?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on oppia ymmärtämään paremmin kollektiivisen luovuuden ilmiötä tiimityön kontekstissa: sitä, miten tiimin jäsenet sen kokevat ja miten se heille näyttäytyy. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on edelleen syventää tätä ymmärrystä pyrkimällä tunnistamaan sellaisia tiimityöhön liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa joko tiimin kollektiivista luovuutta edistävästi tai sitä estävästi.

## **1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet**

Keskityn tässä tutkimuksessa luovaan työhön ja luovaan ideoiden tuottamiseen yleisesti. Tutkimusten mukaan tällaista luovaa toimintaa voi tapahtua missä tahansa organisaatiossa, missä tahansa työtehtävässä (esim. Madjar, Oldham & Pratt 2002). Tutkimukseni näkökulmaksi olen valinnut tiimin jäsenenä toimivien työntekijöiden näkökulman esimerkiksi organisaation johdon tai tiimin vetäjän näkökulmien sijaan siitä syystä, että tiimin muodostavat työntekijät ovat ne henkilöt, jotka suoraan osallistuvat tiimin kollektiivisen luovuuden prosessiin. Tästä syystä heillä voidaan olettaa olevan



kyseisestä ilmiöstä sellaista kokemuseräistä tietoa, johon esimerkiksi organisaation johdolla ei ole samanlaista pääsyä.

Haluan myös tarkentaa tutkimukseni kontekstina olevan tiimityö, mistä johtuen keskityn tutkimuksessani vain sellaisiin tapauksiin, joissa työntekijät työskentelevät yhdessä useamman kuin yhden muun työntekijän kanssa. Tarkoitukseni on myös tutkia erityisesti tiimityötä, joten jo pro gradu-tutkielman rajallisuuden vuoksi minun on täytynyt jättää tarkastelustani pois esimerkiksi organisaation yleiset ja sitä kautta tiimien luovuuteen mahdollisesti vaikuttavat tekijät tai ominaisuudet voidakseni keskittyä riittävällä laajuudella suoraan tiimityöhön liittyviin asioihin.

## **Keskeiset käsitteet**

### *Luovuus*

Luovuutta on tutkimuskirjallisuudessa yritetty määritellä useilla eri tavoilla ja käsitteen tarkka määrittelemisen tunnistetaan yleisesti ongelmalliseksi (esim. Agars ym. 2008; Amabile 1996; Anderson ym. 2014). Luovuuden sekoittaminen innovoinnin käsitteeseen on myös hyvin tavallista, eikä raja näiden kahden välillä olekaan aina selkeä (Anderson ym. 2014). Luovuudella ja innovoinnilla tarkoitetaan kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa eri asioita, minkä vuoksi ne on yleensä erotettu toisistaan saman prosessin kahdeksi eri vaiheeksi. Luovuus ymmärretään yleisesti osaksi laajempaa innovointiprosessia, jonka keskeisessä osassa on ideoiden tuottaminen. Innovoinnin käsite puolestaan painottaa enemmän näiden ideoiden toteuttamista eli implementointia. (Esim. Anderson ym. 2014; Hunter, Bedell & Mumford 2007; West 2002.) Noudatan tässä pro gradu -tutkielmassani tätä jo kohtuullisen vakiintunutta toimintatapaa luovuuden ja innovoinnin käsitteiden erottamisesta toisistaan ja rajaan tutkimukseni koskemaan vain luovuutta eli ideoiden tuottamista.

Luovuutta ja luovuuden määritelmää on kirjallisuudessa lähestytty useasta eri näkökulmasta. Sitä on pyritty määrittämään sekä luovan persoonan, luovan prosessin, luovan tuotteen että luovan tilanteen näkökulmasta, ensimmäisten määritelmien painottaessa vahvasti prosessinäkökulmaa (Amabile 1983; 1996). Guilfordin kuuluisan puheen jälkeen vuodesta 1950 lähtien luovuustutkimuksen suosio kasvoi merkittävästi ja

myös sen näkökulma vaihtui luovasta prosessista luovan persoonallisuuden tutkimiseen (Amabile 1996, 21). Luovuuden tutkiminen ja sen määrittelyminen luovan persoonallisuuden kautta on dominoinut luovuuden tutkimuskenttää aina viime aikoihin asti (esim. Amabile 1996).

Luovan persoonallisuuden tutkimisen suosiosta huolimatta kenties yleisimmin käytetty ja tutkimuksellisiin tarkoituksiin hyödyllisimmäksi todettu määritelmä perustuu kuitenkin luovaan tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin (Amabile 1996, 22). Tämän määritelmän mukaan luovuus tarkoittaa yksinkertaisesti luovien ja hyödyllisten ideoiden tuottamista (esim. Amabile 1983; Mumford 2003; Sawyer 2012). Tutkimuksen luovuudesta organisaatioissa yleistyessä yleistyivät myös luovuuden sosiaalisen ulottuvuuden huomioiminen luovuuden määritelmässä. Esimerkiksi Woodman, Sawyer & Griffin (1993, 293) määrittelivät luovuuden organisaatioissa seuraavasti: ”Organisaation luovuus on monimutkaisessa sosiaalisessa systeemissä yksilöiden välisessä yhteistyössä tapahtuvaa arvokkaan ja käyttökelpoisen uuden tuotteen, palvelun, idean, toimintatavan tai prosessin luomista”. Luovuutta voi organisaatiossa tapahtua usealla eri tasolla: yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla tai samanaikaisesti useammalla kuin yhdellä näistä tasoista (Anderson ym. 2014, 1298).

### *Kollektiivinen luovuus*

Luovuuden on viime aikoina alettu ymmärtää voivan syntyä myös kollektiivisesti yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa siten, ettei syntyvää lopputulosta voida enää osoittaa vain yhden yksilön ansioksi (Sawyer 1999). Tästä ilmiöstä on luovuustutkimuksessa käytetty useita eri nimityksiä aina yhteistyössä tapahtuvaan tai kollektiiviseen luovuuteen. Tätä luovuustutkimuksen osa-aluetta käsitellään syvällisemmin luvussa 2.2, jossa myös muodostetaan määritelmä kollektiivisesta luovuudesta tämän tutkimuksen tarpeisiin.

### *Tiimi*

Tiimi määritellään tutkimuksessa usein ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia tehtävänsä suorittamiseksi, jotka ovat yhteisvastuussa työnsä tuloksista ja jota voidaan siten pitää ehjänä sosiaalisena kokonaisuutena (esim. Cohen & Bailey 1997;

Isaksen & Lauer 2002; Katzenbach & Smith 1993; Paulus, Dzindolet & Kohn 2012). Muellerin, Procterin ja Buchananin (2000, 1398) määritelmässä korostuvat näiden asioiden lisäksi tiimin tapaamistiheys: heidän mukaansa tiimi on ryhmä työntekijöitä, jotka tapaavat jokseenkin säännöllisesti työskennelläkseen yhdessä jonkin tietyn tehtävän suorittamiseksi.

Tiimin määritelmän sisälle mahtuu paljon erilaisia tiimejä, sillä määritelmä on hyvin avoin. Tiimit voivat olla pysyviä tai väliaikaisia, vain tietyn tehtävän suorittamiseksi muodostettuja; sisäisesti tai ulkoisesti johdettuja; säännöllisesti tai vain tarvittaessa kokoontuvia; niiden jäsenet voivat koostua yhden tai useamman eri yksikön jäsenistä ja ne voivat perustua vapaaehtoisuuteen tai työn tuomaan velvollisuuteen (Mueller ym. 2000, 1399). On esimerkiksi hyvin tavallista, että tiimin jäsenet eivät vietä kaikkea aikaansa vuorovaikutuksessa keskenään, vaan työskentelevät osan ajasta myös täysin itsenäisesti (Paulus ym. 2012, 334).

Cohenin ja Baileyn (1997) mukaan työelämässä toimivat tiimit voidaan jakaa pääpiirteittäin neljään ryhmään: työtiimeihin, rinnakkaisiin tiimeihin, projektitiimeihin ja johtamistiimeihin. Työtiimit ovat usein kohtuullisen pysyviä ja muodostavat siten organisaation perusyksikön. Näiden tiimien työtehtävät ovat usein selvästi määritellyt ja joiden vastuulla on tuotteiden tai palveluiden tuottaminen. Rinnakkaisilla tiimeillä puolestaan tarkoitetaan organisaation normaalin rakenteen ”rinnalla” toimivia tiimejä. Tällaisia tiimejä ovat esimerkiksi sellaiset organisaatorajat ylittävät tiimit, jotka on muodostettu ratkaisemaan organisaatiossa olevia ongelmia. Projektitiimit sen sijaan luodaan usein yhtä päämäärää varten ja niiden olemassaoloaika on rajallinen. Näiden tiimien työtehtävät voivat vaihdella paljonkin, mutta yhteistä niille on, että tiimien jäsenet tulevat usein erilaisista taustoista tai organisaation eri yksiköistä siksi, että niiden tehtävät vaativat yhdistelmän hyvin erilaista osaamista. On myös tavallista, että tehdyn projektin päättyessä tiimin jäsenet palaavat joko omaan työyksikköön tai siirtyvät suorittamaan seuraavaa projektia eri kokoonpanossa. Johtamistiimit koostuvat usein eri yksiköiden johtajista ja niiden pääasiallinen tehtävä on koordinoita alayksiköitään: ne ovat myös usein lopullisessa vastuussa työyksiköidensä suoriutumisesta. (Cohen & Bailey 1997.)

Tutkimuskirjallisuudessa ryhmän ja tiimin käsitteitä on ajoittain käytetty tarkoittamaan samaa asiaa (esim. Cohen & Bailey 1997). Ryhmän ja tiimin keskeinen ero on kuitenkin

siinä, että ryhmät eivät tavoittele minkäänlaisia kollektiivisia työtuloksia, jotka vaatisivat yhteistä ponnistelua (Katzenbach & Smith 1993, 101). Ryhmillä ei siis ole yhteisiä tavoitteita eikä yhteistä tulosvastuuta ja niiden jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen tietoja, näkemyksiä tai parhaita toimintatapoja tai tehdäkseen päätöksiä, jotka auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan paremmin oman vastuualueensa tehtävistä (Katzenbach & Smith 1993, 107). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on tiimin kollektiivinen luovuus, jonka yksi ominaispiirre on tiimin jäsenten luovuuksien sekoittuminen ja se, että työn tuloksena syntyy jotain jäsenten yksilösuorituksia suurempaa (esim. Hargadon & Bechky 2006). Tästä syystä tässä tutkimuksessa on luontevaa puhua ryhmien sijaan tiimeistä.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa perustellaan tutkimuksen hyödyllisyys peilaten sitä aiheesta aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen ja esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Tämän lisäksi luvussa rajataan tutkimuksen konteksti ja avataan tutkimukseen olennaisesti liittyviä käsitteitä tutkimuksen ymmärtämisen helpottamiseksi. Toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja asetetaan siten tämä tutkimus keskustelemaan aikaisemman tutkimuksen kanssa. Luvussa käsitellään tiimin kollektiivisen luovuuden ilmiötä paitsi luovuustutkimuksen kehityksen myös sen tutkittujen ilmenemismuotojen kautta ja pyritään luomaan ilmiöstä käyttökelpoinen määritelmä tämän tutkimuksen tarpeisiin. Alaluvussa 2.4 puolestaan esitellään tutkimuksissa yleisesti esiintyneitä, tiimityöhön liittyviä ja tiimin luovuuteen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja kuvataan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin prosessia mahdollisimman selkeästi siten, että lukijan on helpompi arvioida myös tutkimuksessa saavutettujen tulosten luotettavuutta ja hyödyllisyyttä. Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen tulosten esittelyyn ja analysointiin, jossa tutkijan tekemät päätelmät aineistosta pyritään tekemään myös lukijalle mahdollisimman läpinäkyväksi. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tuloksista johdetut keskeiset johtopäätökset, tutkimuksessa ilmi tulleet mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja tutkimuksen käytännön sovellutukset.

## **2 TIIMI KOLLEKTIIVISEN LUOVUUDEN LÄHTÖKOHTANA**

### **2.1 Yksilön luovuudesta kohti yhteistyön tutkimista – luovuustutkimuksen paradigmat**

Luovuustutkimus on perinteisesti keskittynyt vahvasti luovan yksilön tutkimukseen (esim. Pirola-Merlo & Mann 2004). Aihetta on lähestytty niin luovan yksilön kognitiivisten kykyjen, persoonallisuuden kuin käyttäytymisen kautta. Myöhemmin on alettu kiinnittää enemmän huomiota myös ympäristön vaikutukseen huomion keskipisteen ollessa silti edelleen yksilössä. (esim. Hargadon & Bechky 2006; Kurtzberg & Amabile 2001; Kylén & Shani 2002.) Tällaisen yksilökeskeisen näkökulman avulla on kuitenkin mahdollista muodostaa luovuudesta kokonaisuutena vain hyvin rajallinen näkemys (Sawyer & DeZutter 2009).

Nykyään luovuus nähdäänkin enenevässä määrin yksilön ja hänen sosiaalisen ympäristönsä välisenä molemminpuolisena vuorovaikutuksena (esim. Woodman, Sawyer & Griffin 1993). Viime aikoina luovuustutkimus on siirtynyt vieläkin vahvemmin kohti luovan yhteistyön ja tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tutkimista luovuuden selittäjänä (esim. Littleton & Miell 2004; Sawyer & DeZutter 2009). Erityisesti kiinnostus luovan yhteistyön tutkimiseen on kasvanut (Moran & John-Steiner 2004, 11).

Glăveanu (2011) on jakanut tiimin luovuuden tutkimuksen kahteen eri näkökulmaan, jotka hän on nimennyt sosiokognitiiviseksi ja sosiokulttuuriseksi. Pääsääntöisesti suurin osa ryhmien ja tiimien luovuuden tutkimuksesta pohjautuu hänen mukaansa vahvemmin sosiokognitiiviseen näkemykseen, kun taas luovuudesta yhteistyönä puhuvat tutkimukset edustavat enemmän uutta, sosiokulttuurista katsantokantaa. Näkökulmien keskeinen ero on siinä, että sosiokognitiivisessa ajattelussa luovuuden lähtökohta on aina yksilö, jonka luovuutta ulkopuoliset tekijät vain joko heikentävät tai vahvistavat. Mikäli tätä näkökulmaa sovelletaan esimerkiksi tiimien luovuuteen, muodostavat tiimin jäsenet kukin oman luovan yksikkönsä, joka kylläkin toimii vuorovaikutuksessa muiden

vastaavien yksiköiden kanssa, mutta ei ole osa niitä. Sosiokulttuurisen näkemyksen mukaan luovuus syntyy yksilön sijaan eri yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, erillisenä siihen osallistuvista yksilöistä. Molemmat suuntaukset kuuluvat Gläveanun (2011) näkemyksen mukaan kollektiivisen luovuuden käsitteen alle, tosin hieman erilaisin painotuksin. Monet luovuuden tutkijat eivät kuitenkaan selkeästi osoita edustavansa vain jompaakumpaa näkemystä, minkä vuoksi sosiokognitiivisten ja sosiokulttuuristen tutkimusten erot näkyvät usein vain teoriassa (Gläveanu 2011, 476).

Sosiokognitiivista näkemystä noudattavissa tutkimuksissa korostuu jo mainitun yksilön näkökulman lisäksi luovuuden mitattavuus ja ne perustuvat usein kvantitatiivisiin menetelmin kerättyyn tietoon. Sosiokulttuuriseen näkemykseen pohjautuvat tutkimukset puolestaan tutkivat nimenomaan luovaa yhteistyötä: luovuuden ajatellaan olevan luonnostaan sosiaalista ja tapahtuvan aidosti eri yksilöiden välillä. (Gläveanu 2011.) Näissä tutkimuksissa analyysin kohteena on yksittäisen ihmisen sijaan yksilöiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus, kommunikaatio ja yhteistyö. Tätä näkökulman muutosta on kutsuttu myös luovuustutkimuksen paradigman muutokseksi, siirtymäksi yksilölähtöisestä ”hän”-paradigmasta kohti sosiaalisempaa ”me”-paradigmaa. (Gläveanu 2015.) Sosiokulttuurinen näkemys on luovuustutkimuksessa kuitenkin vielä verrattain nuori suuntaus, eikä siitä siksi ole olemassa juurikaan teoreettisia malleja (Gläveanu 2011, 482).

Vaikka sosiokognitiivisen ja sosiokulttuurisen näkemyksen väliset erot ovat merkittäviä, löytyy niiden väliltä myös yhtäläisyyksiä. Molemmissa esimerkiksi luovuuden alkulähteenä pidetään yksilöillä jo olevaa tietoa ja aikaisempia kokemuksia, vaikkakin sosiokulttuurisen näkemyksen mukaan ne kehittyvät ja muovautuvat ajoittain jopa tunnistamattomiksi yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteistä näille kahdelle näkökulmalle on myös ryhmien tai tiimien monimuotoisuuden, informaation jakamisen ja kommunikaation merkityksen korostuminen luovan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Gläveanu 2011.) Yhteenvedon voitaneen siis todeta näiden kahden olevan enemmän toisiaan täydentäviä kuin toisilleen vastakkaisia (Gläveanu 2011, 488).

## 2.2 Kollektiivisen luovuuden määrittely

Kollektiivisen luovuuden tutkimus on luovuuden tutkimuskirjallisuudessa verrattain uusi ilmiö (Sawyer & DeZutter 2009, 81). Tästä johtuen aiheesta ei ole vielä muodostunut yhtä selkeää teoriaa tai käsitteistöä, vaan ilmiöstä puhutaan useilla eri nimillä aina sosiaalisesta luovuudesta yhteistyössä tapahtuvaan tai kollektiiviseen luovuuteen. Tämän luvun tarkoituksena on muodostaa synteesi aikaisemmasta, kollektiiviseen luovuuteen keskittyneestä tutkimuksesta ja pyrkiä niiden perusteella määrittelemään kollektiivinen luovuus tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Kollektiivisen luovuuden tutkimuksen voidaan sanoa alkaneen 1990-luvulla (Sawyer & DeZutter 2009, 81). Kenties ensimmäinen yritys teoretisoida ilmiötä on Weickin & Robertsin (1993) ajatus kollektiivisesta mielestä (collective mind). Heidän mukaansa kollektiivisen mielen käsite viittaa samanaikaisesti sekä yksilöön että ryhmään siksi, että ”vain yksilöt voivat vaikuttaa kollektiiviseen mieleen, mutta kollektiivinen mieli on yksilön mielestä erillinen” (Weick & Roberts 1993, 360). Tässä määrittelyssä korostuu yksi kollektiivisen luovuuden perusominaisuus: se, että se tapahtuu jossain yksilöistä erillisessä ”tilassa”.

Sawyer (1999) on Weickin ja Robertsin (1993) kanssa osittain samoilla linjoilla, vaikka hänen käyttämänsä käsitteistö poikkeaa kollektiivisen mielen käsitteestä. Sawyer (1999) puhuu artikkelissaan kollektiivisesta kehkeytymisestä (collective emergence) tarkoittaen sillä yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ajoittain jopa sanattomasti tapahtuvaa yhteistä luomistyötä. Käsite syntyi Sawyerin improvisaatioteatteriin keskittyneestä tutkimuksesta ja kuvaa hyvin tilannetta, jossa syntyvää luovaa lopputulosta ei voida jäljittää takaisin yksittäisiin henkilöihin. Ominaista kollektiiviselle kehkeytymiselle on Sawyerin mukaan ennen kaikkea sen ennalta-arvaamattomuus ja sen tapahtuminen aidosti eri yksilöiden välillä. (Sawyer 1999.) Sawyerin näkemys täydentää Weickin ja Robertsin (1993) ajatusta siinä, että se korostaa kollektiivisen luovuuden olevan jotain ”enemmän”, kuin mitä siihen osallistuvat yksilöt olisivat yksilöllisesti tai edes yhteenlaskettuina erillään toisistaan voineet tuottaa. Sama ajatus toistuu myös Kurtzbergin ja Amabilen (2001) artikkelissa luovan synergian (creative synergy) tapauksessa. Kurtzberg ja Amabile (2001, 289) ymmärtävät luovan synergian

tarkoittavan tilannetta, jossa ajatuksia muodostetaan ja jaetaan samanaikaisesti useamman kuin yhden henkilön kesken. Keskeistä luovalle synergialle on heidän mukaansa se, että ryhmä ihmisiä lopulta tuottaa jotain sellaista, jota yksikään ryhmän jäsenistä ei olisi pystynyt tuottamaan itse (Kurtzberg & Amabile 2001, 289).

Sawyer ja DeZutter (2009) tarkensivat Sawyerin (1999) alkuperäistä kollektiivisen kehkeytymisen käsitettä tarkoittamaan spontaanisti tapahtuvaa jaettua luovuutta (distributed creativity). Heidän mukaansa jaettu luovuus voi olla joko spontaania tai vaihtoehtoisesti ennustettavaa ja hallittavaa (Sawyer & DeZutter 2009). Jaettu luovuus vaikuttaisikin siten toimivan synonyyminä luovan synergian ja myös kollektiivisen luovuuden käsitteelle, jossa luovuus on samanaikaisesti jakautunut useammalle kuin yhdelle henkilölle. Täten kollektiivinen kehkeytyminen voidaan nähdä eräänlaisena alakäsitteenä jaetulle ja kollektiiviselle luovuudelle, jossa korostuvat erityisesti jaetun luovuuden spontaani luonne tiukan hallinnan sijasta.

Glăveanun (2011, 474) määritelmässä kollektiivinen luovuus tarkoittaa yksinkertaisesti useiden osallistujien luovaa toimintaa. Sen perustana toimii ajatus edustuksellisesta tilasta (representational space), jossa kollektiivinen luovuus tapahtuu. Glăveanun (2011) näkemyksen mukaan kullakin kollektiiviseen luovuuteen osallistuvalla yksilöllä on siis oma, kulttuurisesti rakentunut edustuksellinen tilansa, joita toisilleen kommunikoimalla osallistujat rakentavat yhteistä, kaikkien osallistujien ”ulkopuolella” vaikuttavaa edustuksellista tilaa (Glăveanu 2011, 483). Nämä yksilölliset edustukselliset tilat eivät ole kaikilla samanlaisia, mistä muodostuvatkin Glăveanun (2011) mukaan luovuutta edistävät erot eri yksilöiden välillä. Toisin sanoen jokaisella kollektiiviseen luovuuteen osallistuvalla yksilöllä on Glăveanun näkemyksen mukaan hallussaan oma uniikki yhdistelmänsä erilaista osaamista ja erilaisia elämäkokemuksia, jotka yhteen tuotuna mahdollistavat kollektiivisen luovuuden tapahtumisen.

Jotkut tutkijat ovat kollektiivisesta luovuudesta puhuessaan vakuuttuneita sen hetkellisyydestä verrattuna sen hahmottamiseen pysyvänä tilana. Esimerkiksi Sonnenburg (2004) ja Hargadon ja Bechky (2006) korostavat molemmat kollektiivisen luovuuden dynaamisuutta ja hetkissä rakentuvaa luonnetta. Heidän kirjoituksissaan korostuu myös kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitys kollektiivisen luovuuden muodostumiselle. Hargadon ja Bechky (2006, 487) määrittelevät kollektiivisen



luovuuden sellaiseksi hetkeksi, jolloin yksilöt kokoontuvat yhteen löytääkseen, määritelläkseen uudelleen ja ratkaistakseen sellaisia ongelmia, joita kukaan heistä ei olisi voinut ratkaista yksin. Kollektiivinen luovuus on siten heidän mukaansa sosiaalinen prosessi, jossa ratkaistaan luovuutta vaativia ongelmia eri ihmisillä olevien resurssien avulla (Hargadon & Bechky 2006, 495). Nämä resurssit puolestaan tehdään näkyväksi kollektiiviseen luovuuteen osallistuvien yksilöiden välisessä kanssakäymisessä erilaisten käyttäytymismallien kautta. Tässä prosessissa yhden yksilön ajatukset muokkaavat seuraavan ajatuksia, jotka puolestaan edelleen muokkaavat muiden osallistujien ajattelua; samalla tavalla myös jokaisen osallistujan aikaisemmat ajatukset saavat prosessin edetessä uusia merkityksiä. (Hargadon & Bechky 2006.) Myös Gläveanun (2011) kollektiivisen luovuuden mallissa sen osallistujien välinen kommunikaatio on korostetussa asemassa, sillä sen avulla eroja yksilöiden edustuksellisissa tiloissa tuodaan esille ja yhteiseen tietoon ongelman ratkaisemiseksi kollektiivisesti.

Yhteenvedon voitaneen todeta tutkijoiden olevan melko yksimielisiä kollektiivisen luovuuden keskeisistä ominaisuuksista, vaikka siitä käytettyjen käsitteiden välillä on jonkinasteisia eroavaisuuksia. Esimerkiksi kollektiivisesta mielestä puhuttaessa painotetaan erityisesti kollektiiviseen luovuuteen osallistuvien yksilöiden ajattelua ja niiden keskinäistä kommunikointia, kun taas kollektiivinen kehkeytyminen voi viitata myös luovuuden täysin sanattomaan muotoutumiseen. Lähes kaikissa aiheesta tehdyissä kirjoituksissa korostuvat kuitenkin jonkinlainen yksilöiden välinen vuorovaikutus ja se, ettei kollektiivista luovuutta voida selittää pelkästään siihen osallistuvia yksilöitä tutkimalla (Sawyer 1999, 449), vaan että se on jotakin enemmän. Tässä tutkimuksessa käytetään näihin huomioihin perustuvaa määritelmää kollektiivisesta luovuudesta, josta voidaan erotella seuraavat pääpiirteet:

- Kollektiivinen luovuus tapahtuu useiden yksilöiden välillä.
- Kollektiivinen luovuus perustuu yksilöiden ainutlaatuisen yhdistelmään erilaista osaamista ja elämäkokemuksia, jotka yhteen tuotuna voivat muodostaa jotain sellaista, jota ei voida enää jäljittää takaisin yksittäisiin henkilöihin.

### **2.3 Kollektiivisen luovuuden ilmeneminen tiimityössä: osiensa summa vai jotain enemmän?**

Jiang ja Zhang (2014) nimeävät neljä eri kohtaa, jotka erottavat tiimin luovuuden yksilön luovuudesta. Ensinnäkin tiimissä on usein vaikeaa tai jopa mahdotonta erottaa, kenen keksimä jokin idea alun perin oli. Syynä tähän on se, että kukin tiimin jäsen on paitsi mukana vaikuttamassa lopputuloksen syntyymiseen, he ovat samanaikaisesti alttiina kaikkien muiden jäsenten ajatuksille. Toisin sanoen siis tiimin jäsenet muovaavat toinen toisensa ajattelua luovan prosessin edetessä, jolloin ideat syntyvät ja muovautuvat monimutkaisen vuorovaikutuksen alaisuudessa, usein muuttuen matkan varrella ainakin jonkin verran. Toiseksi tiimillä on aina yhteinen tavoite, jolloin tiimin jäsenten on huolehdittava tiimin suoriutumisesta kokonaisuutena sen sijaan, että he olisivat vastuussa vain itsestään. Tiimissä luova yksilösuoritus ei enää yksin riitä, vaan tiimin on pystyttävä olemaan luova myös yhdessä. Lopuksi tiimillä on usein paremmat edellytykset laaja-alaista osaamista vaativien luovien ongelmien ratkaisemiseen siksi, että niillä on suuremman jäsenmääränsä vuoksi käytössään enemmän osaamista ja erilaisia näkökulmia.

Tiimin luovuutta on luovuustutkimuksessa lähestytty ensisijaisesti sen muodostavien yksilöiden luovuuden kautta (Kurtzberg & Amabile 2001, 285). Taggarin (2002, 327) tutkimus antoi kuitenkin viitteitä siitä, että tiimin luovuus ei perustuisikaan pelkästään sen muodostavien yksilöiden luovuuteen, vaan myös ryhmän sisäisillä prosesseilla on luovuuden muodostumisessa tärkeä osa. Tämä on aikaisemman tutkimuksen perusteella vallitseva näkemys, vaikka myös toisenlaisia tulkintoja on esitetty (Pirola-Merlo & Mann 2004). Esimerkiksi Pirola-Merlo ja Mann (2004) esittivät tutkimuksessaan vastakkaisen näkemyksen tiimin luovuudesta pelkästään sen jäsenten yksilöllisten luovuuksien summana, jonka he argumentoivat olevan aikaisemman tutkimuksen valossa tilastollisesti yhtä mahdollista kuin tiimin luovuuden ymmärtäminen osiaan suurempana kokonaisuutena. Tiimin luovuus muodostuisi siis kirjoittajien mukaan suoraan sen muodostavien yksilöiden luovista suorituksista ja niiden yhdistelmästä (Pirola-Merlo & Mann 2004, 239). Pirola-Merlo ja Mann (2004, 241) huomioivat kuitenkin myös sen mahdollisuuden, että yhden tiimin jäsenen luova suoritus tai projektin tietty osa-alue on

lopputuloksen kannalta erityisen merkittävä, jolloin tiimin luovuus voisi teoriassa olla myös osiensa eli tiimin jäsenten luovuuksien painotettu summa.

Bissolan ja Imperatorin (2011) tutkimus pureutui tähän samaan ongelmaan tarkoituksenaan muodostaa yksilön ominaisuudet, tiimin jäsenten väliset suhteet ja organisaation käytännöt yhdistävä monitasoinen viitekehys kuvaamaan tiimien kollektiivista luovuutta. He tunnistivat opiskelijaryhmiä tarkastelevassa kvantitatiivisessa tutkimuksessaan luovuudeltaan vaihtelevia tiimejä, jotka he jaottelivat neljään ryhmään sen mukaan, olivatko tiimin jäsenet luovia yksilöllisesti ja oliko tiimi kokonaisuudessaan luova. Luovuuden mittareina he käyttivät yksilön luovuuden osalta Williamsin luovuustestiä ja tiimin luovuuden osalta Besemerin ja O'Quinin asteikkoa välttääkseen yksilöllisen arvioinnin virheet. Tuloksena he löysivät neljä suurin piirtein samankokoista joukkoa tiimejä, joissa 1) luovuus oli heikkoa sekä yksilön että tiimin tasolla; 2) luovuus oli hyvää sekä yksilön että tiimin tasolla; 3) tiimin luovuus kokonaisuutena oli hyvää jäsenten yksilöllisen luovuuden heikosta tasosta huolimatta ja 4) tiimin jäsenet olivat kyllä luovia yksilöllisesti, tiimin luovuuden kokonaisuutena jäädessä silti heikoksi. (Bissola & Imperatori 2011.) Tuloksistaan tutkijat saivat vahvistusta sille näkemykselle, ettei tiimin luovuus ole vain osiensa summa (Bissola & Imperatori 2011, 84).

Tiimien luovuuden vaihtelut selittyivät Bissolan ja Imperatorin (2011) tutkimuksen mukaan niiden erilaisten prosessien avulla, mihin myös Taggar (2002) tutkimuksessaan viittaa. Bissola ja Imperatori (2011) jakoivat tutkimiansa tiimien prosessit kahteen alaluokkaan, niiden sisäisiin suhteisiin liittyviin ja organisaation prosesseihin. Suhteisiin liittyvät prosessit sisälsivät sellaisia asioita kuin kommunikaatio, konfliktinhallinta ja positiiviset yksilöiden väliset suhteet, kun taas organisaation prosessit muodostuivat johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja organisaation normeihin liittyvistä prosesseista. Tutkijat havaitsivat esimerkiksi, että luovuudeltaan heikoissa tiimeissä kommunikaatio oli usein tehotonta, kun taas paremmin suoriutuneissa tiimeissä johtajuus oli vapaampaa, positiivisten yksilöiden välisten suhteiden ylläpitäminen tärkeää ja kommunikaatio tehokasta (Bissola & Imperatori 2011, 84 – 85). Kirjoittajat kuitenkin huomauttavat, ettei ole olemassa yksiselitteisesti hyviä tai huonoja prosesseja, vaan että tiimien erilaiset luovat suoritukset ovat seurausta erilaisista yksilön luovuuden, tiimin sisäisiin suhteisiin liittyvien ja organisaation prosessien välisistä yhdistelmistä (Bissola & Imperatori 2011, 84).

Bissolan ja Imperatorin (2011) tutkimuksessaan havaitsemat erot hyvin ja heikosti luovissa tehtävissä suoriutuneiden tiimien prosessien välisistä eroista on yhdenmukainen Taggarin (2002) aikaisemmin löytämien tekijöiden kanssa. Taggar (2002, 327) korosti tiimin luovuuden näkökulmasta erityisesti tehokkaan kommunikaation ja konfliktinhallinnan, palautteen antamisen ja informaation jakamisen merkitystä, jotka suurelta osin toistuivat myös Bissolan ja Imperatorin (2011) tutkimuksen tuloksissa. Näiden tutkimusten valossa vaikuttaa perustellulta todeta, että tiimien luovuus ei rakennu pelkästään sen muodostavien yksilöiden luovuuden perusteella, vaan että myös tiimin sisäisellä vuorovaikutuksella on sen luovuuden kannalta merkittävä rooli. Bissola ja Imperatori (2011, 86) omien sanojensa mukaan hyökkäväätkin useita luovuuteen liitettyjä kliseitä vastaan osoittaessaan muun muassa, ettei luovuudessa ole aina kysymys lahjakkuudesta. Sellaisetkin tiimit, joiden kaikki jäsenet ovat erittäin luovia, voivat suoriutua tehtävästään huonosti esimerkiksi kommunikaatio-ongelmien takia, kun taas heikon tai keskitason luovuuden omaavista yksilöistä muodostuva tiimi voikin kokonaisuutena toimia hyvin luovasti, kunhan tiimin prosessit ovat kunnossa.

## **2.4 Tiimin luovuuteen vaikuttavat tekijät**

Luovuustutkimuksessa vallinneen perinteisen näkemyksen mukaan luovat ideat saavat usein alkunsa yhden tiimin jäsenen ajattelusta (esim. Kylén & Shani 2002, 19). Tiimin kollektiivisesta luovuudesta puhuttaessa tämä ei kuitenkaan ole koko totuus, vaan saadut ideat kehittyvät ja muokkautuvat edelleen tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Hargadon & Bechky 2006). Tiimin luovuuteen vaikuttavat siten monet muutkin tekijät pelkkien tiimin jäsenten yksilöllisten luovuuksien lisäksi. Nämä tekijät voivat liittyä niin tiimin jäsenten taustaan ja kokemuksiin, jäsenten välisiin suhteisiin, tiimin rakenteeseen kuin sen työtehtävän ominaisuuksiin. Tässä luvussa käsittelem näitä kutakin osa-aluetta aikaisempaan tutkimukseen pohjaten.

### **2.4.1 Tiimin jäsenten osaaminen, tausta ja kokemukset**

*Tiimin jäsenet* ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ovat Kurtzbergin ja Amabilen (2001, 287) mukaan kaikkein tärkein tiimin luovuuteen vaikuttava tekijä, sillä ne

sääntelevät sitä, miten ihmiset toimivat keskenään vuorovaikutuksessa. Tiimin luovuudesta puhuttaessa se tiimin jäsenten ominaisuus, joka useimmin nousee tutkimuksessa esiin, on *tiimin jäsenten välinen monimuotoisuus*. Yleisesti monimuotoisuudella tarkoitetaan tiimin jäsenten välistä erilaisuutta, joka jaetaan tutkimuksessa usein kahteen osa-alueeseen, demografiseen ja työhön liittyvään monimuotoisuuteen (esim. Hülsheger, Anderson & Salgado 2009; Horwitz & Horwitz 2007). Demografisella monimuotoisuudella tarkoitetaan helposti havaittavia, synnynnäisiä eroja ihmisten välillä, joita voivat olla esimerkiksi erot iässä, sukupuolella, rodussa tai etnisyydessä. Työhön liittyvä monimuotoisuus puolestaan viittaa ihmisten usein itse hankkimiin, heidät muista erottaviin ominaisuuksiin: tällaiset erot voivat liittyä esimerkiksi koulutustasoon, osaamiseen, ajattelutapoihin ja kokemuksiin. (Horwitz & Horwitz 2007.) Tutkimuksissa on osoitettu demografisen monimuotoisuuden merkityksen tiimin luovuudelle olevan huomattavasti työhön liittyvää monimuotoisuutta vähäisempää (esim. Choi 2007; Horwitz & Horwitz 2007; Reiter-Palmon, Wigert & de Vreede 2012).

Tiimin jäsenten monimuotoisuuden pääasiallinen hyöty tiimin luovuuden kannalta syntyy siitä, että monimuotoisessa tiimissä on luonnollisesti enemmän osaamista ja erilaisia näkökulmia kuin täysin homogeenisessä tiimissä (esim. Hülsheger ym. 2009). Tämän puolestaan on argumentoitu parantavan tiimin kykyä omaperäisten ideoiden ja ratkaisujen keksimiseen siksi, että sillä on käytössään enemmän resursseja (esim. Hülsheger ym. 2009; Pirttilä ja Nikkilä 2007). Tiimin jäsenten monipuolista osaamista ja erilaisia taustoja pidetään erityisen tärkeänä varsinkin kollektiivisen luovuuden syntymiselle. Sen perustana nimittäin on, ettei yhdelläkään kollektiivisen luovuuden osallistujalla yksin ole kaikkia ongelman ratkaisemiseen tarvittavia tietoja tai taitoja tai vaihtoehtoisesti he eivät yksin onnistu näkemään niiden arvoa (Hargadon & Bechky 2007).

Tiimin monimuotoisuuden ja tiimin luovuuden välinen suhde on kuitenkin aikaisemman tutkimuksen perusteella huomattavasti tätä monimutkaisempi ja ajoittain jopa ristiriitainen (Reiter-Palmon, Wigert & de Vreede 2012). Tiimin monimuotoisuus nimittäin muuttaa aina myös tiimin kommunikaation, vuorovaikutuksen ja yhteistyön kontekstia (Kurtzberg & Amabile 2001, 290), eikä aina parempaan suuntaan. Vaikka monimuotoisuus voi tarjota tiimille uusia näkökulmia, voi se myös vaikeuttaa yhteisymmärryksen saavuttamista tiimissä ja johtaa pahimmillaan jopa

konfliktitilanteeseen (esim. Kurtzberg & Amabile 2001). Lisävaikeuden tiimin monimuotoisuuden ja luovuuden välille tekee se, että joidenkin erilaisuutta aiheuttavien tekijöiden vaikutus on erilainen sen mukaan, tarkastellaanko yksilön vai koko tiimin luovuutta (Choi 2007). Esimerkiksi Choi (2007) havaitsi tutkimuksessaan yksilön luovuuden tiimityössä kärsivän, mikäli tiimin monimuotoisuus aiheutti valtaeroja tiimin jäsenten välille: tällaisessa tilanteessa alemman valta-aseman omaavat tiimin jäsenet saattoivat esittää ajatuksiaan ääneen vähemmän kuin vertaistensa parissa ollessaan.

Optimaalisen tiimin kokoonpanon muodostaminen monimuotoisuuden suhteen on siis varsin vaikeaa, sillä sen vaikutukset vaihtelevat sen mukaan, millaisesta monimuotoisuudesta on kysymys ja onko tavoitteena yksilön vai koko tiimin luovuus. Monimuotoisuuden lajeista esimerkiksi Han, Han ja Brass (2014) keskittyivät tiimin jäsenten osaamisen monimuotoisuuteen. He jakoivat osaamisen kolmeen osaan, sisältöön, osaamisen tasoon ja tiimityötaitoihin (jäsenten erilainen käsitys siitä, kuinka toimia tiiminä). Jotkut tutkijat liittävät osaamisen monimuotoisuuden ja tiimin luovuuden toisiinsa siten, että monimuotoisuus osaamisessa johtaa tiimissä erilaisen sosiaalisen pääoman muodostumiseen, jolla puolestaan on tiimin luovuuden kannalta erilaisia seurauksia. Hanin ym. (2014) mukaan ollakseen luova tiimi tarvitsee kahta erilaista sosiaalista pääomaa: siltoja rakentavaa ja yhteyksiä luovaa. Siltoja rakentavalla pääomalla he tarkoittavat sellaisia ulkopuolisia verkostoja, jotka tarjoavat tiimille uusia ärsykeitä yhteyksiä luovan viitatessa tiimin sisäisiin, sen yhteistyötä parantaviin suhteisiin. Tiimin jäsenten osaamisen monimuotoisuus vaikutti tutkimuksen tulosten mukaan vahvasti siihen, millaisia ulkoisia ja sisäisiä verkostoja tiimi rakensi. Laaja monimuotoisuus tiimin jäsenten osaamisen sisällössä edisti siltoja rakentavan sosiaalisen pääoman syntymistä, kun taas heikko monimuotoisuus tiimityötaidoissa edisti yhteyksiä luovaa sosiaalista pääomaa. Samanlaisiin tuloksiin tiimin sosiaalisen pääoman suhteen ovat päätyneet myös Perry-Smith ja Shalley (2003) ja Perry-Smith (2006), jotka korostavat tutkimuksissaan heikkojen siteiden merkitystä luovuudelle uusien näkökulmien tarjoajina.

Tiimin jäsenten yksilöllisillä ominaisuuksilla ja näistä muodostuvalla kokonaisuudella on siis suuri merkitys sille, miten vuorovaikutus tiimissä toimii ja kuinka luovia sen tuottamat lopputulokset ovat (Egan 2005, 218). Tästä syystä jotkut tutkijat ovat viime aikoina pyrkineet tunnistamaan tiimin jäsenistä myös joitakin yksilöllisiä ominaisuuksia,

jotka parantaisivat tiimin luovuutta paitsi yksilön, myös koko tiimin tasolla. Esimerkiksi Tadmor, Satterstrom, Jang ja Polzer (2012) keskittyivät monikulttuurisen tiimin jäsenten monikulttuurisiin kokemuksiin ja niiden vaikutuksiin tiimin luovuudelle. He havaitsivat monikulttuuristen kokemusten hyödyttävän paitsi niitä omaavien yksilöiden, myös koko tiimin luovuutta. Tämä tulos selittyy luultavasti sillä, että tällaiset kokemukset helpottavat eri kulttuurien välistä vuorovaikutusta tiimissä ja vähentävät konfliktien todennäköisyyttä.

Yksilön luovuuden tutkimukseen nojaten Schilpzand, Herold ja Shalley (2011) puolestaan ottivat oman tutkimuksensa lähtökohdaksi luovuuteen usein yhdistetyn luonteenpiirteen, avoimuuden kokemuksille. Avoimuudella kokemuksille tarkoitetaan tiimin jäsenten joustavuutta ja kykyä kekseliäisyyteen omassa työssään (Schilpzand ym. 2011, 56). Tutkijat selvittivät tämän luonteenpiirteen merkitystä koko tiimin luovuuden kannalta ja havaitsivat sen olevan huomattava. Hieman yllättävästi tärkeää ei kuitenkaan ollut se, että tämä luonteenpiirre olisi kaikilla tiimin jäsenillä mahdollisimman vahva, vaan se, että tiimin jäsenten välillä oli kyseisen piirteen kohdalla vaihtelua. Tutkijat arvelivat tämän johtuvan siitä, että tiimin jäsenten liiallinen avoimuus kokemuksille saattaa aiheuttaa ideoinnin liiallista painottumista tiimissä niiden toteuttamisen kustannuksella. Sen sijaan mikäli kyseisen luonteenpiirteen suhteen vallitsi tiimissä tasapaino, pystyi se paremmin tasapainottamaan myös ideoiden tuottamisen ja niiden toteuttamisen toimintoja. (Schilpzand ym. 2011.) Tasapaino korostuu myös Caniëlsin, de Stobbeleirin ja de Clippeleerin (2014) tutkimuksessa tiimin jäsenten osaamisen monimuotoisuudesta. Heidän tutkimuksensa mukaan jäsenten osaamisen tuli olla toisiaan täydentävää parhaan mahdollisen luovuuden aikaansaamiseksi.

Mielenkiintoisia tuloksia saivat joitakin vuosia aikaisemmin myös Baer, Oldham, Jacobson ja Hollingshead (2008), jotka tarkastelivat tiimin jäsenten persoonallisuuden piirteiden (ekstroverttius, avoimuus kokemuksille, neuroottisuus, myöntöväisyys ja tunnollisuus) vaikutusta tiimin luovuuteen kokonaisuutena. Tutkimuksessa havaittu yhteys näiden piirteiden ja tiimin luovuuden välillä oli positiivinen yhdellä ehdolla: tiimin jäsenten täytyi uskoa tiimin olevan kokonaisuutena sen muodostavia yksilöitä luovempi. Vain tällöin he arvostivat tiimin sisäistä vuorovaikutusta, kiinnittivät riittävästi huomiota muiden sen jäsenten esittämiin ajatuksiin ja panostivat yhteiseen ideoiden jatkokehittelyyn. Mikäli tiimin jäsenet eivät uskoneet tiimin kollektiivisen luovuuden

mahdollisuuteen, ei sitä myöskään päässyt tapahtumaan luovien persoonallisuuden piirteiden hyödyn jäätyä vaikuttamaan vain yksilön tasolle. (Baer ym. 2008.)

#### **2.4.2 Tiimin jäsenten väliset suhteet**

Vaikka tiimin muodostavilla jäsenillä ja heidän henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan on tutkimusten mukaan tiimin luovuuden kannalta suuri merkitys, eivät ne kuitenkaan yksin riitä. Esimerkiksi pelkästään se, että tiimin jäsenet ovat yksilöllisesti todella luovia, ei ole riittävä edellytys tiimin luovuuden toteutumiselle (Bissola, Imperatori & Trinca Colonel 2013). Tämä johtuu siitä, että kollektiivista luovuutta tapahtuu tiimissä vain silloin, kun tiimi pystyy tuottamaan jotain jäsentensä yksilöllistä luovuutta suurempaa. Jotta tiimin jäsenistä saataisiin tiimin luovuuden kannalta mahdollisimman paljon irti heidän henkilökohtaisen luovuutensa tasosta riippumatta, tarvitaan ennen kaikkea toimivia tiimin prosesseja (Bissola ym. 2013). Tähän liittyen Sacchetti ja Tortia (2013) totesivat tutkimuksessaan työntekijöiden läheisimmän työympäristön, tiimin, olevan merkittävä tekijä sekä heidän tyytyväisyydelleen että luoville pyrkimyksilleen.

Madjarin (2005) mukaan tiimin muut jäsenet voivat muokata yksittäisen jäsenen luovuutta pääasiallisesti kahdella tavalla. Toisaalta he voivat tarjota hänelle tukea ja apua, toisaalta taas stimuloida hänen ajatteluaan tarjoamalla uusia näkökulmia ja erilaista informaatiota, joka parhaimmillaan auttaa työntekijää keksimään aikaisempaa omaperäisempiä ideoita tai ratkaisuja. (Madjar 2005.) Tiimin jäsenten välinen monimuotoisuus vastaa näistä kahdesta jälkimmäiseen, sillä erilaiset taustat omaavat ihmiset katsovat asioita luonnostaan hieman eri näkökulmista. Tiimin jäsenten väliset suhteet ja niiden laatu puolestaan vaikuttaa siihen, kokevatko tiimin jäsenet saavansa tiimiltä tukea luoville pyrkimyksilleen.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tiimin jäsenten monimuotoisuus voi olla tiimin luovuuden kannalta sekä hyvä että huono asia. Parhaimmillaan se johtaa aiempaa suurempaan tiimin luovuuteen erilaisten ajattelutapojen ja näkemysten haastaessa tiimin ajattelua (esim. Hülsheger ym. 2009; West 2002). Toisaalta taas liika monimuotoisuus tiimissä voi vaikeuttaa sen keskinäistä kommunikointia ja aiheuttaa tiimissä konflikteja. Jotta monimuotoisuuden mahdolliset negatiiviset seuraukset voidaan välttää, on sitä siis osattava hallita (Kurtzberg 2005). Tehokas *konfliktinhallinta* nousee siten tärkeäksi tiimin



sisäiseen vuorovaikutukseen ja sen jäsenten välisiin suhteisiin vaikuttavaksi tekijäksi. Oikein hoidettu, rakentava tiimin konflikti voi parhaimmillaan olla yksi monimuotoisuuden arvokkaimmista seurauksista. Toisaalta konfliktin vaarana on aina sen meneminen liian pitkälle tai muuttuminen henkilökohtaiseksi, mikä voi aiheuttaa tiimiin negatiivisia tunteita ja luovuuden esteitä. (Egan 2005.) Esimerkiksi Carnevale ja Probst (1998, 1307) havaitsivat tutkimuksessaan konfliktin vaikuttavan jopa työntekijöiden kykyyn käsitellä tietoa.

Tiimin konfliktit voidaan jakaa tehtävä-, suhde- ja prosessikonflikteihin (Jehn 1997). Tehtäväkonfliktit ovat nimensä mukaisesti vahvasti sidoksissa tehtävän suorittamiseen ja siihen liittyviin erimielisyyksiin tiimin sisällä, kun taas suhdekonfliktit syntyvät yleensä tiimin jäsenten välisistä henkilökohtaisista ristiriidoista. Prosessikonfliktit puolestaan viittaavat tiimin sisäiseen työnjakoon ja tiimin toimintatapoihin. (Jehn 1997.)

Erilaisilla konflikteilla on luovuuteen erilainen vaikutus (esim. Jehn 1997). Tehtäväkonflikteja pidetään yleisesti pieninä määrinä luovuudelle hyödyllisinä, sillä ne voivat lisätä keskustelua tiimin sisällä esimerkiksi siitä, mikä on paras tapa ongelman ratkaisemiseksi (Reiter-Palmon, Wigert & de Vreede 2012.) Selvästi tunnepitoisemmat suhdekonfliktit sen sijaan yleensä vaikeuttavat tiimin luovaa suoritusta (esim. Egan 2005; West & Sacramento 2012). Konfliktit kuitenkin eskaloituvat varsin helposti ja erimielisyydet esimerkiksi tehtävän suorittamisessa saattavat ajan myötä johtaa ongelmiin myös tiimin jäsenten välisissä henkilösuhteissa (Jehn 1997, 532). Tällaisessa tilanteessa alun perin luovuudelle hyödyllinen tehtäväkonflikti muuttuu sille selvästi haitallisemmaksi suhdekonfliktiksi (esim. Kurtzberg & Amabile 2001; Reiter-Palmon ym. 2012).

Tehtäväkonfliktin hyödyllisyys yhdistetään tutkimuksessa sen kykyyn haastaa tiimissä esitettyjä ajatuksia ja näkemyksiä (esim. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996; Hülsheger ym. 2009; Isaksen & Lauer 2002;), estäen näin tiimiä sortumasta ryhmäajatteluun (esim. Farh, Lee & Farh 2010). Rakentava erimielisyys tiimissä auttaa sitä analysoimaan kriittisesti kaikkia olemassa olevia vaihtoehtoja, mikä puolestaan saattaa auttaa tiimiä tekemään luovempia ratkaisuja (West & Sacramento 2012, 370). Tehtäväkonfliktin ei kuitenkaan voida yksiselitteisesti sanoa olevan tiimien luovuudelle pelkästään hyväksi luonnollisesti jo sen eskaloitumismahdollisuuksien vuoksi. Joissakin

tutkimuksissa on nimittäin havaittu sekä tehtävä- että suhdekonfliktien heikentävän tiimien suorituskkyä (esim. Khan, Breiteneker, Gustafsson & Schwarz 2015). On myös mahdollista, että tehtäväkonflikti edistää tiimin luovuutta vain tietyissä olosuhteissa. Esimerkiksi Fairchild ja Hunter (2013) havaitsivat tutkimuksessaan tehtäväkonfliktin hyödyttävän tiimin luovuutta vain silloin, kun osallistumisen turvallisuus tiimissä oli korkea. Tällaisessa tiimissä tehtäväkonflikti saattaa toimia ainoana kannustimena pyrkiä luoviin lopputuloksiin. Farh, Farh ja Lee (2010) puolestaan argumentoivat liiallisen tehtäväkonfliktien määrän estävän tiimin luovuutta siksi, ettei tiimi tällöin välttämättä kykene yhdistämään suurta määrää poikkeavia näkemyksiä yhdeksi kokonaisuudeksi. Todennäköisesti tehtäväkonflikti on tiimille kaikkein hyödyllisintä silloin, kun se on kohtalaisella tasolla liian korkean tai matalan tason sijaan (Farh ym. 2010).

Tiimeissä, joissa konflikteja on runsaasti, niiden jäsenet eivät tule toimeen keskenään niin hyvin kuin olisi toivottavaa. Tiimin ilmapiiriä voidaan tällaisessa tilanteessa kuvata jopa henkilöiden väliseksi sodankäynniksi (Isaksen & Lauer 2002, 81). Konfliktit tiimissä voivat herättää tiimin jäsenissä turhautumisen tai jopa vihan tunteita (esim. Hülsheger ym. 2009; Yang & Hung 2015). Tähän ja osittain myös tiimin yhtenäisyyteen liittyen Yang ja Hung (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan työntekijöiden tovereitaan kohtaan tuntemansa vihan tai toverillisen rakkauden mahdollisia vaikutuksia heidän henkilökohtaiselle luovuudelleen. Aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen tutkijoiden oletuksena oli vihan olevan luovuuden kannalta rakkautta hyödyllisempää siksi, että liiallista yhtenäisyyttä tavoiteltaessa tiimi painottaa enemmän sisäisiä suhteitaan kuin ongelmanratkaisua (Yang & Hung 2015, 220). Syynä tähän näkemykseen ja sitä tukeviin tuloksiin on todennäköisesti kuitenkin tutkijoiden tarkastelutaso. Yksilön tasolla vihan tunteet saattavat edistää luovuutta aktiivomalla heidän luovaa ajatteluaan, kun taas tiimin tasolla se vaikeuttaa kommunikointia ja tiedon jakamista toimien näin sen kollektiivista luovuutta estävästi (Yang & Hung 2015).

Yhteenvetona voitaneen todeta tiimin monimuotoisuudesta johtuvan, rakentavan konfliktin olemassaolon ja hyvän käsittelyn tiimissä voivan edistää sen luovuutta. Syy tähän on se, että muiden ihmisten erilaiset kokemukset ja ideat voivat muokata muiden tiimin jäsenten ajattelua, kommunikaatiota ja käyttäytymistä ja siten haastaa koko tiimin ajattelua (Kurtzberg & Amabile 2001). Monimuotoisuus ei kuitenkaan ole ainoa tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen vaikuttava tekijä, sillä tiimin jäsenet

voivat myös tarjota toisilleen luovassa työssä usein tarpeellista tukea (esim. Madjar 2005).

Paulusin, Dzindoletin ja Kohnin (2012) mukaan tiimin jäsenet vaikuttavat toisiinsa muovaamalla toinen toisensa kognitiivisia ja motivaatioprosesseja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet vaikuttavat toinen toistensa ajatteluun ja motivaation tasoon. Kukin tiimin jäsen vaikuttaa siten jatkuvasti muihin tiimin jäseniin ja on samalla näiden vaikutuksen alaisena (Paulus ym. 2012, 330). Tämä vaikutus näkyy kenties kaikkein selvimmän tilanteessa, jossa joku tiimin jäsenistä on saanut jonkin omaperäisen idean ja hänen on päätettävä, jakaako hän tuon idean muille tiimin jäsenille. Paulusin ym. (2012) mukaan todennäköisyys saadun idean jakamiseen riippuu useista tiimiin, työtehtävään ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Esimerkkejä näistä tekijöistä voivat olla vaikkapa kyseisen tiimin jäsenen luottamus omiin luoviin kykyihinsä, hänen suhtautumisensa arvioiduksi tulemiseen, tiimin koettu turvallisuus ja hänen käsityksensä idean jakamisen mahdollisista seurauksista (Paulus ym. 2012, 330).

Kenties tärkein tekijä siinä, jakaako työntekijä saamansa uudet ideat muulle tiimille on hänen kokemansa tiimin *osallistumisen turvallisuus*. Osallistumisen turvallisuuden ja luottamuksen käsitteet ovat tiimin luovuudesta puhuttaessa melko lähellä toisiaan tarkoittaen yleensä sekä tiimin jäsenten kokemaa turvallisuutta riskien ottamiseen tiimissä että tiimin luovuutta tukevaa ja siihen kannustavaa ilmapiiriä (esim. Hülsheger ym. 2009; Edmondson 1999; Paulus ym. 2012; West 2002). Tiimissä, jossa tällainen turvallisuuden tunne vallitsee, sen jäsenet uskaltavat esittää ajatuksiaan ilman torjutuksi tai nolatuksi tulemisen pelkoa (esim. Hülsheger ym. 2009; Edmondson 1999; Paulus ym. 2012). Turvallinen tiimin ilmapiiri on luovuuden kannalta elintärkeää, sillä luova työ sisältää usein paljon riskejä ja epävarmuutta (Searle 2004). Mikäli tällaista turvallisuuden tunnetta ei ole, saattavat tiimin jäsenet altistua negatiivisille reaktioille varsinkin silloin, jos heidän esittämänsä ideat ovat kovin radikaaleja (Paulus ym. 2012, 337). Jos työntekijä uskoo uuden idean ehdottamisen johtavan hyökkäyksen kohteeksi, sensuroiduksi, naurunalaiseksi tai jopa rangaistuksi tulemiseen, hän tuskin ottaa riskiä ja edes ehdottaa mitään (West & Farr 1990).

Tiimin luovuuden ja osallistumisen turvallisuuden välinen suhde on tutkimuksissa osoitettu usein positiiviseksi. Esimerkiksi Kessel, Kratzer ja Schultz (2012) tutkivat

tiimin psykologisen turvallisuuden vaikutuksia terveydenhuollon tiimien luovaan suorituskyykyyn tiedon jakamisen prosessin kautta. Heidän saamansa tulosten mukaan tiimin psykologinen turvallisuus tiimissä edisti erityisesti sen jäsenten välistä hiljaisen tiedon jakamista, mikä puolestaan paransi tutkittujen tiimien luovuutta. Barczak, Lassk ja Mulki (2010) tutkivat osaltaan myös samaa ilmiötä, tosin käyttäen luottamuksen ja yhteistyön kulttuurin käsitteitä. Heidän tutkimuksensa yksi keskeinen tulos oli aikaisemman tutkimuksen tukeminen siinä, että näillä tiimin ominaisuuksilla on merkittäviä yhteyksiä tiimin luovuuteen. Myös West (2002) on todennut niiden tiimien, jotka tietoisesti kehittivät sisäistä turvallisuuttaan olevan sekä muita tiimejä luovempia että innovatiivisempia.

Tiimin osallistumisen turvallisuuden perustana on tiimin jäsenten keskinäinen arvostus ja luottamus (Edmondson 1999, 354). Tällaisessa tiimissä tiimin jäsenten osallistumista päätöksentekoon motivoidaan ja vahvistetaan ja uusien ideoiden esittämiseen kannustetaan (esim. West 1990). Tiimin jäsenet luottavat ja tukevat toisiaan ja uskaltavat olla toistensa kanssa avoimia ja rehellisiä ajatuksissaan (Isaksen ja Lauer 2002). Tärkeää on kuitenkin myös se, että jokaisen tiimin jäsenen näkemykset ja ajatukset tiimissä todella huomioidaan. Näin tiimin ilmapiiri kannustaa paitsi näiden näkemysten esittämiseen myös muiden esittämien ideoiden jatkokehittämiseen (Taggar 2002). Edellä esitetyn perusteella voidaan siis todeta tiimin osallistumisen turvallisuuden kuvastavan myös hyviä suhteita tiimin jäsenten välillä (esim. Isaksen & Lauer 2002).

Tiimin jäsenten välisten suhteiden laatuun ja niiden vaikutukseen luovuuteen sekä yksilön että tiimin tasolla on ottanut kantaa moni tutkija. Pohjaten aikaisempaan tutkimukseen työntekijän ja esimiehen välisen suhteen laadusta, Scott ja Bruce (1994) päättelivät myös tiimin jäsenten välisten suhteiden laadun voivan olla luovuuden kannalta merkittävä tekijä. Heidän mukaansa tiimin jäsenten väliset korkealaatuiset suhteet edistävät heidän luovuuttaan siksi, että ne muodostavat tiimiin luottamuksen, kunnioituksen ja yhteistyön ilmapiirin. Samaa asiaa tutkivat myöhemmin myös Muñoz-Donague ja Nieto (2012), joiden tutkimuksessa tarkasteltiin sekä tiimin jäsenen suhdetta muihin jäseniin että hänen esimieheensä. Tutkimusten tulosten perusteella suhteet muihin tiimiin jäseniin nousivat heidän luovuutensa kannalta jopa esimiessuhdetta tärkeämmiksi. Liao, Liu ja Loi (2010) puolestaan lähestyivät aihetta hieman eri näkökulmasta, sillä heidän oletuksenaan oli hyvien suhteiden esimieheen tai tiimin muihin jäseniin edistävän työntekijöiden luovuutta

nimenomaan siksi, että ne muuttaisivat hänen käsityksiään omista luovista kyvyistään. Tehdyn tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten luovuudelle erityisen hyödyllisiä olivat vaihtelut jäsenten välisten suhteiden laadussa siksi, että ne lisäsivät heidän keskinäistä vertailuaan. Kokiessaan asemansa vertailussa hyväksi työntekijän usko hänen omiin luoviin kykyihinsä kasvoi ja sitä kautta myös hänen luovuutensa parani. (Liao ym. 2010.)

### 2.4.3 Tiimin rakenne ja ominaisuudet

Tutkijoiden huomio on kiinnittynyt tiimin jäsenten ominaisuuksien ja jäsenten välisten suhteiden lisäksi myös itse tiimin rakenteeseen ja ominaisuuksiin liittyviin asioihin ja niiden mahdollisiin vaikutuksiin tiimin luovuuden kannalta. Tiimin rakenteen on esimerkiksi todettu voivan olla jopa kriittinen, joko tiimin luovuutta edistävä tai sitä estävä tekijä (Jain, Jain & Jain 2015, 56). Tiimin ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä eniten tutkimuksia on kenties tehty tiimin *yhtenäisyydestä*. Samalla periaatteella osallistumisen turvallisuuden kanssa voisi olettaa myös tiimin yhtenäisyyden edistävän sen luovuutta. Tällaisessa tiimissä jäsenet todennäköisesti tekevät enemmän yhteistyötä keskenään ja jakavat tietoa toisilleen (esim. Hülsheger ym. 2009; Jain, Jain & Jain 2015). Tutkimuksessa on kuitenkin myös havaittu tiimin yhtenäisyyden luovuutta estävä vaikutus, sillä mennessään liiallisuuksiin se vähentää tiimin kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja altistaa sen luovuudelle haitalliselle ryhmäajattelulle (esim. Kurtzberg & Amabile 2001).

Lähellä tiimin yhtenäisyyden käsitettä on myös tiimin jäsenten *tiimi-identifikaatio*, minkä vuoksi sen käsittely osana tiimin yhtenäisyyttä lienee perusteltua. Tiimin yhtenäisyys voidaan nimittäin käsittää siten, että tiimin jäsenet arvostavat jäsenyyttään tiimissä ja ovat motivoituneita toimimaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi (Jain, Jain & Jain 2015, 56). Tiimi-identifikaatio puolestaan viittaa siihen, kuinka tiimin jäsenet kokevat itsensä osaksi tiimiä ja missä määrin he ovat omaksuneet sen tavoitteet ja toimintatavat (Hülsheger ym. 2009). Tiimi-identifikaation käsite selventää tiimin yhtenäisyyteen ja luovuuteen liittyviä, ajoittain ristiriitaisia tutkimustuloksia. Tiimi-identifikaation ollessa korkea työntekijä näkee tiimin ikään kuin itsensä jatkeena, minkä on argumentoitu lisäävän hänen luovia pyrkimyksiään (Hirst, van Dick & van Knippenberg 2009). Tämä johtuu Hirstin, van Dickin ja van Knippenbergin (2009) mukaan siitä, että työntekijän korkea tiimi-identifikaatio on vahva motivaatiotekijä työntekijän luoville pyrkimyksille.

Korkean tiimi-identifikaation omaava työntekijä ei nimittäin halua tuottaa pettymystä tiimilleen luovuutta vaativissa, usein haastavissa ja korkean riskin sisältävissä tehtävissä.

Tang, Shang, Naumann ja von Zedtwitz (2014) tutkivat tiimi-identifikaation ja tiimin jäsenten luovuuden välistä suhdetta erityisesti tiedon jakamisen kannalta. Heidän tutkimuksensa osoitti tiimi-identifikaation lisäävän tiimin jäsenten luovuutta siksi, että se lisäsi tiimin jäsenten välistä tiedon jakamista. Tutkimus täydensi aiemmin esitettyä Hirstin ym. (2009) tutkimusta siinä, että se osoitti tiimin jäsenten tiimi-identifikaation todella parantavan heidän luovuuttaan sen sijaan, että se parantaisi vain heidän motivaatioon ryhtyä luoviin suorituksiin (Tang ym. 2014).

Mielenkiintoisen lisän näihin tutkimuksiin tuo Janssenin ja Huangin (2008) tutkimus, jossa he tutkivat paitsi yksilön tarvetta identifioitua tiimiinsä, myös erottautua siitä. Tutkijoiden argumentoinnin mukaan nämä tarpeet vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen tiimin jäsenenä siten, että hänen luovan toimintansa edellytyksenä on halu nimenomaan erottautua tiimistään liiallisen yhtenäisyyden sijasta. Syy tähän on Janssenin ja Huangin (2008) mukaan se, että ylikorostunut tiimi-identifikaatio kannustaa työntekijää noudattamaan tiimin sosiaalisia normeja sen sijaan, että hän pyrkisi aktiivisesti tekemään luovia ja kenties tiimin rajoja rikkovia ehdotuksia. Positiivisen erottautumisen tarve sen sijaan kannustaisi tiimin vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistamaan ja jopa niiden tietoiseen rikkomiseen. Yhteenvetona kyseisestä tutkimuksesta voidaan todeta korkean tiimi-identifikaation ja sitä kautta tiimin yhtenäisyyden edistävän enemmän työntekijän tehokkuutta tiimin jäsenenä, kun taas erottautumisen tarve edistää hänen varsinaista luovuuttaan. Tästä syystä olisi hyvä, että myös hyvin yhtenäisissä tiimissä muistettaisiin korostaa tiimin monimuotoisuutta ja sen jäsenten yksilöllisyyttä, jotta erottautumisen tarpeen tuoma kannustin luovuuteen säilyisi. (Janssen & Huang 2008.)

Osittain tähän tarpeeseen voi vastata tiimin *oman toimintansa tarkkailu*. Westin (2002) mukaan tiimin oman toimintansa tarkkailu kertoo siitä, että tiimi kykenee arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja havaitsemaan siihen liittyviä mahdollisia ongelmia. Sen on todettu olevan tärkeä tekijä tiimin toiminnan kannalta erityisesti haasteellisissa työtehtävissä (Jain ym. 2015). Tiimin oman toimintansa tarkkailun voidaan ajatella palvelevan samaa tarkoitusta tiimin luovuuden kannalta kuin rakentava tiimin konflikti:

se haastaa tiimin kyseenalaistamaan omaa tekemistään ja estää sitä vaipumasta kritiikittömyyteen.

Suoremmin tiimin niin sanottuun fyysiseen rakenteeseen liittyvät, sen luovuuteen vaikuttavat tekijät ovat sidoksissa joko tiimin kokoon, pysyvään tai väliaikaiseen luonteeseen, tiimin olemassa olon kestoon ja sen jäsenten vaihtuvuuteen tai tiimin rakenteen orgaanisuuteen tai jäykkyyteen. *Tiimin koon* vaikutukset tiimin luovuudelle ovat aikaisemman tutkimuksen perusteella varsin ristiriitaiset (esim. Hülsheger ym. 2009). Aikaisemmasta tutkimuksesta tekemässään meta-analyysissä Hülsheger ym. (2009) kuitenkin olettivat tiimin koon kasvun edistävän tiimin luovuutta siksi, että suuremmissa tiimissä on suuremman jäsenmääränsä vuoksi käytettävissä enemmän osaamista ja erilaisia näkemyksiä. Tutkimuksen tuloksista saatiin hienoista tukea tälle näkemykselle, vaikkakin tutkijat huomauttivat yleistysten tekemisen olevan sen perusteella mahdotonta. Aiheesta tarvitaan siis vielä lisää tutkimusta ennen kuin tiimin koon ja sen luovuuden väliset vaikutussuhteet selviävät.

Tiimin ominaisuuksista on tutkimuksissa kiinnitetty huomiota myös sen *pysyvyyden* tai *väliaikaisuuden* vaikutuksiin, tosin yksilön luovuuden kannalta. Esimerkiksi Chae, Seo ja Lee (2015) havaitsivat tiimin pysyvyyden tai väliaikaisuuden muuttavan ennen kaikkea tiedon jakamista tiimissä. Heidän tutkimuksensa mukaan tiedon jakamisen rooli on korostunut erityisesti väliaikaisissa tiimeissä, joissa rajallisen olemassaolon asettama aikapaine pakottaa tiimit hyödyntämään aktiivisesti kaikkea sen jäsenillä olevaa tietoa ja osaamista tehtävän suorittamiseksi. Sen sijaan pysyvissä tiimeissä tiimin jäsenten tarve turvautua työtovereiden osaamiseen ei ollut yhtä suuri eikä siten tiedon jakamista tapahtunut yhtä paljon kuin väliaikaisissa tiimeissä, sillä tällaisten tiimien jäsenillä oli enemmän aikaa ratkaista haastavat ongelmat itsenäisesti.

Tiimin *olemassa olon keston* ja sen *jäsenten vaihtuvuuden* vaikutuksista tiimin luovuudelle on tutkimuksissa saatu varsin selkeä kuva. Samaan tapaan kuin tiimin yhtenäisyyden kohdalla, pitkään olemassa ollut ja samanlaisena pysynyt tiimi yleensä vähentää kriittistä ajatteluaan, joka voi toimia sen luovuutta heikentävänä tekijänä (esim. Hülsheger ym. 2009). Vaihtuvuus tiimin kokoonpanossa tuo tiimiin uudenlaista ajattelua, sillä uudet jäsenet eivät ole vielä omaksuneet tiimin vakiintuneita tapoja ja uskaltavat kyseenalaistaa niitä (Gilson ja Shalley 2004).

Luovuuden tutkimuksessa on usein myös todettu *orgaanisen tiimin rakenteen* olevan sen luovuuden kannalta jäykkää ja muodollista rakennetta parempi vaihtoehto (esim. Jain ym. 2015). Tämän osoittivat tutkimuksessaan esimerkiksi Hirst, van Knippenberg, Chen ja Sacramento (2011), jotka tutkivat tiimin byrokraattisia toimintatapoja ja sitä, miten suoritusorientaatioiltaan erilaiset yksilöt ja heidän luovuutensa reagoivat niihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä tiimin päätöksenteon keskittyneisyyttä että tiimin normeja eli muodollisuutta ja sitä, kannustavatko ne työntekijää ryhtymään luovaan toimintaan vai välttämään sitä. Hirst ym. (2011) uskovat korkean päätöksenteon keskittyneisyyden ja muodollisuuden omaavissa tiimeissä olevan vähemmän tilaa luovalle käyttäytymiselle verrattuna tiimiin, jossa byrokratiaa on vähemmän. Byrokratian tason lopullinen vaikutus tiimin ja sen jäsenten luovuudelle riippuu kuitenkin tutkijoiden mukaan siitä, millaisia suoritusorientaatioita tiimin jäsenillä on. Suoritusorientaatioita tunnistettiin kyseisessä tutkimuksessa kaksi, oppimis- ja suoritusorientaatio, joista jälkimmäinen voidaan edelleen jakaa kykyjensä todistamiseen pyrkivään ja välttävään suoritusorientaatioon. (Hirst ym. 2011.)

Suoritusorientaatioiden erilainen suhtautuminen tiimin byrokraattisuuteen näkyy siinä, että ryhtyäkseen luovaan toimintaan välttävän suoritusorientaation omaavat henkilöt esimerkiksi tarvitsevat työyhteisöltä enemmän luovuuteen kannustavia virallisia ohjeita ja sääntöjä kuin oppimis- tai kykyjensä todistamiseen pyrkivän orientaation omaavat työntekijät. Mikäli tällaisia ”luovuuden vihjeitä” ei työyhteisössä ole, pyrkivät tätä orientaatiota edustavat henkilöt välttämään luovia ponnistuksia vielä entistä enemmän. Oppimis- tai todistamisorientaation omaaville yksilöille väljä rakenne ja matala tiimin byrokratian tason on usein korkeaa edullisempi, sillä he ovat jo lähtökohtaisesti orientoituneempia luovaan toimintaan joko oppiakseen tai todistaakseen luovat kykynsä. (Hirst ym. 2011.)

Hirstin ym. (2011) tutkimus korosti ennen kaikkea tiimin jäsenten yksilöllisten ominaisuuksien ja tiimiympäristön yhteensopivuutta sen sijaan, että se olisi yksiselitteisesti voinut todeta joko tiimin korkean tai matalan byrokratian tason tiimin luovuudelle edullisemmaksi. Kyseisen tutkimuksen mukaan paras mahdollinen tilanne tiimin luovuuden kannalta olisi se, jossa yhdistyisivät matala byrokratian taso ja joko



oppimis- tai kykyjensä todistamiseen pyrkivän suoritusorientaation omaavat tiimin jäsenet.

#### **2.4.4 Tehtävän ominaisuudet**

Työntekijöiden yksilölliseen luovuuteen liittyen *työtehtävän haasteellisuus* nousee usein tutkimuksissa esille merkittävänä luovuutta edistävänä tekijänä (esim. Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Työn haasteellisuuden vaikutuksen luovuudelle on argumentoitu johtuvan siitä, että se lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota työtä kohtaan (esim. Shalley, Zhou & Oldham 2004). Myös tiimin *jaettu visio* ja *työtehtävien keskinäinen riippuvuus* on nostettu tutkimuksessa tärkeiksi paitsi yksilön myös tiimin tason luovuuden kannalta (esim. Hülsheger ym. 2009). Selkeän ja kaikkien tiimin jäsenten jakaman vision luovuutta parantava vaikutus syntyy siitä, että se auttaa työntekijöitä käyttämään resurssejaan oikeisiin asioihin ja suuntaa sitä kautta tiimin toimintaa (esim. West 2002). Työtehtävien keskinäinen riippuvuus sen sijaan varmistaa sen, että tiimin jäsenten on tällaisessa työssä pakko kommunikoida ja jakaa tietoa keskenään tehokkaasti. Tämä puolestaan edistää sekä tiimin jäsenten että koko tiimin luovuutta erilaisen osaamisen ja uusien näkökulmien päästessä tiimissä esille. (Hülsheger ym. 2009.)

Näitä kaikkia edellä esitettyjä asioita yhdistää tiimin *tehtäväorientaatio*: se, kuinka suuntautunut tiimi on saavuttamaan tavoitteensa parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaisessa tiimissä ilmapiiri on avoin uusille ajatuksille ja ehdotuksille tiimin toiminnan laadun parantamiseksi tai sen tavoitteen saavuttamiseksi, mikä parantaa myös tiimin luovuutta kyseisen asian suhteen. (Hülsheger ym. 2009). Esimerkiksi Leen ja Yangin (2015) mukaan tiimin tehtäväorientaatio voi lisäksi edistää sen jäsenten henkilökohtaista luovuutta siitä syystä, että se rohkaisee työntekijöitä aiempaa systemaattisempaan tiedonkäsittelyyn.

## **2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto**

Aikaisemmasta tutkimuksesta nähdään, että tiedeyhteisö on herännyt tutkimaan kollektiivisen luovuuden ilmiötä verrattain myöhään. Suurimman osan historiastaan luovuuden tutkimuksessa on painottunut luovan yksilön näkökulma tiimien ja muiden

kollektiivisen luovuuden muotojen kustannuksella. Viime aikoina tutkijat ovat kuitenkin enenevässä määrin suuntautuneet tutkimaan luovuutta nimenomaan erilaisissa yhteisöissä.

Kollektiivisesta luovuudesta puhutaan luovuuden tutkimuskentässä useilla eri nimillä aina kollektiivisesta mielestä kollektiiviseen kehkeytymiseen. Huolimatta tutkijoiden erilaisista tavoista käsitteellistää ilmiötä he ovat kuitenkin varsin yksimielisiä sen keskeisimmistä piirteistä. Tiivistettynä voidaan todeta, että kollektiivista luovuutta tapahtuu useiden yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa siten, että siinä syntyvää lopputulosta on mahdotonta jäljittää takaisin vain yksittäisiin henkilöihin. Toiminnan seurauksena syntyy jotain osiaan tai niiden summaa suurempaa, aidosti yhteistyössä tuotettua.

Tiimi ja tiimityö ovat yksi kollektiivisen luovuuden mahdollisista ilmenemispaikeista. Tiimissä työntekijät työskentelevät yhdessä, jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jonkin määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimityöhön kontekstina liittyy paljon sellaisia tekijöitä, joilla voi olla yhteys kollektiivisen luovuuden ilmenemiseen tiimityössä. Tämä yhteys voi olla joko tiimin luovuutta edistävä, estävä tai mahdollisesti myös neutraali.

Aikaisempi tutkimus on jo joiltain osin pyrkinyt tunnistamaan näitä tiimin luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden välillä toimivia vaikutussuhteita. Tutkimusta on tehty esimerkiksi tiimin jäsenten ominaisuuksista, tiimin jäsenten välisistä suhteista, tiimin rakenteesta ja ominaisuuksista sekä tiimin työtehtävän ominaisuuksista. Yksiselitteisten vastausten sijaan aikaisemmissa tutkimuksissa saavutetuista tuloksista on tulkittavissa eri tekijöiden välisen tasapainon nouseminen tiimin luovuuden kannalta kenties keskeisimmäksi tekijäksi. Liian korkea tai alhainen taso mitä tahansa tiimin luovuuden ominaisuutta saattaa nimittäin osoittautua sen luovuudelle haitalliseksi (Paulus ym. 2012, 348).

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 3.1 Tutkimuskohteen taustaa

Tutkimuksen kohdeyritys on pieni, noin 20 henkilön markkinointiviestinnän suunnitteluyritys. Tutkimuksen kohteena oleva yritys oli minulle tutkijana entuudestaan tuntematon, eikä minulla siksi tutkimuksen alkaessa ollut henkilökohtaista suhdetta yritykseen tai siinä työskenteleviin henkilöihin. Otin yhteyttä yritykseen ystäväni ehdotuksesta, jonka jälkeen sovimme tapaamisen tulevien yhteyshenkilöideni kanssa. Ennen tutkimuksen varsinaista alkamista kävin esittäytymässä yrityksen koko henkilöstölle heidän aamupalaverissaan ja kertomassa tutkimuksestani siinä tarkoituksessa, että tutkittavani voisivat hieman tutustua minuun ennen havainnointien ja haastatteluiden tekemistä.

Keskityin tutkimuksessani kahteen kohdeyrityksessä toimivaan projektitiimiin ja haastattelin tutkimusta varten kummankin tiimin kaikki jäsenet. Tiimit poikkeavat toisistaan paitsi kokonsa ja osittain jäsentensä puolesta myös toteuttamansa projektin luonteen puolesta. Tiimit ovat muilta osin erillisiä, mutta heillä on yksi yhteinen jäsen, joka toimii molemmissa tiimeissä. Yrityksessä yhteyshenkilöinäni toimineet kaksi henkilöä olivat samalla tutkimieni tiimien jäseniä ja suhteeni heihin siksi hieman avoimempi ja tuttavallisempi muihin tutkittaviin verrattuna. Tämä on luonnollisesti voinut vaikuttaa jonkin verran esimerkiksi heidän vastauksiinsa tai käyttäytymiseensä haastattelutilanteessa.

Tiimin 1 projekti on kokonaisuutena melko yksinkertainen luonteeltaan ja myös kestoltaan varsin lyhytaikainen. Tämä näkyy tutkimuksessa siten, että esimerkiksi aineiston keräämisen hetkellä tiimi oli kokoontunut virallisesti vasta yhden kerran. Jäseniä tiimissä on kolme, joista yksi toimii projektin vetäjänä ja kaksi tiimin jäsenenä. Tiimi 1 säilyi koostumukseltaan samanlaisena koko tutkimuksen teon ajan. Tiimin jäsenillä on hallussaan hyvin erilaista osaamista aina asiakkuuksien hoitamisesta ja HR:stä viestintään ja visuaaliseen suunnitteluun. Tiimin jäsenten välillä on vaihtelua

myös siinä, kuinka pitkään he ovat työskennelleet yrityksessä ja mitä he ovat aikaisemmin tehneet urallaan.

Tiimin 2 projekti poikkeaa edellisestä siinä, että se on huomattavasti monivaiheisempi ja pitkäkestoisempi. Tästä syystä luonnollisesti myös tiimin jäsenmäärä on suurempi (neljä jäsentä) ja sillä oli tutkimuksen tekohetkellä myös enemmän tapaamisia takanaan. Tiimin 2 kokoonpanossa on tapahtunut tutkimuksen teon ajan hieman vaihtelua siten, että osa tiimin jäsenistä on projektin edetessä jättäytynyt enemmän taustalle ja heidän roolinsa on ollut toimia lähinnä kommentaattorin roolissa. Tässäkin tiimissä on nimetty tiimin vetäjä, jolloin muut toimivat tiimin jäseninä edellä esitetyin poikkeuksin. Tiimin jäsenten osaamisessa on tiimin sisällä jonkin verran vaihtelua aina strategiatyöstä visuaaliseen suunnitteluun ja viestintään. Jäsenten taustat ja historia yrityksessä myös vaihtelevat.

## **3.2 Tutkimusmenetelmät**

### **3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimusote**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tiimin kollektiivisen luovuuden ilmiötä tiimin muodostavien työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten kollektiivinen luovuus tiimityössä tiimin jäsenten näkemyksen mukaan ilmenee. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tunnistaa sellaisia tiimityöhön liittyviä tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti edistää tai estää tiimin kollektiivisen luovuuden toteutumista. Kollektiivinen luovuus on useiden ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuva, vaikeasti hahmotettava ja mitattava ilmiö, jonka tutkiminen kvalitatiivisesti tuottaa ilmiöstä todennäköisesti rikkaamman ja monipuolisen kuvan kuin kvantitatiivisin menetelmin olisi mahdollista. Tästä syystä päätin lähestyä tutkimukseni kohdetta nimenomaan kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla.

Kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä tässä tutkimuksessa voidaan perustella myös siitä näkökulmasta, että tutkittavaa ilmiötä haluttiin tutkia laboratorion sijaan nimenomaan siellä, missä se luonnollisesti tapahtuu: tässä tapauksessa siis todellisessa organisaatiossa ja todellisissa projektitiimeissä. Erityisesti tiimin luovuus on usein hyvin kontekstisidonnainen ilmiö, joka vaihtelee tiimistä toiseen, joten aiheen tutkiminen sen

luonnollisessa ympäristössä on tärkeää. Perinteisessä luovuustutkimuksessa painottuvat vahvasti kvantitatiiviset menetelmät ja laboratorio-olosuhteet, minkä vuoksi niiden soveltuvuutta tosielämän organisaatioihin on myös kyseenalaistettu (esim. Kurtzberg & Amabile 2001). Tästä syystä päätin tietoisesti poiketa luovuuden vallitsevasta, kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä ja tuoda siihen oman tutkimukseni kautta enemmän kvalitatiivista näkökulmaa. Pelkkiä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä on tutkittavana olevasta kohteesta nimittäin vaikeaa muodostaa ehjää kokonaiskuvaa, jolloin myös sen ymmärtäminen on luonnollisesti hankalampaa.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ennen kaikkea muodostaa kollektiivisen luovuuden ilmiöstä tiimityössä mahdollisimman syvällinen ja kokonaisvaltainen näkemys, mikä edelleen puoltaa kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien valintaa. Tästä syystä halusin tutkimuksessani painottaa erityisesti tutkittujen tiimien jäsenten omia kokemuksia, sillä tutkijan on mahdotonta ymmärtää ihmisten toimintaa ymmärtämättä ensin heidän itse niille antamiaan merkityksiä (Marshall & Rossman 1999, 57). Nämä merkitykset saadaan parhaiten esiin nimenomaan kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla (Hirsjärvi & Hurme 2011).

### **3.2.2 Narratiivinen lähestymistapa**

Narratiivinen tutkimusote alkoi yleistyä tutkimuksessa 1900-luvun lopulla (Heikkinen 2001, 117) ja tutkijoiden kiinnostus sitä kohtaan on edelleen kasvussa (Gabriel 2015, 288). Narratiivinen tutkimussuuntaus pohjaa vahvasti konstruktivistiseen käsitykseen todellisuudesta, jonka mukaan todellisuus rakentuu jatkuvasti uudelleen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Keskeinen ero perinteiseen positivistiseen todellisuuskäsitykseen on se, että konstruktivistien mukaan maailmasta ja todellisuuden luonteesta ei ole olemassa yhtä objektiivista totuutta, joka voitaisiin tutkimuksen keinoilla selvittää, vaan todellisuus on jatkuvasti muuttuva kokonaisuus. (Esim. Domínguez De la Ossa & Darío Herrera González 2013; Heikkinen 2001; Syrjälä 2001.)

Konstruktivistisen ajattelutavan mukaan yhden totuuden sijaan on olemassa useita mahdollisia totuuksia ja todellisuuksia, jotka ovat olemassa rinnakkain ja jotka ovat kaikki subjektiivisia (Domínguez De la Ossa & Darío Herrera González 2013, 626). Sanoja ja tarinoita käytetään ympäröivän todellisuuden hahmottamiseen ja

ymmärtämiseen. Tämän lisäksi tarinoiden avulla myös rakennetaan todellisuutta. (Esim. Domínguez De la Ossa & Darío Herrera González 2013; Heikkinen 2001; Marshall & Rossman 1999; Syrjälä 2001.) Tätä ajattelutapaa edustavan koulukunnan mukaan todellisuutta rakennetaan tarinoilla jatkuvasti (Syrjälä 2001, 204).

Tutkimuskirjallisuudessa tarinoista käytetään usein nimitystä narratiivi. Narratiivilla tarkoitetaan eräänlaista tapahtumien ketjua, jonka kaikki osat saavat merkityksensä kertomuksen kokonaisuuden kautta (Elliott 2005, 3). Kaikkein tiukimpien määritelmien mukaan narratiiveilla on oltava selkeästi erotettava ja suoraviivaisesti etenevä juoni, mutta pääasia kuitenkin on, että tapahtumista on muodostettavissa ymmärrettävä kokonaisuus (esim. Czarniawska 1998; Heikkinen 2001). Narratiivinen tutkimusaineisto voi olla muodoltaan joko suullista tai kirjallista (Heikkinen 2001) ja muodostua joko täysin yhtenäisistä kertomuksista tai toisiinsa liittyvistä vastauksista sinänsä erillisiin kysymyksiin (esim. Slembrouck 2015; Mishler 1991).

Narratiivisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on tutkia nimenomaan tarinoiden kautta sitä, miten ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja kertovat niistä (Domínguez De la Ossa & Darío Herrera González 2013, 626). Sen sijaan, että kuvaisivat tapahtumia objektiivisesti, narratiivit käsittelevät ihmisten kyseisille tapahtumille antamia merkityksiä. Näiden merkitysten tekemistä näkyväksi tarinoiden kautta pidetään yhtenä narratiivisen tutkimuksen tärkeimmistä ansioista. (Elliot 2005). Merkitysten luomisen ohella ihmiset myös viestivät toisilleen tarinoiden avulla. Tarinoiden kertominen on vahvasti sosiaalinen aktiviteetti, jossa tarinat muodostuvat niiden kertojan ja kuulijan välisessä yhteistyössä (Domínguez De la Ossa & Darío Herrera González 2013). Erilaiselle yleisölle saatetaan kertoa samoista tapahtumista hyvin erilaisia tarinoita, minkä lisäksi kuulijat yleensä tulkitsevat niitä eri tavoin omasta kokemustaustastaan riippuen. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija toimii yleisönä tutkittaviensa kertomuksille ja vaikuttaa siten aina tutkimuksen tuloksiin jollakin tavalla. Sen sijaan, että toimisi pelkästään tutkittavan henkilön tuottaman tiedon tallentajana, hän osallistuu kertomuksen rakentamiseen aktiivisesti niin läsnäolollaan kuin esittämiensä kysymysten ja myöhemmin tarinasta tekemiensä tulkintojen kautta (esim. Marshall & Rossman 1999; Mishler 1991; Slembrouck 2015).

Narratiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin sen tutkimiseen, millaisia merkityksiä ihmiset antavat joillekin tapahtumille ja miten he kertovat niistä muille (Elliot 2005, 26). Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia erityisesti tiimien jäsenten omia kokemuksia luovuudesta tiimityössä ja sitä mahdollisesti edistävästä tai estävästä tekijöistä, joten kyse on pohjimmiltaan haastateltavien näille tapahtumille antamista merkityksistä. Narratiivisen tutkimuksen yhtenä vahvuutena on myös se, että se antaa tutkittaville aidosti mahdollisuuden oman äänensä esiin tuomiseen. Narratiivisessa lähestymistavassa nimittäin pyritään antamaan tutkittaville mahdollisimman paljon tilaa ja kuuntelemaan heidän kertomuksiaan aktiivisen kysymysten esittämisen ja keskustelun ohjaamisen sijaan (esim. Elliot 2005; Mishler 1991; Slembrouck 2015). Narratiivisessa lähestymistavassa tutkijan ja tutkittavan väliset perinteiset valtasuhteet vaihtuvat tutkittavan noustessa tutkimuksen keskiöön (Mishler 1991, 118 – 119).

### **3.2.3 Aineiston kerääminen**

Keräsin tämän tutkimuksen aineiston käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää, narratiivista haastattelua ja suoraa havainnointia. Narratiiviset haastattelut toimivat tutkimuksen primääriaineistona ja havainnoinnit sitä tukevana sekundääriaineistona. Aineiston keruu tapahtui siis kahdessa vaiheessa, joista ensimmäisessä toteutettiin havainnoinnit kohdeyrityksessä ja toisessa haastattelut.

Valitsin havainnoinnin tämän tutkimuksen sekundääriaineiston keräämisen menetelmäksi siitä syystä, että sen käyttö haastatteluja tukevana aineistona voi auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin kuin käytettäessä pelkkiä haastatteluja (Eriksson & Kovalainen 2008, 87). Tämä oli erityisen tärkeää juuri tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuskohde oli minulle entuudestaan tuntematon ja erityisesti primääriaineistonani toimivien narratiivisten haastatteluiden avoimuudesta johtuen havainnoinnilla saavutettu tutkimuskohteen hyvä ymmärrys oli tarpeen ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä. Havainnoinnin tavoitteena oli ennen kaikkea auttaa minua tutkijana pääsemään sisälle tutkimani organisaation todellisuuteen ja ohjata myöhemmin tehtävien haastattelujen suunnittelua ja kulkua. Tästä syystä pyrin havainnoinnissa tarkastelemaan havainnoinnin kohteena olevan tiimin toimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti yksityiskohtaisen ja ennalta määritellyn havainnointisuunnitelman sijaan.

Havainnointimetodeja voidaan kuvata neljän eri osa-alueen kautta esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä osallistuva vai ei-osallistuva tai luonnollisessa vai keinotekoisessa ympäristössä tapahtuva havainnointi (Eriksson & Kovalainen 2008, 86). Tässä tutkimuksessa valitsin havainnointimetodiksi ei-osallistuvan, niin sanotun puhtaan havainnoinnin siksi, että vaikuttaisin omalla toiminnallani mahdollisimman vähän tiimin tavalliseen kanssakäymiseen. Puhdas havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija ei itse millään tavalla osallistu havainnoinnin kohteena olevan yhteisön toimintaan (Koskinen, Ala-Suutari & Peltonen 2005). Täydellisen puhtauden saavuttaminen tutkimuksessa on kuitenkin mahdotonta, sillä tutkija vaikuttaa tutkittaviinsa aina jollakin tavalla.

Havainnoinnin toteutin kohdeyrityksessä maaliskuu - huhtikuun aikana kahtena eri päivänä. Havainnoiteja tein yhden kumpaakin tutkittua tiimiä kohden siten, että tiimin 1 havainnoinnin kesto oli 1h ja tiimin 2 havainnoinnin 1,5h. Tiimin 1 tapauksessa havainnoitu tilanne oli tiimin ensimmäinen yhteinen ideointipalaveri liittyen sille määrättyyn projektiin, kun taas tiimissä 2 oli järjestetty jo joitakin tapaamiskertoja ennen havainnointitilannetta. Tästä huolimatta projekti oli myös tiimin 2 tapauksessa edelleen varsin alkutekijöissään havainnoinnin tapahtuessa ja havainnoitu tapaaminen keskittyi vielä vahvasti projektin tavoitteen määrittelemiseen. Tiimissä 1 olivat havainnointitilanteessa paikalla kaikki tiimin jäsenet, tiimistä 2 puolestaan puuttui se tiimin jäsen, joka oli molemmille tiimeille yhteinen.

Tutkittujen tiimien kaikki jäsenet olivat tietoisia läsnäolostani, tutkijan roolistani ja tutkimukseni tarkoituksesta havainnointitilanteessa. En kuitenkaan osallistunut tilanteen kulkuun millään tavoin, vaan puhtaan havainnoinnin periaatteiden mukaisesti istuin havainnoitavasta tiimistä hieman sivussa ja keskityin vain tarkkailemaan tilannetta ja tekemään muistiinpanoja. En noudattanut havainnoidessani mitään tarkkaa, ennalta määrittelemääni listaa havainnoitavista asioista vaan pyrin tarkkailemaan tilannetta ja tiimien toimintaa kokonaisuutena. Pyrin kiinnittämään huomiota esimerkiksi siihen, millaisten vaiheiden kautta tilanne eteni, ketkä olivat tilanteessa aktiivisia ja ketkä eivät, miten osallistujat käyttäytyivät toisiaan kohtaan ja millainen tunnelma tapaamisessa yleisesti vallitsi. Tarkoitukseni oli muodostaa jonkinlainen kokonaiskuva tiimien toiminnasta ja niiden projektien luonteesta myöhemmin suoritettavia haastatteluja varten. Tein tilanteista kahdenlaisia muistiinpanoja: tilanteeseen ja henkilöiden toimintaan



suoraan liittyviä, niin kutsuttuja kuvailevia eli deskriptiivisiä havaintoja ja ajoittain myös aiheeseen liittyvään teoriaan pohjaavia, refleksiivisiä huomioita.

Taulukko 1. Esimerkki havainnointimuistiinpanoista.

<b>Kuvaileva muistiinpano (descriptive)</b>	<b>Teoriaan pohjaava muistiinpano (reflexive)</b>
B heittelee kysymyksiä lähinnä A:lle, joka tarttuu niihin → C jatkaa, korostaa henkilösuhteiden merkitystä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakentaminen muiden ideoille?</li> <li>• ”Spin-off” -ajatukset muiden ajatusten perusteella</li> </ul>

Tutkimukseni primääriaineistoksi valitsin narratiiviset haastattelut ensisijaisesti siitä syystä, että haastatteluissa tutkittavaa aihetta on mahdollista käsitellä syvällisemmin kuin muissa tutkimusmenetelmissä. Tämä johtuu siitä, että haastattelijana pystyn haastattelun aikana esittämään haastateltaville tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Haastateltavien tarinat tarjoavat tutkijalle myös mahdollisuuden päästä lähemmäs tutkittaviensa arkea ja omia kokemuksia, jolloin esiin saattaa nousta yllättäviä asioita tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 83).

Narratiivisen lähestymistavan valinta omaan tutkimukseeni puolestaan perustuu siihen, että halusin antaa haastateltavieni määrittellä antamiensa vastausten sisällön mahdollisimman pitkälle itse. Keskustelun aktiivisen ohjaamisen sijaan narratiivisessa haastattelussa tutkijan tärkein tehtävä on kuunnella ja kannustaa tutkittavia tarinoidensa kertomiseen (esim. Anderson & Kirkpatrick 2016). Tästä syystä pyrin pitämään kysymyksenasetteluni hyvin avoimina ja neutraaleina ja auttamaan haastateltaviani syventämään kertomustaan tarkentavien lisäkysymysten avulla. Hyvin yleisten kysymysten sijaan keskityin kysymään haastatteluissa mahdollisimman paljon esimerkkejä erilaisista tilanteista tai tapahtumista, joissa tiimi oli haastateltavien mielestä suoriutunut tehtävistään erityisen hyvin tai huonosti. Syynä tällaiseen menettelytapaan oli, että vaikka tarinoiden kertominen on ihmiselle luontainen tapa käsitteellistää maailmaa, on heidän usein helpompaa keskittyä kertomuksissaan tiettyihin tilanteisiin tai tapahtumiin laajojen tai epämääräisten ajanjaksojen sijaan (Elliot 2005, 31).

Toteutin narratiiviset haastattelut kohdeyrityksessä aikavälillä toukokuu-heinäkuu. Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tarinoita kahden eri tiimin jäseniltä liittyen tiimien luovaan työskentelyyn tiimien senhetkisissä projekteissa. Tutkittujen tiimien jäseniä oli yhteensä seitsemän, mutta haastatteluja tein lopulta vain kuusi siitä syystä, että yksi näistä seitsemästä henkilöstä toimi jäsenenä kummassakin tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä. Koin järkevimmäksi haastatella kyseisen henkilön vain kerran ja pyytää häntä reflektoimaan ja vertailemaan vastauksissaan molempia tiimejä. Näin toimimalla uskoin voivan nousta esiin myös joitakin sellaisia asioita, joita kukaan muu tiimien jäsenistä ei kenties ottaisi esille ja joita myöskään kyseinen henkilö ei välttämättä huomaisi ajatella, mikäli haastattelut olisi järjestetty erillisinä.

Tein haastattelut narratiivisen lähestymistavan periaatteiden mukaisesti antamalla mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omille kertomuksille. Tämän toteutin avoimilla kysymyksenasetteluilla ja korostamalla ohjeistuksessa sitä, että haastateltavat voisivat käsitellä projektien etenemistä ja tiimin toimintaa omin sanoin ja haluamassaan järjestyksessä nostoen esiin niitä asioita, jotka he itse kokevat tärkeiksi tai merkittäviksi. Vaikka tavoitteena oli antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti, ei omaa rooliani haastatteluiden kulussa ja niissä esiin nousseissa asioissa kuitenkaan voi unohtaa. Sekä tapa, jolla asetin kysymykseni, että haastattelun aikana tekemäni tarkentavat lisäkysymykset ohjasivat varmasti haastattelun kulkua jonkin verran. Rakensin siis haastateltavieni tarinoita yhdessä heidän kanssaan.

Haastatteluissa tarinoita muodostui useasta aihealueesta edeten yleisemmistä aiheista, kuten projektin kokonaisuudesta yksityiskohtaisempiin, kuten ideoiden syntyyn tiimissä tai sen sisäiseen vuorovaikutukseen. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin puolesta tunnista reiluun tuntiin alla esitetyn taulukon mukaisesti. Aineiston litterointi tapahtui osittain päällekkäin aineiston keräämisen kanssa, sillä litteroin haastattelut lähes välittömästi niiden valmistuttua. Haastattelut litteroin sanatarkasti ja yhteensä litteroitua aineistoa kertyi n. 56 sivua. Kunkin haastattelun kesto minuutteina ja litteroidun aineiston sivumäärä on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastatteluiden kestot ja litteroidun aineiston pituudet.

<b>Haastateltava</b>	<b>Haastattelun kesto minuutteina</b>	<b>Litteroidun aineiston sivumäärä</b>
H1	42	10
H2	36	8
H3	41	11
H4	65	12
H5	34	6
H6	46	9

### 3.2.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analysoin käyttäen teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää. Tässä menetelmässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa ei varsinaisesti käytetä testaamaan esitettyä teoriaa tai sen oikeellisuutta, vaikka teoriolla onkin aineiston käsittelyssä tietty, analyysiä ohjaava vaikutus (Tuomi & Sarajärvi 2003). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa lähestytään pääasiassa aineistolähtöisesti, mutta analyysin myöhemmissä vaiheissa teorian merkitys tulosten tulkinnassa saattaa kasvaa ja esimerkiksi tulosten esittämisessä käytetyt teemakokonaisuudet voivat aineistosta riippuen muodostua joko kokonaan tai osittain teorian pohjalta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineisto ja teoria siis ensin ikään kuin vuorottelevat ja lopulta mahdollisesti yhdistyvät (Tuomi & Sarajärvi 2003).

Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi alkoi sen litteroinnista. Haastattelujen litteroinnin aloitin mahdollisimman nopeasti niiden toteuttamisen jälkeen, jolloin aineiston keräämisen ja litteroinnin vaiheet tapahtuivat osin päällekkäin toistensa kanssa. Litteroinnin päätyttyä aineiston analysointiprosessi jatkui tutustumalla litteroituun aineistoon lukemalla se useaan kertaan. Tässä vaiheessa pyrin lukemaan aineistoani mahdollisimman avoimin silmin antamatta teorian ohjata liikaa omaa ajatteluani tiettyyn suuntaan. Sen sijaan pyrin esittämään aineistolle kysymyksiä tutkimusaiheeseeni liittyen ja hahmottamaan sen sanomaa niiden kautta. Tässä vaiheessa alleviivasin litteroidusta aineistosta tutkimusaiheeni kannalta tärkeitä ilmauksia ja lainauksia. Myös nämä valinnat

kävin läpi useaan kertaan pyrkien pitämään tutkimuskysymyksen kirkkaana mielessäni ja karsimaan ne kohdat, jotka eivät liittyneet tutkimusaiheeseen.

Vähitellen näistä aineistosta alleviivatuista kohdista alkoi erottua joitakin samankaltaisuuksia, tiettyjä toistuvia teemoja ja aiheita. Jaoin ne ryhmiin ensin puhtaan aineistolähtöisesti sen mukaan, mitkä kohdat puhuivat mielestäni samasta ja mitkä eri asiasta. Erot näiden välillä eivät aina olleet selviä tai tarkkarajaisia, vaan minun täytyi niitä ryhmitellessäni luottaa omiin tulkintoihini ja tarvittaessa nimetä ryhmiä uudelleen paremmin niiden sisältöä vastaavaksi. Tämän vaiheen jälkeen aloin peilata muodostamiani ryhmiä aiheesta tehtyyn teoriaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Samalla pyrin siirtymään analyysissäni aikaisempaa teoreettisemmalle tasolle yhdistelemällä ryhmiä eli alakategorioita laajemmiksi yläkategorioiksi. Tässä vaiheessa havaitsin muodostamieni ryhmien yhdistyvän yläkategorioiksi vastaten suurelta osin teoriassa esittämäni jaottelua tiimin luovuuden vaikuttavista tekijöistä, joten päädyin nimeämään yläkategoriat niiden mukaan. Lopullisiksi yläkategorioiksi vakiintuivat seuraavat: tiimin kollektiivisen luovuuden ilmeneminen, tiimin jäsenten ominaisuudet, tiimin jäsenten väliset suhteet, tiimin rakenne ja ominaisuudet, työtehtävän ominaisuudet ja tiimin toimintatavat. Näistä viimeinen yläkategoria, tiimin toimintatavat, ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta vakiintui omaksi kategoriakseen siitä syystä, että sen esiintyminen haastatteluissa oli vahva ja tutkittavien kokemuksen mukaan tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta keskeinen. Oheinen taulukko havainnollistaa haastattelulainauksien ryhmittelyn prosessia erilaisten alakategorioiden kautta teorian vahvemmin ohjaamiin yläkategorioihin.

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä.

Lainaus	Alakategoria	Yläkategoria
<i>" -- mut toki sit on istuttu täällä, erityyppisillä porukoilla, et joskus istutaan isommalla porukalla, joskus istutaan jonkun kanssa kahdestaan, ja tota, käydään läpi jotakin...no, on saatettu käydä pienemmällä porukalla jotain isoakin ajatusta läpi tai sit on</i>	Eri kokoonpanot	Tiimin kollektiivisen luovuuden ilmeneminen

<p><i>käyty ihan jotain yksityiskohtaisempaa juttua läpi ja sit tietysti - - ollaan tehty ihan itsenäistäkin työtä et se, se vaihtelee.”</i></p>		
<p><i>”Mut niinku sanottu niin ku taas heitellään niitä ideoita niin sit sieltä, se on ihan sama kelle se idea sitte siinä, siinä kohtaa tulee.”</i></p>	Ideat eri suunnista	
<p><i>”Mut sillä tavalla se on nyt ainaki tässä, tässä menny,et meollaan niinku omilla valinnoilla ja itsekritiikillä se suurin osa siitä kilpailutuksesta, kilpailevien ideoiden rankkaamisesta, tehty.”</i></p>	Itsenäinen ideoiden karsiminen	
<p><i>”Ja, ja tota, sitte on taas tultu esittämään omia ideoita muille ja pyydetty niinkun jeesiä ja näkökulmaa ja kommentteja, et et, siinä usein kun yksin, yksin suunnittelee ja ideoi niin saattaa tulla sellanen filis että oonko mä nyt ihan niinkun oikeesti asian päällä vai jossain, jossain niinku ihan pilvessä, ja sitten niitä on hyvä pingata muiden kanssa - -”</i></p>	Ideoiden testaaminen muilla	
<p><i>” -- ja sitten, sit niistä taas syntyy ku joku heittää jonkun ajatuksen niin sitten saattaa toisella syttyä lamppu, lamppu päässä, et, et tos on nyt jotakin, mitä jos otettais se tähän ja käytettäis sitä näin.”</i></p>	Ideoiden yhteiskehittely	

## 4 KOLLEKTIIVINEN LUOVUUS TIIMITYÖSSÄ TYÖNTEKIJÖIDEN SILMIN

### 4.1 Työntekijöiden näkemys kollektiivisen luovuuden ilmenemisestä tiimityössä: tiimin kollektiivisen luovuuden ominaispiirteet

Tekemistäni haastatteluista on selkeästi erotettavissa joitakin toistuvia piirteitä, joita kutsun tässä kollektiivisen luovuuden ominaispiirteiksi tiimityössä. Ne liittyvät tiimissä ilmeneviin ja tiimin kollektiivisen luovuuden muodostaviin luovuuden eri tasoihin, ideoiden alkuperään, syntymekanismiin ja muovautumiseen tiimissä ja tiimin ideoiden valitsemisen menetelmiin ja käytäntöihin.

Yksi keskeinen haastatteluissa esiin nostettu asia on se, että luovuutta tapahtuu tiimissä useilla eri tasoilla aina yksilön tasolta puhtaasti yhteisölliseen luovuuden tasoon ja ettei näiden tasojen erottaminen toisistaan usein ole helppoa. Tämä johtuu siitä, että vakiintuneessakin tiimissä keskusteluja käydään yhtä aikaa monella eri tasolla ja kokoonpanolla tiimin sisällä. Täten tiimin tuottamaan luovaan lopputulokseen ovat vaikuttaneet paitsi tiimin yhdessä tuottamat ja kehittämät ideat, myös näiden pohjana toimiva tiimin jäsenten henkilökohtainen ajattelu ja heidän itsenäisesti saamansa ajatukset. Haastattelujen välittämä kuva tiimin kollektiivisesta luovuudesta vaikuttaisikin olevan yhdistelmä useita erilaisia luovuuden muotoja, jotka toimivat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

*” - - mut toki sit on istuttu täällä, erityyppisillä porukoilla, et joskus istutaan isommalla porukalla, joskus istutaan jonkun kanssa kahdestaan, ja tota, käydään läpi jotakin...no, on saatettu käydä pienemmällä porukalla jotain isoakin ajatusta läpi tai sit on käyty ihan jotain yksityiskohtaisempaa juttua läpi ja sit tietysti - - ollaan tehty ihan itsenäistäkin työtä et se, se vaihtelee.”*

*”Et siel on tämmösiä yksittäisen ihmisen oivalluksia kuten sit tääkin laini - - sitten sitä ideoiden törmäyttämistä, toisen idean jatkojalostamista, siinä on oikeestaan ollu hyvin paljon niinku kaikenlaisia elementtejä mitä tässä, tota tulee. Että joissain keisseissä, jos*

*vertaa niinku muihin projekteihin niin, saattaa olla enemmän yhtä näistä, et saatetaan lähteä työstään yhden ihmisen yhtä ideaa, tai keksitään porukalla joku juttu ja lähetään siitä työstään. Mut täs, täs on ollu tosi paljon just tätä, eri suunnista tulevia ideoita ja ajatuksia - - ”*

Täten myös tiimin kollektiivisen luovuuden yksi perusominaisuus vaikuttaisi olevan se, että ideoita syntyy samanaikaisesti useista eri lähteistä ja ajoittain jopa täysin tiimin ulkopuolelta. Myös tällä tavalla syntyvät ideat ovat kuitenkin osa tiimin kollektiivista luovuutta, sillä ne usein muokkautuvat edelleen tiimin prosesseissa. Ideoiden useat alkulähteet nähtiin tutkituissa tiimeissä ennen kaikkea vahvuutena ja osin myös pääasiallisena syynä tiimien käyttämiselle luovuutta vaativissa tehtävissä.

*”Ja et niitä oivalluksia on tullu vähä joka, joka suunnasta, mikä on tavallaan niinku tarkoituskin tässä tekemisessä.”*

*”Et sen, jos sitä nyt kommentoidaan sitä työtä johonki suuntaan niin se on ihan normaali, eikä sil oo sinällään merkitystä että kenen idea tai mistä tää tuli, et se lopputulos ratkasee.”*

*”Ja nyt kun rupee miettiin että mistä mikäkin on tullu, niin ne on tullu vähän sieltä sun täältä. Ja tota...mun mielestä se on niinku hyvä, et mekin täällä osaamme suhtautua muiden ehdotuksiin, että ei oo sellasta että ei oo keksitty täällä, pakko olla paska idea. Et ollaan osattu tarttua ideoihin riippumatta siitä mistä ne on tullu - - ”*

Ideoiden syntymistä tiimissä kollektiivisesti haastateltavat kuvasivat pääasiassa seuraavalla tavalla: tiimin kokoontuessa yhteen sen jäsenet esittävät ensin omia ideoitaan vapaasti, jonka jälkeen muut tiimin jäsenet esittävät niihin liittyviä kysymyksiä ja kommentoivat ja täydentävät niitä. Tämän prosessin seurauksena esitetyt ajatukset usein muuttuivat siinä määrin, ettei niitä usein enää tunnistettu alkuperäisiksi, samalla kun jotkut ideat tai ominaisuudet karsiutuivat kokonaan pois.

*”Pitkältihän se on...aluks kaikki, kaikilta lähtee mitä ensimmäisenä tulee mieleen, hyvin paljon semmosia niinkun...vähän ehkä aiheenki vierestä ei niin täsmällisiä...niistä helposti sitä tarttuu johonkin mitä niinkun on jonkun ehkä vähän ns. heikomman idean, heikompi idea antaa pohjaa taas toisen kehittämiseksi ja, tota tota...aluks aika isolla määrällä ja*

*niistä sitte tän jotenki tossa palaverissa selkeesti jo kaikki erotti ne mitkä niinku oikeesti olis semmosia varteenotettavia ja niitä voi sitten, kehitettiin siitä eteenpäin.”*

Haastatteluissa tuotiin esille myös joitakin tämän ideointiprosessin ymmärtämisen kannalta keskeisiä, havainnollisia yksityiskohtia, jotka vaikuttavat ratkaisevasti prosessin etenemiseen. Näitä olivat esimerkiksi havainto siitä, että tiimin jäsenet vaikuttavat toinen toistensa ajatteluun yhteisten ideointihetkien aikana. Tämä saattoi ilmetä esimerkiksi siten, että joku tiimin jäsenistä saattoi jonkun muun esittämän näkökannan tai ajatuksen seurauksena alkaa ajatella käsillä olevaa asiaa aivan uudella tavalla. Tällainen jäsenten toistensa ajattelun muovaaminen ilmenee esimerkiksi seuraavista haastatteluotteista:

*”Mä en itse asias ollu edes niinku tajunnu suoraan sanottuna ajatella sitä niin sillee tavallaan... Niinku just sitä... Tavallaan pohjaa sille, et missä se on konkreettisesti se. Et mä en edes itse asias tajusin sen siinä paltsun aikana tyyliin muistaakseni että, et ai niin et, tosiaan ois voinu ehkä miettiä et missä se niinku on - -”*

*” - - esimerkiks se yks, minkä mä sanoin et meillä oli se yks hyvä istunto - - X oli esimerkiks siinä palaverissa niin mukana ja sitä ku oli käyty tota aikamme sitä keskustelua niin niin, sitte tota huomaa että tota siellä niinku lamppu sytty ja sieltä tuli hyviä pointteja - -”*

Toinen toistensa ajatteluun vaikuttamisen lisäksi tärkeä osa yhteistä ideointia tiimissä on muiden ideoiden jatkojalostaminen ja kunkin jäsenen oman lisänsä tuominen niihin joko teknisen osaamisensa, erilaisen ajattelunsa tai aikaisempien kokemustensa kautta. Jokaisella tiimin jäsenellä on nimittäin käytettävissään uniikkia osaamista, jota hyödyntämällä lopputuloksesta muodostuu aidosti kollektiivinen tuotos. Sellainen, jota kukaan tiimin jäsenistä ja ideointiin osallistuneista henkilöistä ei olisi yksin voinut tuottaa, sillä kenelläkään heistä ei ole käytössään kaikkea sitä tietoa, joka tiimillä kollektiivisesti on.

*” - - ja sitten, sit niistä taas syntyy ku joku heittää jonkun ajatuksen niin sitten saattaa toisella syttyä lamppu, lamppu päässä, et, et tos on nyt jotakin, mitä jos otettais se tähän ja käytettäis sitä näin.”*

*” - - ja, ja tota sit niitä ideoita siihen tuli ja sihän se lähti vähä siihen et just tommosta, ja sit joku aina keksi jonku lisäjutun ja, ja tota...ja tällä kertaa se oli ehkä jotenki helposti*



*vielä, vielä niinku kaikilla omaksuttavissa se ajatus koska vois olla että ajatus olis vasta niinku niin alkutekijöissä jonku päässä et siihen ei muut välttämättä pääse kiinni että mitä se nyt sillä ajaa takaa.”*

Tämän prosessin lopputuloksena syntyvä tuotos on siis yhtä lailla tiimin jäsenten henkilökohtaisen ajattelun ja tiimin yhteisten ponnistusten tuote. Se on kuitenkin prosessin aikana muuttanut muotoaan usein jopa niin radikaalisti, ettei sen lähtökohtana toiminut alkuperäinen idea ole välttämättä enää lainkaan tunnistettavissa. Toisin sanoen, yksittäisen ihmisen yksittäinen idea on muuttunut tiimin yhteiseksi ideaksi ja kehittynyt täysin toiseksi, mistä alun perin lähdettiin liikkeelle.

*” - - taas kun kuitenkin uskon siihen että kun vaan ruvetaan heitteleen niit ajatuksia ja purkaan niin sit se ikään kun lumipallona lähtee siitä. Et sit me ei loppupeleis tiedetä et kenen idea se alun perin oli, et siitä tuli tämmönen.”*

Ideoiden valintaa ja karsimista tapahtuu luonnollisesti koko prosessin aikana, eikä läheskään kaikki tästä toiminnasta ole näkyvissä kaikille tiimin jäsenille. Haastatteluista kävi ilmi, että tiimin jäsenet tekevät paljon ideoiden karsintaa myös oman päänsä sisällä, itsenäisesti. Kaikkia ajatuksia ei siis koskaan esitetä ääneen edes muille tiimin jäsenille, jolloin niitä ei myöskään käsitellä tiimin yhteisissä ideointihetkissä.

*” - - omalla kohdalla on ollu joukko kilpailevia ajatuksia ja ideoita, mut se on sitten taas sitä omaa prosessointia, jota on sit vähän käyty kollegoidenki kanssa läpi mutta ihan itte oon kyl oppinu siihen jo, että se omien kullannmurujen ruumisröykkiö tuolla niinku saunan takana niin on jo aika mittava, et siinä mielessä niinkun osannu itse, itsenäisesti kilpailuttaa ideoitaan ja hylätä niistä sitten ne jotka tuntuu että ei sovi kokonaisuuteen tai ei nyt viesti oikeita asioita.”*

*”Mut sillä tavalla se on nyt ainaki tässä, tässä menny, et me ollaan niinku omilla valinnoilla ja itsekritiikillä se suurin osa siitä kilpailutuksesta, kilpailevien ideoiden rankkaamisesta, tehty.”*

Toisaalta haastateltavat kuitenkin pitivät muita tiimin jäseniä ja heidän mielipiteitään tärkeänä ideoidensa käytännönläheisyyden säilyttämiseksi. He jopa totesivat tuntevansa epävarmuutta sellaisten ideoiden esittämisestä, joita ovat pyöritelleet pelkästään omassa

mielessään, sillä silloin he tunnistivat mahdollisuuden todellisuudentajunsa kadottamiseen ideoidessaan. Tämä voidaan tulkita siten, että kollektiiviset ponnistukset tiimissä ovat myös tietynlainen edellytys tiimin tuottaman luovan lopputuloksen onnistumiselle verrattuna esimerkiksi pelkkään yksilötyöskentelyyn.

*”Ja tota...Nojoo, kyl mä nään että, et se on niinku tämmönen keskustelu ja sparraus, ideoiden heittäminen niin on, on ihan tärkeä osa koska ei se, en mä halua, en mä ois luottavaisin mielin lähteä esittelemään asiakkaalle ideaa, jonka mä oon vaan kypsyttelly, et mukana ainaki pieni sellanen tsekki että hei, että, niinku kollegalle että mitä oot mieltä, niinku kuulostaako hassulta tai, tai pitäskö nyt vielä vähä jalostaa että.”*

*”Ja, ja tota, sitte on taas tultu esittämään omia ideoita muille ja pyydetty niinkun jeesiä ja näkökulmaa ja kommentteja, et et, siinä usein kun yksin, yksin suunnittelee ja ideoi niin saattaa tulla sellanen fiilis että oonko mä nyt ihan niinkun oikeesti asian päällä vai jossain, jossain niinku ihan pilvessä, ja sitten niitä on hyvä pingata muiden kanssa - -”*

Yhteenvetona kollektiivinen luovuus ilmenee tiimityössä siis luovuuden useiden eri muotojen ja tasojen yhdistelmänä. Tiimin kollektiivisesti tuottamassa luovassa lopputuloksessa on elementtejä niin yksilö- kuin tiimityöskentelystä, jotka ovat prosessin aikana lopulta fuusioituneet keskenään siten, etteivät näiden tasojen väliset rajat ole enää nähtävissä. Tiimin jäsenet käsittelevät ideoita paljon myös täysin itsenäisesti, mutta samanaikaisesti he myös kokevat ideoiden jakamisen ja niistä keskustelemisen tiimin muiden jäsenten kanssa hyvin tärkeäksi. Luovuuden tasojen sekoittuneisuus näkyi tutkimuksessa myös ideoiden tuottamisen prosessissa. Tiimin yhteisissä ideointitilaisuuksissa tiimin jäsenet vaikuttavat toinen toistensa ajatteluun niin kertomalla ääneen omia ajatuksiaan kuin esittämällä kysymyksiä ja kommentoimalla muiden kertomaa. Tärkeä osa ideoiden yhteiskehittelyä on muiden ideoiden täydentäminen ja jatkokehittäminen.

## **4.2 Työntekijöiden näkemys kollektiivista luovuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä tiimityössä**

### **4.2.1 Tiimin jäsenten ominaisuudet tiimin luovuuden rakennusaineena**

Tehdyissä haastatteluissa oli erotettavissa joitakin tiimin jäsenten ominaisuuksiin liittyviä huomioita, joilla haastateltavat kokivat olevan merkitystä myös tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta. Tämä johtunee siitä, että tiimin jäsenten ominaisuudet, kuten heidän luonteenpiirteensä, osaamisensa ja taustansa, ovat juuri niitä tekijöitä, jotka luovat pohjan tiimin toiminnalle ja vuorovaikutukselle.

Useat haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että tiimin muodostamisen lähtökohtana ja tavoitteena on nimenomaan yhdistelmä jäsenten erilaista osaamista. Syynä tähän lienee se, että tiimin jäsenten erilaiset taustat tuovat tiimiin todennäköisemmin myös enemmän erilaisia näkökulmia, joita luovissa projekteissa usein tarvitaan. Erilaisista monimuotoisuuden muodoista haastatteluissa korostui erityisesti osaamisen monimuotoisuus, jota pidettiin hyvän lopputuloksen kannalta ratkaisevimpana. Esimerkiksi tiimin jäsenten luonteiden erilaisuus nähtiin ajoittain jopa haittana tiimin luovuudelle siitä syystä, että liika erilaisuus saattaisi toimia esteenä hyvän osaamisyhdistelmän rakentamiselle.

*”Mut kyl me ollaan haettu siihen sitä et me halutaan tohon porukkaan tietyntyypistä osaamista.”*

*”Sit ehkä seki viel mikä autto siin oli... Ehkä tietyl tapaa se et siin oli niinku eri alan tyypit. - - Et sit se vie sitä kans eteenpäin, et se ei oo vaan semmost vaik kahden viestintätyypin välist semmost... Niinku sparrailuu tai sillai.”*

*”- - mun mielest se on meidän kulttuurin vahvuus että vaikka tääl on niinku hyvin erilaisia, eri kokosia tiimejä eri asiakkaille niin ei tarvi mieltä et sopiiko nyt X ja Y yhteen, samaan tiimiin. Et voi mieltä että me tarvitaan tällasta osaamista, et ketkä me otetaan siihen mukaan. Ja ketkä sit taas, kenellä on resurssii, ne niinku ohjaa sitä tiimin rakentamista.”*

Vastaavasti tiimin jäsenten luonteiden ja toimintatapojen tietty samankaltaisuus nähtiin tiimin luovuuden kannalta hyvänä asiana, sillä sen koettiin helpottavan tiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja sen toiminnan yhteisten pelisääntöjen laatimista ja noudattamista.

*”- - siis mä luulen et oikeesti tää oli semmonen hyvin, aika samantyyppinen et me ollaan kaikki, kaikki sellasia, et halutaan pitää aikatauluista kiinni ja jämptejä tyyppejä ja sellasia, mmm...järjestelmällisiä, et siitä on tottakai iso apu.”*

Toisaalta haastatteluissa tuotiin esiin myös sellainen näkemys, etteivät tiimin jäsenten luonne-erot ole enää niin merkityksellisiä tiimissä, jonka jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa työskentelytavan pidemmältä ajalta. Tällöin tiimin jäsenet ovat nimittäin jo oppineet käsittelemään keskinäisiä eroavaisuuksiaan, eikä niiden tiimin toimintaa häiritsevä vaikutus ole enää niin suuri.

*”Ihmiset jotka täs on mukana on tottunu tekeen yhdessä töitä.”*

*”Mut tietysti se että kun tässä on tuttu tiimi, jonka kanssa tehdään, niin meillä ne henkilödynamiikkaerot alkaa olla jo aika selviä tietyssä mielessä, et me osataan niiden kanssa toimia. Ja, tavallaan tiedetäänkin mihin rooleihin ja hommiin me sitten tarvitaan tiettytyypistä niinkun tekijää.”*

Pääasiallinen syy tiimin jäsenten osaamisen monimuotoisuuden korostamiselle haastatteluissa oli se, että tiimin jäsenet kykenevät näin täydentämään toisiaan: tiimin osaaminen yhdessä on siis sen jäsenten osaamista suurempi ja monipuolisempi. Haastateltavien sanojen mukaan kukin tiimin jäsen siis antaa tiimille oman panoksensa ja pelaa ikään kuin omilla vahvuuksillaan.

*”Siin ihmiset pelaa aika paljo vahvuuksillaan.”*

*” - - siinä on ollu rooleissa tiettyä päällekkäisyyttä ja muuta tietysti, mutta mun mielestä se on aika sujuva, sujuva kombo ollu että kaikilla on ollu siinä selkeesti niinkun oma, oma inpuuttinsa ja näkemyksensä ja arvonsa siihen tekemiseen - - ”*

*”En mä tiedä et oliko, oliko mitään sellasta et tietyllä henkilöllä, et aika itse asiassa tasasesti meni ehkä tässä, et kuitenkin tiedostetaan se että toisella on enemmän osaamista brändityöstä ja on, on vetäny enemmän niitä keissejä mut sitte taas se, että on, on ehkä jotain muuta, vaikka historiatietoo enemmän tai niinku sellast niinku että, et osataanko niinku hakee jokaisen vahvuudet niin kyl mä luulen et täs meni aika kivasti se - - ”*

Haastatteluissa otettiin jonkin verran kantaa myös joihinkin yksittäisiin ominaisuuksiin, joilla koettiin olevan eniten vaikutusta tiimin luovuuden kokonaisuuteen ja hyvän lopputuloksen saavuttamiseen. Näistä kenties eniten mainintoja saivat erityisesti jäsenten

aikaisempien, työ- tai muiden kokemusten kautta karttuneet tiedot, joita pystyttiin hyödyntämään myös meneillään olevissa projekteissa. Tällaisia tietoja ja taitoja tuottivat erityisesti tiimin jäsenten vahva asiakkaan ja erilaisten toimialojen tuntemus. Haastateltavat eivät niinkään asettaneet tärkeysjärjestykseen työssä tai työn ulkopuolisessa elämässä saatuja tietoja, vaan niitä molempia pidettiin yhtä arvokkaina ja lopputuloksen kannalta hyödyllisinä.

*”No ensinnäkin se et me kaikki tunnettiin jo siin vaiheessa jonku verran sitä asiakasta. Et se ei ollu mikään semmonen ihan uusi, et ku nyt on ollu esimerkiks meillä pariki sellasta ihan uutta bisneskeissää et on ihan uus asiakas jolle pitää tehdä vaik joku ihan uus tarjous jollekin ihan uudelle toimialalle, missä esimerkiks kukaan meistä ei oo koskaan niinku työskennelly. Niin ne on niinku tavallaan niinku ihan jo semmosen tiedon kannalt haasteellisia.”*

*”Niin sit tavallaan me - - oltiin siinä jo ikään ku skenessä, niin tavallaan ehkä se tiimi oli täs sit kuitenkin...tärkee. - - Ja sit sattumalt me nyt muutenki oltiin siis siin asiakkuudessa et eihän meit tolt kadulta vaan revitty sillai et tulkaa digi-ihmiset tänne.”*

*”Mullon taas sitte tuntemusta sen verran monista toimialoista et sitä osaa niinku yhdistellä just et no okei, tolle on tehty joskus sitä ja tolle on tota ja, ja tota, niistä asioista.”*

*”Et tota...Siin mieles kyl aika hyvä kokoonpano. Ja sit oikeestaan se et me kaikki taidettiin tuoda siihen myös semmost ikään kun sitä siviilielämän semmost tuntemusta - - Et tavallaan pystyy ajatella aina vähä sen työn ulkopuolelleki niitä ideoita.”*

Toinen merkittävä yksittäinen ominaisuus, joka haastatteluissa nostettiin esille, oli tiimin muodostavien jäsenten henkilökohtaiset luovat kyvyt tai taipumukset. Niiden koettiin jo sinällään auttavan myös tiimin luovuutta kokonaisuutena, sillä ne helpottivat yhteistä luovaa työskentelyä. Toisaalta niiden koettiin myös olevan jossain määrin yhteydessä kunkin jäsenen henkilökohtaiseen taustaan ja sen monipuolisuuteen, sillä ideoiden lähteenä pidettiin ainakin osittain kyseisen henkilön kokemustaustaa.

*”Mut mä sanoisin et ehkä meit kaikkii yhdistää tiimis kyl semmonen laatikon ulkopuolelt ajattelu, et se on varmaan semmonen mikä meil kaikilla on - -”*

*”Mut niinku sanoin niin mulla on itse asiassa tosi hyvä tiimi, koska - - on erittäin hyviä ideoita ja - - on semmossia niinku...Mä voin odottaa jo koska mä tiedän et on monta ihmistä jos mä ottasin niin se ideointi olis paljo vaikeempaa. Mutta että tässä nyt on - - sen verran kokemusta ja ovat, ovat tota hyviä ideoimaan asioita niin...se meni hyvin.”*

*” - - ja sitten no, ehkä sit toisaalta taas että mulla oli tiimissä kuitenkin niin hyvät tyytit, et mä tiedän et niitä ideoita niinku tulee ja on...on siellä.”*

*”Ja sit taas se ku on sitä kokemusta niin se tuo sen että sillä on niitä ideoita.”*

Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siis siltä, että tiimin jäsenten ominaisuuksista luovuuden kannalta keskeiseksi nousevat erityisesti heidän osaamisensa monimuotoisuus. Se nähtiin pääasiallisesti positiivisena asiana ensisijaisesti siksi, että jäsenten erilaiset taidot voivat toimia toistensa täydentäjinä. Osaaminen on luonnollisesti melko laaja käsite, jonka eri osista haastatteluissa korostuivat erityisesti tiimin jäsenten taustojen monimuotoisuudesta syntynyt tietämys ja osittain siihen liittyen myös erot heidän luovissa taipumuksissaan. Sen sijaan luonteenpiirteiden eroavaisuudet nähtiin mahdollisesti tiimin luovuuden kannalta haitallisina siksi, että ne voisivat heikentää tiimin keskinäisen toiminnan laatua. Yksiselitteisesti näin ei kuitenkaan voida todeta, sillä haastatteluissa tuli ilmi myös näiden eroavaisuuksien haittoja lieventäviä tekijöitä, kuten tiimin pitkä olemassaoloaika ja sitä kautta muodostunut kyky käsitellä jäsenten luonteiden eroavaisuuksia.

#### **4.2.2 Tiimin sisäinen avoimuuden ja kriittisyyden välinen tasapaino tiimin kollektiivisen luovuuden edistäjänä**

Tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta haastatteluissa nostettiin esille erityisesti tiimin jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja tasavertaiseen osallistumiseen liittyviä asioita. Haastateltavien vastausten perusteella ne muodostavat pohjan kaikelle tiimin toiminnalle ja sen jäsenten välisen yhteistyön toimivuudelle.

Haastateltavat kokivat tiimin kollektiivisen luovuuden perustuvan ennen kaikkea tiimin jäsenten väliselle avoimuudelle. Aikaisemmin mainitun tiimin "oikeanlaisen" kokoonpanon ohella tutkittujen tiimien jäsenet pitivät tärkeänä myös tiimin sisäistä

ilmapiiriä, jonka kuvattiin olevan parhaassa tapauksessa avoin, mutta samalla myös riittävän kriittinen.

*”Et kyl se toimivuus menee just siihen että on, on oikeanlaiset ihmiset tekemässä yhdessä asiaa avoimella ja sit tällasella, riittävän kriittisellä asenteella ja se keskustelu sujuu hyvässä ilmapiirissä - -”*

*”Kyl mää sen laittasin tän kokonaisuuden piikkiin siis sikäli kokonaisuuden, siis tiimikokonaisuuden, piikkiin et meil on ollut hyvä porukka tekemässä tätä. Ja nimenomaan siinä että se, me kaikki toimijat joka siin on ollu niin, niin mukana niin on lähteny oikeella, oikeella tatsilla ja avoimuudella tekeen sitä.”*

Haastateltavien näkemyksen mukaan tiimin ilmapiirin avoimuus tarkoittaa käytännössä tiimin jäsenten välistä keskinäistä tasa-arvoa ja toisten kuuntelemista. Tällaisessa tiimissä vallitsee myös vahva tiimin jäsenten välinen luottamus. Luottamus näkyi haastatteluissa esimerkiksi varmuutena siitä, että kukin tiimin jäsen tekee oman osuutensa tiimin yhteisen tavoitteen eteen ilman, että sitä täytyy heiltä erikseen vaatia.

*” - - niin se et yleensä et se workshoppi toimii niin se vaatii sen, tavallaan sen...peloton mahdollisuus esittää omia ideoita ja semmonen, tota tota...no, kannustava ilmapiiri näähän oon kaikki niitä tota itsestäänselvyyksiä tavallaan mutta ei niinkun...ei niin useesti toteudu kuinka itsestäänselvyyksiä että on oikeesti semmonen mahdollisuus, et tasapäisyys kaikilla esittää omia mielipiteitään.”*

*” - - kyllä niinkun se luottamuksen se just vaatii että niinkun pystytään kommunikoimaan avoimesti ja, ja nyt tässä näiden ihmisten kesken niin se on mun mielest toiminu ihan täysin.”*

*”Et tässä projektis niin meillä on ollu hyvin vahva luottamus että jokainen kantaa sen oman vastuunsa ja sitä kautta sit vie kokonaisuutta eteenpäin.”*

*” - - se että välillä ei niinkun kun mennään asiakaspalaveriin niin ei oo ehditty yhdessä katsoa mitä tänään esitetään, mutta kun voi luottaa ihmisiin että ne on, et sieltä on tulossa timanttia sisältöä niin se ei kuitenkaan stressaa että, ei oo nyt ehditty käymään läpi - -”*

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta ratkaisevan tärkeä siitä syystä, että tällöin kaikki tiimin jäsenet kokevat voivansa olla tiimissä puhtaasti oma itsensä. Tämä näkyi vahvasti myös tutkituissa tiimeissä. Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta olla vapaasti sellainen kuin on ja sanoa ääneen myös ne mielestään heikoimmat ajatukset, sillä heidän sanojensa mukaan juuri näistä ideoista yleensä myös syntyy jotain.

*”Mut ehdottomasti siis joo kyl mä koen – tää nyt menee vähän ohi aiheen mut siis kyl mä koen et sillonki ku mä tulin tänne töihinki nii se on tosi tärkee et pystyy silleen oleen ihan puhtosesti oma itsensä...ja sillai riehakkaasti.”*

*” - - niinku tärkein on siinä ideointihetkessä et siinä on semmonen luottamuksellinen fiilis että kaikki uskaltaa niinku kertoo ne tyhmätkin ajatukset mitä tulee vaan mieleen koska siitä voi kuitenkin tulla se semmonen, joku ajatus.”*

Tällaisen ilmapiirin syntyminen tiimissä ei haastateltujen näkemyksen mukaan ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Siihen voivat vaikuttaa muun muassa tiimin jäsenten väliset ominaisuudet ja näistä erityisesti jäsenten väliset luonne-erot. Haastateltavat korostivat näistä haasteista selviytymisen tiimissä vaativan erityistä harkintaa, jotta kaikilla olisi aidosti mahdollisuus tasa-arvoiseen osallistumiseen tiimissä. Näidenkin eroavaisuuksien kanssa toimiminen mahdollistuu haastateltavien mukaan kuitenkin sillä, että jäsenten keskinäiset eroavaisuudet tunnetaan ja osataan ottaa tilanteissa huomioon.

*”Että, se on aina vähä haaste siinä että...Pitää aika tarkkaan miettiä se ryhmädynamiikka, että miten se menee se porukka...Et kaikilla on vähä niinku saman verran sitä suunvuoroa - -”*

*”Täs musta tuntu niinku et tää oli aika semmonen hyvä et kaikki avas suunsa. Koska niinku sanottu niin saattaa olla semmossia ideointipalavereita että, varsinki jos on enemmän porukkaa et joku onki ihan hiljaa. Ja sit se on, se on aina vähä vaikee tilanne et sun täytyy tuntee se toinen ihminen et onks se vaan semmonen ihminen et se ei halua sanoo vai et kestääks sillä et se saa ne ideat ja se laittaa ne ehkä lapulla sit sen niinku palaverin jälkeen tai, tai mikä on se - -”*



Tiimissä vallitsevan avoimuuden ainoa tarkoitus ei kuitenkaan tutkituissa tiimeissä ollut vain tiimin jäsenten tasa-arvoisen osallistumisen ja luottamuksen mahdollistaminen. Sen toisena tavoitteena oli varmistaa tietty kriittisyys tiimin toiminnassa. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä nimittäin antaa sen jäsenille mahdollisuuden esittää ääneen paitsi myönteisiä, myös kielteisiä asioita. Avoimuus siis mahdollistaa tiimin toiminnan ja sen tekemien ratkaisujen kyseenalaistamisen, mikä puolestaan edistää tiimin päätösten perusteltavuutta.

*”Ja se että sulla on hyvä filis että sä voit sanoa, sä voit kyseenalaistaa niitä työkaverin ideoita vielä niinku vähän täsmentää tai jotain että, et ei tyydytä siihen et mikä ekana tulee mieleen vaan että, et hieman vielä niinku spekuloidaan ja, funtsitaan eteenpäin niin tota, semmonen avoin tunnelma pitää olla. Että ne, ne niinku, jalostuu.”*

Luovassa työssä tiimin jäsenten välille muodostuu helposti näkemyseroja ja mielipiteiden yhteensovittamisessa voi usein olla myös haasteita. Näin oli myös tutkituissa kahdessa tiimissä. Haastateltavien mielestä edellä esitetyn kaltaiset erimielisyydet olivat kuitenkin tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta paitsi ratkaisevan tärkeitä, myös luonnollinen osa tiimin luovaa prosessia.

*”Se on tällaseen visuaaliseen suunnitteluun niin...se on sellasta työtä, et kaikilla on aina niinku jonkinlaiset, tai visuaaliseen, visuaalisiin asioihin jokaselt löytyy mielipide. - - Ja, sitte ku lähetään haarukoimaan niitä mielipiteitä et onks tää jotain mitä, mikä yhdistää tai mihin suuntaan seuraavaks lähetään, niin sit siinä tulee usein haasteita.”*

*” - - en, en nyt sanois pattitilanteita mut et tää työ, työ niinku vaatii paljon keskustelua ja täs on mielipiteitä, näkemyksiä, niiden sit niinku yhteensovittamista ja, ja tota, ei tää niinku demokratiaa oo koskaan vaan kyllä täs sit aina jossain kohtaa joku, jonku näkemys voittaa. Mut et se on ihan normaali että...et siitähän usein niitä ajatuksia myös syntyy, et on erilaisia näkemyksiä.”*

*” - - Et kaikki pieni ehkä kuuluu ja sit ei osaa erottaa koska se on sitä meidän arkee niin en mä ehkä osaa erottaakaan siitä nyt mitään sellasta et aina siel semmosta pientä kipuilua mutta, mutta tota - - ”*

Haastateltavat pitivät tiimin jäsenten toinen toisensa vastavuoroista kyseenalaistamista ja haastamista yhtenä edellytyksenä sille, että tiimin tekemisessä säilyy tietty tavoitteellisuus. Mahdollisuus kyseenalaistaa paitsi tiimin toimintaa ja tiimissä tehtyjä valintoja, myös asiakasta vei haastateltujen kokemusten mukaan tiimin työtä vahvasti eteenpäin.

*” - - kyllä se näin on et tietynlainen vapautuneisuus ja suorapuheisuus on, on auttanut tässä tapauksessa sitä, se että kaikki on uskaltanut kyseenalaistaa ja haastaa ja ehdottaa, niin se on ollut kyllä hyvin, hyvin tota, tehnyt tästä semmosen sujuvan ja oikealla lailla tavoitteellisen tekemisen piiriin.”*

*”Joo, varmaan semmonen niinku, se alkuvaiheen jumppa ja sitte, tosiaan...aktiivinen, säännöllinen kommunikaatio ja tosiaan semmonen avoin keskustelu myös että, et sit myös kyseenalaistetaan tiettyjä asioita, et jos asiakaskin pitää jotain juttua et näin on aina tehty niin uskalletaan myös kyseenalaistaa se - -”*

*”Mikä ei siis tarkoita sitä, että se on mennyt semmoseksi tota noin selkääntaputteluks ja hymistelyks se tekeminen, vaan päinvastoin et siin on, on osattu ottaa sitten oikealla lailla rohkeita näkökulmia ja kyseenalaistuksia ja tehty sitten sen pohjalta ratkasuja, et mitä vanhasta tekemisestä esim. hylätään ja jätetään pois, ja tuodaan uudenlainen näkökulma siihen tilalle.”*

Haastatteluissa tuotiin esille ajoittain melko suorasanaisestikin se, että ilman vahvoja kyseenalaistuksia ei tiimin voida myöskään odottaa saavan aikaiseksi mitään todella luovaa tai omaperäistä. Haastateltujen näkemys tuntui olevan vahvasti se, että mikäli tiimissä ei projektin aikana tulisi esille mitään erimielisyyksiä tai kipukohtia, ei myöskään tiimin tuottamalta lopputulokselta voida odottaa kovin suuria.

*”Et sittehän tää aina, sit se kyllä menee ihan, ihan niinku päin honkii kyllä et jos se on pelkkää semmosta hymistelyä ja nyökyttelyä se tekeminen, et siitä tietää että joko, joko tässä tekijät on kaikki ihan sumussa tai sit me ei olla oikeesti tekemässä mitään. Et se on se se, et jos ei jollakulla vähän niinku silmät leviä tai poskipäät punehdu jonku ehdotuksen kanssa niin sit huomaa, sit se on niinku sen merkki et me ei olla tekemässä tarpeeks isoja muuveja - -”*

*”Joo ei sit se ois vähän huolestuttavaa jos ei mitään sellasta et no ei että...et koska sit ois ehkä menny vähä liian niinku matalan aidan ali että, eiku yli, että tota – ehkä aliki välillä, mutta tota, sit se ois kyllä niin alisuorittamista jo että tää nyt oli vähän tämmönen lunkki projekti niin ei se niinkään voi olla. ”*

*”Että niinkun mä äsken sanoin että, et se ei oo menny hymistelyksi, eikä semmoseks että mennään liian varovasti ja, tai semmoseks että tää on vaan tämmöstä kivaa puuhastelua vaan on oikeesti saatu isoja asioita aikaseks.”*

Erimielisyyksistä ja lievistä konfliktitilanteista päästiin tiimeissä kuitenkin aina yli keskustelemalla asioista yhdessä. Tutkituissa tiimeissä ei vaikuttanut olleen mitään erityisen suuria tai henkilökohtaisia ristiriitoja, jotka olisivat vakavoituneet siinä määrin, että tiimin toiminta olisi häiriintynyt. Erimielisyydet toimivat siten näissä tiimeissä lähinnä tarpeellisena, tiimin kollektiivista luovuutta ylläpitävänä voimana.

*”Ja tota...sellasia näkemyseroja...kyllä niinkun tietysti siinä workshopivaiheessa mutta tavallaan, siinä mielessä hyvä semmonen vuorovaikutus että, kun siellä ideoidaan yhdessä niin kyllä se lopputulos on aina niinku semmonen mistä ollaan yhtä mieltä, vaikka niinkun tietysti siinä workshopissa saatetaan esittää eriäviä mielipiteitä tai kommentteja, mutta lopputulos on kuitenkin aina, mikä, mitä lähdetään esittämään niin se on aina yksimielisesti saatu.”*

Tutkituissa tiimeissä tiimin kollektiivisen luovuuden näkökulmasta korostui arvattavasti tiimin keskinäinen avoimuus, turvallisuus ja tasa-arvo, kriittisyyttä kuitenkaan unohtamatta. Erimielisyydet tiimissä tuntuivat olevan haastateltaville arkipäivää ja keskeinen osa hyvää luovaa prosessia, mahdollisesti kuitenkin vain tiettyyn rajaan asti. Näissä tiimeissä haastateltavat eivät tämän tutkimuksen aikavälillä tunnistanee merkittäviä konfliktitilanteita, joten niiden tiimin kollektiivista luovuutta heikentävistä ominaisuuksista tässä tutkimuksessa saadut tulokset eivät valitettavasti pysty kertomaan. Pienissä määrissä tiimin jäsenten väliset näkemyserot vaikuttaisivat kuitenkin vain edistävän tiimin luovuutta.

### 4.2.3 Joustavuutta ja uusia näkökulmia tiimin rakenteesta ja ominaisuuksista

Tiimin rakenteeseen ja ominaisuuksiin liittyvistä asioista haastateltavat keskittyivät pääasiassa tiimin kokoon, jäsenten vaihtuvuuteen, tiimin rakenteen joustavuuteen ja tiimin yhtenäisyyteen.

Tiimin kokoon liittyen haastatteluissa nousi esiin pääasiassa kaksi eri näkökulmaa. Pienikokoisen tiimin vahvuuksina pidettiin ensisijaisesti sen tarjoamia osallistumismahdollisuuksia, sillä pienemmän jäsenmäärän vuoksi tiimin toiminta oli usein suurta tiimiä yksinkertaisempaa.

*”Et tässä kohtaa mä sanon et meillä oli aika sopivan pieni tiimi, ja se oli hyvin vuorovaikutteista ja jokanen anto osansa siihen palaveriin, niin sanoisin et se oli ihan kyllä aika tasapuolista.”*

*” - - et kuitenkin ehk meillä kaikil on ollu täs semmonen rauhallinen meininki ja aika semmonen...niinku avoin et just kaikki on voinu et ku tää on pieni tiimi niin kaikilla on mahdollisuus osallistuu ihan eri tavalla siihen ideointiin - - ”*

Suuremmassa tiimissä koettiin yleisesti enemmän hankaluuksia käytännön järjestelyissä, esimerkiksi aikataulujen sopimisessa ja sitä kautta koko projektin sujuvuudessa. Toisaalta taas suuremmalla tiimillä uskottiin olevan pientä tiimiä enemmän erilaisia näkökulmia ja ideointikykyä käytettävissään.

*”Ja sitten ehkä taas mikä hidastanu - - niin iso tiimi, ihan vaan semmonen käytännön järjestely että yhteiset palaveriajat niin se on aina...On - - paljon ihmisiä niin projekti venyy ja vaatii aina eri lailla käynnistelyä jokaisessa palaverissa kun ei oo nähty pitkään aikaan.*

*”- - mut myös niinkun on ollu tosi kivaa tehdä näin isolla, isolla porukalla että, me on saatu erilaisii näkökulmii siinä jatkuvasti.”*

*”Et on tottakai niitä keissejä et ei vaan niinku budjetti salli sitä et on niinku iso määrä ja ei oo ehkä tarvettakaan että, tää oli kuitenkin niinku iso, iso projekti, ja silloin niinku*

*halutaan et on näkökulmia ja et on niinku enemmän ideointikykyä ja, ja niinku erilaisia näkökulmia, erilaisia taustoja sun muuta - -”*

Tiimin koko on siinä mielessä tiimin kollektiivisen luovuuden edistämisen kannalta ongelmallinen tekijä, että siihen tiimin jäsenillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia vaikuttaa, vaan se tulee ulkopuolelta annettuna. Tiimin kokoon vaikuttivat tutkituissa tiimeissä esimerkiksi taloudelliset näkökohdat: joskus pienemmällä tiimillä on vain tultava toimeen.

*” - - ja sit toisekseen se, että, että tota...ketä siin – tai niinkun ryhmän koko on se, että sitte ihan kustannussyistäkin se et otanko mä tähän neljä ihmistä jollon se on neljä kertaa satakymmenen euroo ku me istutaan tässä, vai voiko siitä aina jättää jonkun poies ja vähän supistaa sitä porukkaa, voidaanko me silti saada sama lopputulos aikaan.”*

Tutkituissa tiimeissä ja niiden jäsenistössä ei ollut varsinaista fyysistä vaihtuvuutta tutkimuksen aikana. Tiimin kokoonpanot pysyivät pääosin ennallaan, vaikkakin jäsenten osallistumisen välillä oli tiettyä vaihtelua. Osa jäsenistä saattoi esimerkiksi jättäytyä projektin keskiöstä hieman sivummalle ja toimia pääsääntöisesti kommentoijan roolissa suoran osallistumisen sijaan.

Haastateltavat kokivat vaihtuvuuden tiimin jäsenistössä pääosin myönteisesti, sillä sen uskottiin voivan tuoda tiimiin tuoreita näkökulmia tai vaihtoehtoisesti auttaa tiimiä tarkastelemaan toimintaansa enemmän ulkopuolisen silmin.

*”Ehkä sellanen että X on taas ollu tiimistä alusta saakka, ja sit Y on taas sitten uus...uus tässä tiimissä. Että ehkä siihen tuli semmosta niinku uudenlaista ajattelutapaa.”*

*” - - mä en tiedä niit keskusteluit liikaa mikä helpottaa sitä että ei oo liian inessä siinä asiassa, et sit tulee vähä enemmän ulkopuolisen ajatuksia.”*

Ulkopuolista näkökulmaa korostettiin haastatteluisa useaan otteeseen tekemättä varsinaista eroa siihen, tuliko ulkopuolinen näkökulma tiimin jäsenten vaihtuvuudesta vai kokonaan tiimin ulkopuolelta. Pääasia haastateltujen kokemuksen mukaan oli se, että asioita pystyttiin katsomaan hieman tiimin toiminnasta irrallaan. Tämä toi haastateltujen

sanojen mukaan tiimiin tiettyä oivaltamisvoimaa ja ajoittain myös pakotti tiimin palaamaan johonkin jo hylkäämäänsä ajatukseen ja tarkastelemaan sitä tarkemmin. Ulkopuoliset näkemykset pitivät tiimin haastateltujen mielestä paremmin kiinni todellisuudessa.

*” - - siinä mielessä ollu hyvä että meillä on ollu yks kovan tason tuntija jonka, joka on ollu pikkasen irti siitä ydintekemisestä ja osallistunu niihin tiettyihin tilanteisiin ja tiettyihin vaiheisiin. Koska sieltä on sit taas tullu sitä tiettyä oivaltamisvoimaa ku sä kuuntelet mitä muut puhuu ja mihin ne on päätyne ja mitä ne on miettiny, niin silloin sitä pystyy myös kattoon ulkoopäin ja tarvittaessa kyseenalaistaan tai heittää siihen sen niinkun laatikon ulkopuolelta tulevan idean.”*

*”- - tekee sellasia huomioita mitä ei siinä sitten, muut on ehkä jo ehtiny ohittaa jonku näkökulman et se niinku tavallaan jää sinne jonnekin niinku reunalle eikä saa sitä tarvittavaa, tarvittavaa huomioo enää siinä kohtaa. Et se on niinku hyvä et tulee ulkopuolelta ja kattoo vähä et jaa tommosta ootte ajatellu.”*

*” - - ehkä niinku tiimin ulkopuolisiakin henkilöitä siihen, että hakemaan, että saa vaan mielipiteitä, että toimiiks tää suhun tää.”*

Ulkopuolisen näkemyksen merkityksen korostuminen haastatteluissa viittaa osittain samaan tarpeeseen kuin tiimin tarve tarkkailla omaa toimintaansa ja myös kyseenalaistaa sitä. Haastateltavat tiedostivat tiimien olevan jo niin vakiintuneita, että niille on muodostunut tiettyjä, mahdollisesti jopa haitallisia toimintatapoja. Näiden tuominen näkyviin vaati paitsi ulkopuolista näkökulmaa, myös tiimin omaa tarkkaavaisuutta liialliseen ryhmäajatteluun sortumisen estämiseksi.

*” - - no sitten on toi niinku meidän suunnittelutiimin yhteinen sopivuus ja niinku tekemisen meininki on meillä tavallaan jatkuvan kehityksen ja tarkastelun alla, vaikka tietyis asioissa niinku ollaanki jo ehkä rutinoituttu ja kaavoituttu ja tiedetään toisemme niinku hyvässä ja pahassa. Mutta kyllä sitä tota meidän prosesseja ja tekemisen malleja jatkuvasti myöskin niinku tarkastellaan, et kuinka niinku toimimme - -”*

*” - - yks semmonen niinku mun mielestä suurimmista riskeistä tai synkimmistä suonsilmäkkeistä mihin täs hommas voi vajota on just se että tulee niinku liian vahva*

*semmonen ryhmäajattelu. Et kaikki rakastuu liikaa samaan ideaan ja unohtaa sen ulkoisen maailman, ja tota ei niinku huomaa että, että tota tässä ollaan menossa niinku syvää vauhtia ihan, ihan niinku hongikkoon.”*

Jonkinasteisen vaihtuvuuden ja ulkopuolisen näkökulman hakemisen rinnalla tutkituissa tiimeissä korostui yleisestikin tietynlainen joustavuus. Tiimien sisäiset hierarkiat olivat haastateltavien sanojen mukaan matalia ja toiminta muutenkin hyvin vapaamuotoista. Tämän toimintamallin vahvuutena tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta pidettiin erityisesti sitä, että se vapauttaa tiimin jäsenten resursseja sinne, missä niitä todella tarvitaan, sillä tutkituissa tiimeissä kiire oli työn alituinen seuralainen.

*”Mut et kylhän ne hierarkiat tääl on tosi matalia verrattuna siihen mitä vaikka nyt jossain pörssiyrityksissä on saanut nähdä.”*

*” - - mut se on mun mielestä meille aika tyypillistä et ihmiset saattaa vaan jossain matkalla kahvihuoneeseen niinku sanoo et hei muuten, nyt tää on menny asiakkaalle tai sillai. Mun mielest se on ihan hyvä niin, ettei kalenteri täyty sitte kaikist...niin paljo.”*

*” - - et sitten kun on pitäny päästä keskusteleen jostakin asiasta ihan oikeesti niin kyl siin on sitten jostakin se niinkun rako kaivettu. Ja kun joku on kaivannu jotakin näkemystä ja apua johonkin juttuun niin kyllä sitten porukka on osannu tullakin katsomaan sitä ja tota, ja osannu priorisoida sitten siinä kohtaa tekemisiään.”*

Toisaalta tiimin rakenteen joustavuudesta oli tiimin luovuuden kannalta ajoittain myös haittaa. Mahdollisuus vaihtaa vauhdissa joustavasti tehtävästä toiseen mahdollisti muiden tiimin jäsenten avun juuri silloin, kun sitä eniten tarvittiin, mutta esti myös luovalle työlle välillä tärkeää pitkäaikaista keskittymistä yhden tehtävän pariin.

*”Niinku sanoin et meillä on se hyvä puoli et voidaan aika ad hocina ideoi – tai no ei ehkä ideoida mutta ehkä keskustella, mut toki on, on se myös välillä vähä kirous että sitten niinku jos sä olit juurikin uppoutunu sen aivan eri toimialan ja aivan eri asiakkaan juttuihin niin, niin sillon ei synny niit parhaimpia...kenties ei synny niit parhaimpia ajatuksia, mutta tota...siinä on puolensa ja puolensa.”*

*” - - kyl mun mielestä meillä välillä se aiheuttaa niinku hermostumista että, et, tos niinku ad hocina, keskustellaan ja mietitään aikatauluja tai mitä ikinä, mut on se myös hirveen hyvä tapa siinä mielessä et sit heti ku se asia tulee mieleen niin me voidaan puhua se tossa, ehkä vetäytyy vaikka keittiöön hörppään kahvia ja sit jos tuntuu että hakkaa päätä seinään niin sit kysyä siinä hetkessä et mitä oot mieltä tai semmosta että, et se on toki etuna, etuna tällasessa niinku napakassa tiimissä - - ”*

Yhteenvetona voitaneen todeta tiimin rakenteen ja ominaisuuksien voivan parhaimmillaan todeta toimivan tiimin kollektiivisen luovuuden hyödyksi silloin, kun ne mahdollistavat erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden vapaan virtaamisen tiimissä ilman käytännön tuomia hankaluuksia. Tällainen tilanne vaikutti tutkittavien näkemyksen mukaan toteutuvan kohtuullisen pienehkössä tiimissä, jossa on kuitenkin saatavilla uusia näkökulmia esimerkiksi jäsenten tietyn vaihtuvuuden tai tiimin ulkopuolisten henkilöiden puolelta. Suuren tiimin heikkouksina pidettiin juuri käytännöllisiä, esimerkiksi aikataulujen yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia. Sen sijaan tiimin rakenteen joustavuudella vaikuttaisi olevan sekä hyvät että huonot puolensa sen kokonaisvaikutuksen jääden tämän tutkimuksen perusteella vielä tuntemattomaksi.

#### **4.2.4 Tehtävän ominaisuudet tiimin toiminnan suuntaajina**

Haastateltavien näkemyksen mukaan suuri merkitys tiimin kollektiivisen luovuuden toteutumiselle on myös sillä, minkälaisen tehtävän parissa kyseinen tiimi työskentelee. Erityisen tärkeänä he pitivät työtehtävän haasteellisuutta ja sitä, ettei tehtävän suorittamista ollut liiaksi määritelty etukäteen. Tiimin jäsenet kokivat pystyvänsä luovimpiin suorituksiin silloin, kun heille oli annettu paitsi paljon vapauksia, myös jonkinlaiset raamit tekemiselle.

*” - - ja sit just ehkä se, että...kuitenki oli ihan tollanen kivaki tehtävä. Et sai keksii jotain ihan uutta tavallaan. Niin se on aika semmonen et mikä saattaa saada hyviäki ideoit aikaan. Et ehkä just sil tehtävälläki tässä oli, oli sillai merkitystä, et se oli semmonen mikä anto tilaa ihmisten luovuudelle ja koska me itse asias kaikki - - kyl ollaan luovia ihmisiä niinku lähtökohtasesti niin se varmasti...niinku auttaa ettei oo semmonen liian, niinku pakotettu se tehtävänanto.”*



Tehtävänanto voi siis haastateltujen mukaan toimia sekä tiimin luovuutta edistävänä että estävänä tekijänä, ajoittain jopa samanaikaisesti. Haastatteluissa tuotiin esiin useaan kertaan se, että tehtävän avoimuus voi olla yhtä aikaa sekä hyvä että huono asia. Hyvä siksi, että se antaa tiimille paljon vapauksia ja huono siksi, että tiimin suunnittelu saattaa lähteä jo alussa aivan väärään suuntaan.

*” - - no oikeestaan se on edenny sillai et ne alkutiedot oli ehkä vähä jopa puutteelliset siitä et me saatiin tosi semmonen, niinku...miten sen nyt sanois, tiivis, sellai kauniisti sanottuna, tehtävänanto - - Eli siis siinä mielessä tota niinkun mielenkiintonen...tapaus sillai, et yleensä ne briiffit saattaa olla väh-hiukan pidempiä - - mutta tota tässä se oli niinku tosi semmonen ytimekäs, niin siin mieles se oli ehkä vähä...tavallaan haasteellinen, mut tavallaan hyvä sillee, et sai tosi vapaat kädet.”*

*”Ja tota, sekä plussa että miinus on se että asiakas anto niin vapaat kädet et meillä on nyt vaan tämmönen tarve, miettikää jotain. Siin on aina jotain hyvää, ja sit siin on aina jotain huonoo. Se huono on aina se et ei oikein tiedetä budjettia ja se meidän suunnittelu voi mennä ihan väärään suuntaan kun se mitä asiakas on halunnu, niin mutta et hyvää on sit taas se et toisaalta meillä ei ollu mitään rajoitteita et mistä lähetään. Mut se on aina vähän uhkapelii.”*

Tällaiset avoimet tehtävänannot tuntuivat kuitenkin olevan tutkituille tiimeille varsin tavallisia. He ovat siten todennäköisesti myös jossain määrin tottuneet tällaiseen työskentelyyn, jolloin avoimen tehtävän haasteet eivät ehkä enää näyttäytyneet näissä tiimeissä niin merkittävinä. Esiin tuotiin myös näkökulma, jonka mukaan avoin tehtävänanto saattaa jopa lisätä tiimin keskinäistä yhteistyötä, kun tehtävästä on pitänyt tehdä selkoa yhdessä.

*”Ja se oli vaan niinku toimeksianto, et keksikää jotain muuta. - - Ja tää on niinku hirveen tyypillinen tilaus siihen, että et nyt tarttis jotain mut et asiakas ei itekään tiedä et mitä se on, niin.”*

*”Et ehkä se just se tehtävänanto on ollu vähä semmonen mysteeri, mut toisaalta ku se on ollu sellast meille kaikille niin sit, sit sitä on vaan yhdes pitäny arvuutella et mitäs tää nyt vois merkitä ja mitä täs vois tehdä.”*

Kenties juuri avoimen tehtävänannon vastapainoksi haastatteluissa korostettiin paljon myös tiimin yhteisen tavoitteen merkitystä. Toisin sanoen, vaikka tiimin jäsenet eivät ihan aina olleetkaan selvillä siitä, miten tehtävä lopulta suoritettaisiin, he kuitenkin aina tiesivät, mitä he työllään tavoittelivat. Yhteinen tavoite ja visio auttoivat tiimiä keskittämään työpanoksensa tarkoituksenmukaisesti huolimatta ajoittaisesta epävarmuudesta.

*”Ja, kaikilla on siinä selkeesti sellanen yhteinen maali, tai niinku rakennetaan sitä yhteistä kuvaa siitä että mitä ollaan tekemässä, miksi ollaan tekemässä - -”*

*”Must tuntuu et siin oli ehkä just tehokkuuden kannalta tärkeä – tylsä nyt puhuu niinku tehokkuudest ku on kyse täst ideoinnista, mut mä oon sitä mieltä et se parhaimmillaan voi parantaaki sitä ideointia et on semmonen selkee visio - -”*

*” - - ja sit seki et...et siin on kyl kuitenkin aika selkee tavote. Et nyt pitäis asiakkaalle jotain ehdottaa. Et seki auttaa tietty et on se valmistautuminen ja sit on se tavote. Et kaikki tavallaan tietää sen.”*

*”Mä olen kaikille sanonu et meillä on tunti aikaa, elikkä tota tarvii tulla ikään ku se - - moodi päällä tänne et niinku et täs ei ruveta enää miettiin et mikäs paltsu tää oli vaan et kaikilla on se ajatus et mitä me tällä tunnilla tavotellaan - -”*

Epävarmuutta työhön toi haastateltavien sanojen mukaan avoimen tehtävänannon lisäksi myös työn tietynlainen sirpaleisuus. Tutkittujen tiimien jäsenillä oli tutkimuksen tekohetkellä tutkittujen projektien lisäksi meneillään muitakin projekteja, mikä toi oman haasteensa työn tekemiseen. Haastateltavat kokivat välillä hankalaksi pystyä keskittymään yhteen asiaan pidemmällä aikavälillä ja suunnitella työtään pitkällä tähtäimellä. Haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet näitä haasteita merkittävinä esteinä tiimin luovuudelle, vaan pikemminkin normaalina osana heidän alaansa ja työtään.

*” - - tää työnkuva on sellanen että yhteen asiaan on välillä vaikeee keskittyä pidemmäks aikaa. Tos on useempi asia niinku pöydällä päivän aikana mitä edistää ja se on vähän, välillä semmosta niinku Kimblen pelaamista että on niit nappuloita ja sitten siirräät niinku yhtä ja tuut välillä syödyks ja sit alotetaan alusta. Et siin on vaikeee niinkun miettii viikoiks eteenpäin että mitä mä teen ja minä päivänä mä teen, se ei tuu, ei tuu toteutuun että, sitä*

*saattaa joutuu niinku päivän sisällä miettiin uudelleen. Mun piti tänään tehdä tätä projektia, mutta ehdinki tekeen vaan vähän ja huomenna koitan taas jatkaa. Et se rikkonaisuus tietysti vähän syö sitä, sitä niinkun tiukkaa hallintaa.”*

Hyvän lopputuloksen kannalta haastatteluissa korostettiin työtehtävään liittyen ennen kaikkea sen tiimin jäsenissä herättämää sisäistä motivaatiota, henkilökohtaista inspiraatiota. Hyvä sisäinen motivaatio auttoi tutkittujen tiimien jäseniä erityisesti edellä esitettyjen käytännön haasteiden selättämisessä lisäten luonnollisesti myös jäsenten sitoutumista annetun tehtävän suorittamiseen.

*”Kyl semmonen tietty omistautuneisuus ja, halu olla täs mukana, ja niinku...tää on mielenkiintonen keissi ja must tuntuu että tässä on niinku, varmaan kuka tahansa meistä täs toimistossa pitää tätä mielenkiintosena projektina - - Et tottakai tarvii myös sen palon siihen juttuun et sä niinku saat siitä jotain niinku henkilökohtastakin inspiraatioo eikä että, et sulle annetaan joku aivan niinku, sulle itselles mitänsanomaton niin onhan se vähä vaikeempi kaivaa siihen semmosta tahtotilaa.”*

*”Mutta on myös semmonen, selkeesti niinku toki tykkäämme innostua uusista asiakkuuksista noin niinku yleensä, mut tuntuu että tässä on ollu niin tosi semmonen merkityksellinen keissi että kyl porukka on ollu myös niin selkeen sitoutunutta ja innostunutta tekemään tätä, et vaikka niinku aikataulussa on aina, aina haasteita ja sovittelmista ku kaikilla on pöydät täynnä töitä ja kalenterit umpeen buukattu mutta et niin, tossa on ollu sellanen fiilis että tässä ollaan niin ison asian äärellä että se on otettu sitten myös vakavasti.”*

Tehtävän ominaisuudet näyttäisivät siten ainakin tutkituissa tiimeissä vaikuttaneen tiimin kollektiiviseen luovuuteen melko epäsuorasti esimerkiksi tiimin jäsenten motivaation ja sitoutumisen kautta. Avoin tehtävänanto nähtiin samanaikaisesti sekä luovuutta edistävänä että sitä estävänä tekijänä: parhaassa mahdollisessa tilanteessa tiimeille olisi annettu paitsi tiettyjä reunaehtoja, myös vapauksia. Tällöin suunnittelua osattaisiin viedä alusta lähtien oikeaan suuntaan, sitä kuitenkin liikaa rajoittamatta. Tällaisena reunaehtona voi toimia esimerkiksi hyvin muotoiltu tiimin yhteinen tavoite tai visio. Luovaan työhön liittyy luonnollisesti aina epävarmuutta, minkä sietämistä helpottavat nimenomaan vahva visio ja motivoiva työtehtävä.

#### 4.2.5 Tiimin toimintatavoista tärkeimpiä ovat läsnäolo ja hyvä valmistautuminen

Tutkimuksen tuloksista oli löydettävissä myös joitakin sellaisia tiimin yleisiin toimintatapoihin ja tekemiseen liittyviä huomioita, joita ei suoraan teoriassa käsitelty. Tällaisia, tutkituissa tiimeissä korostuneessa asemassa olleita toimintatapoja olivat erityisesti tiimin jäsenten tietoinen läsnäolo ja keskittyminen käsillä olevaan tehtävään, että hyvä valmistautuminen ja pohjatöiden huolellinen tekeminen.

Läsnäolon ja keskittymisen merkitystä painotettiin haastatteluissa siitä syystä, että sen koettiin edistävän tiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja ideointia. Tämä johtunee siitä, että elleivät tiimin jäsenet aidosti kuuntele toistensa sanoja tai ajatuksia ja keskity niihin, on esimerkiksi ideoiden jatkokehittäminen jo ymmärryksen puutteen vuoksi huomattavasti vaikeampaa. Tiimin jäsenten on ikään kuin "saatava kiinni" toistensa ideoista voidakseen täydentää niitä omilla ehdotuksillaan – ja ilman keskittymistä tämä ei onnistu.

*”Joo, no varmaan juurikin se et oltiin niinku siinä tilanteessa läsnä - -”*

*”Et vaikka nyt oltiin jokainen varmaan niiden läppärien takana niin kukaan ei sit niinku eksynyt sinne omiin sähköposteihin tai jotain, vaan et keskityttiin just siihen et se on, se nyt ei oo semmost vuoropuhelua mut se on tärkeä osa sitä et keskitytään sit siihen, mitä sillä hetkellä ollaan tekemässä.”*

Tiimin jäsenten kykyä keskittyä esimerkiksi tiimin yhteiseen ideointiin saattoi häiritä myös näitä hetkiä varten muodostetut väliaikaiset roolit. Tällaisia rooleja olivat tutkituissa tiimeissä esimerkiksi muistion kirjoittajan tai keskustelun vetäjän roolit. Haastateltavat kokivat keskittymisen ja läsnäolon hieman vaikeammaksi tällaisessa roolissa, koska huomio oli jaettava roolin mukaisesti sekä sitä vastaavan tehtävän suorittamiseen että ideointiin, jolloin ideointi yleensä kärsi. Edellä esitetyn kaltainen, huomion jakamiseen johtava tilanne saattaa heikentää tiimin jäsenten yksilöllistä luovaa suoritusta, heikentäen siten osaltaan myös tiimin luovuutta kokonaisuutena.

*”Se on itse asiassa aika hyvä huomio tämmönen, että, et tota, silloin ku tehdään isommalla tiimillä, niin just se tavallaan niinku vastuiden ja moodien jakauma on, on aika tärkeä*

*huomio että, et sillon ainaki ittellä se menee niin että jos on tota, ei oo niinkun ns. esityksen tai palaverin vetovastuuta vaan sää voit siinä niinku istua ja osallistuu keskusteluun ja kuunnella muita, niin on paljon helpompi sitten niinku olla hissukseen ja ideoida sinne lehtiön reunaan sit niitä juttuja jotka myöhemmin paljastuu timanteiks. Kun sit taas sit siinä jos on vetovastuussa niin sun pitää liidata keskustelua ja keskittyä siihen että sä esittelet ja niin pois päin, niin sit on hyvä et siinä on joku muu joka pystyy oleen taas siinä moodissa että sen ei tarte ottaa vastuuta siitä koko keskustelun kuljettamisesta vaan voi hetken aikaa istuu hiljaa ja oivaltaa jotakin, ja sitten avata suunsa oikeessa paikassa.”*

*” - - et se on joku tämmönen et sulla pitää olla tietyt taajuudet auki, ja tietty sellanen niinku olemisen vapaus siinä tilanteessa, jossa voi niin niin olettaa ja odottaa että ideoita syntyy. Nyt ku mä rupesin miettiin tota ajatusta niin joo...et jos jossain tollasessa ryhmätyötilanteessa niinku itsellä ideoita syntyy, niin ne tulee yleensä just siinä et sä oot sellasessa niinku tavallaan niinkun vapaassa, osallistujan roolissa.”*

Hyvän valmistautumisen ja huolellisen pohjatyön tekemisen merkitys puolestaan liittyy osaltaan haastatteluissa esiin tulleeseen näkemykseen siitä, että jäsenten kokemus ja tieto toimivat lähtökohtana ideoiden syntymiselle. Haastateltavat kokivat yhteisen ideoinnin laadun paranevan sillä, että kaikki tiimin jäsenet olivat miettineet aiheita jonkin verran jo etukäteen sen sijaan, että ideointi aloitettaisiin niin sanotusti tyhjästä.

*”Et, et kaikki oli vähä niinku tehny etukäteistyötä siinä mielessä et ne oli niinku miettiny jo sitä asiaa et me ei tultu tähän kylmiltään. Mä en kertonu niille tässä et tää on duuni, et nyt tähän pitää keksiä idea et keksikääs se niinku meillä on nyt tunti aikaa. Vaan kaikki oli sit ehtiny sitä prosessoimaan ehkä ihan, ei niinkään tietosesti mutta et oli.”*

*”Et tavallaan...Se oli niinku mielenkiinnost just siinä et me - - tultiin selkeesti et me oltiin mietitty se etukäteen, ainaki jonku verran, ja sit me - - tultiin siihen palaveriin ja tavallaan meillä oli vähä niinku muistiinpanoissa ne, ne niinku meidän näkökulmasta – tai no, koko tiiminki näkökulmast tärkeet asiat.”*

*”Tässä kohtaa se lähti oikeestaan aika hyvin...hyvin liikkeelle. Vois tulla myös tilanne et niinku kukaan ei keksis oikeen mitään ja sitä ois vähä niinku vaikee vetää eteenpäin ku se on vähä niinku kireeki vetää että keksikää, keksikää, keksikää...mut tässä kohtaa kaikki oli tehny jo sitä kotiläksyä ja miettiny et no mitä se voi olla - -”*

Valmistautumisen ja pohjatöiden merkitys ei kuitenkaan ollut korostunut vain liittyen tiimin yhteiseen ideointiin, vaan yleensä koko projektiin sen alusta alkaen. Haastateltavat mainitsivat useamman kerran projektin alussa tehdyn työn kantavan hedelmää sen myöhemmissä vaiheissa siitä huolimatta, että välillä alkutyöt saattoivat tuntua liioitelluilta.

*”Hyvä fokusointi tähän tekemiseen. Johdonmukainen ajattelutyö, tehdään ensin taustatyöt huolella - - Se on sitä, et niinku perusteellinen työ, et ei oikasta missään kohtaa. Koska se yleensä sit myöhemmin kostautuu.”*

*”Et siin kuitenki et vaikka niinku alussa tuntu että no, vieks tää tätä eteenpäin et hirveesti keskusteluja ja vähän pyörittiin saman häkkyrän ympärillä et mihin tää nyt menee tästä, mut toisaalta se vahva alkutyö viittas myös siihen et meillä oli hirveen hyvä ymmärrys siitä et mitä asiakas haluaa ja, ja niinku vähän monin eri sanakääntein hän oli tuonu sen esille, että mitä hän täs hakee. Niin se oli sit toisaalta hirveen helppo sit niinku nostaa sieltä - - ehkä se hyvä ja melko, niinku työläs alkuvaihe niin kantaa hedelmää sit täs kohtaa kuitenkin, että vaikka sillon saattaa tuntua että nyt pitäis jo päästä eteenpäin - -”*

Hyvää valmistautumista ei myöskään pidetty vain projektin etenemisen edistäjänä, vaan sen koettiin osoittavan myös kunnioitusta tiimin muita jäseniä kohtaan. Valmistautuminen toimi esimerkiksi tiimin sisäisen luottamuksen yhtenä osatekijänä, sillä se osoitti kunkin tiimin jäsenen olevan sitoutunut projektiin ja tekevän oman osansa sen hyväksi.

*”Kyllä mä sanoisin että...yks tärkeimmistä asioista on se et jokainen kantaa sen oman vastuunsa, et kukaan ei tuu siihen palaveriin ikään ku valmistautumatta tai niinku miettimättä ja vähä vaan niinku sit et mä tuln nyt niinku hengaan tähän vaan et jokainen tietää niinku sen roolinsa, mitä meiltä kultakin siinä odotetaan.”*

*” - - oltiin mun mielest melko hyvin valmistauduttu ihan ensimmäiseen tapaamiseen jo että, et kaikki ties mistä on kyse,, ja tota, oli selkee roolitus et kuka hoitaa minkäki osion ja kuka ottaa vastuun mistäki asiasta, et kyl se helpottaa. Jokanen tietää sen oman tonttinsa ettei tuu yllärinä sitte että, joudutki estradille tai mitä ikinä, ja se että niinku sanoin että, että meiän niinku duuni ja periaate on se et kysytään mahollisimman paljon että jos sä et tiedä mihin sä oot oikein menossa et sut otetaan vaan tost niinku, ex tempore mukaan niin ethän*

*sä voi mitään järkevää kysyäkään, et ei se siinä hetkessä synny. Niin tota et semmonen hyvä valmistautuminen meillä kyllä on ollu, ollu tähän projektiin.”*

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimin jäsenten ominaisuuksien, heidän välistensä suhteiden ja tiimin yleisen keskinäisen vuorovaikutuksen, tiimin rakenteen ja työtehtävän ominaisuuksien lisäksi tiimin kollektiiviseen luovuuteen vaikuttavat myös jotkut tiimin vakiintuneet toimintatavat. Tutkituissa tiimeissä merkitystä tuntui olevan erityisesti tiimin jäsenten keskittymisellä ja läsnäololla sekä heidän hyvällä valmistautumisellaan. Nämä molemmat paransivat paitsi tiimin yhteisiä ideointihetkiä, myös tiimin jäsenten yksilöllisiä suorituksia.

### **4.3 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista**

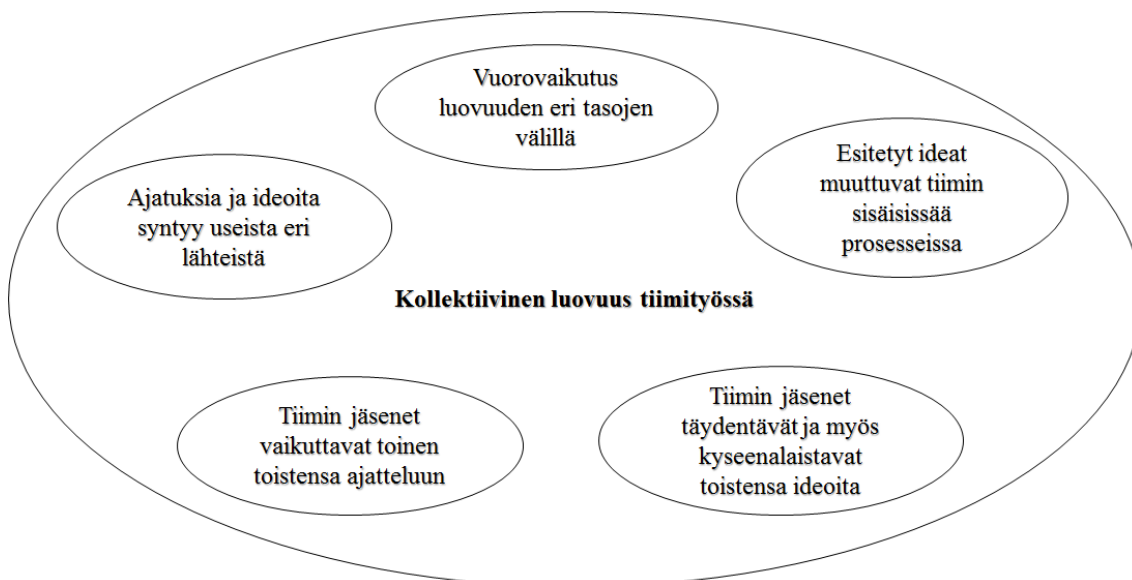
Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiimin kollektiivisen luovuuden ilmiötä tiimin jäsenten kokemusten kautta ja pyrkiä tunnistamaan tiimin luovuutta mahdollisesti edistäviä tai estäviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten kollektiivinen luovuus tiimityössä ilmenee?
- Mitä sellaisia tekijöitä tiimityöhön liittyy, jotka voivat toimia joko tiimin luovuutta edistävästi tai estävästi?

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla narratiivista lähestymistapaa noudattaen, tarkoituksena antaa mahdollisimman paljon tilaa tutkittavien henkilöiden omille kokemuksille ja kertomuksille. Tämä toimintatapa tuotti tiimin kollektiivisesta luovuudesta verrattain konkreettisia kuvauksia, sillä tutkittavat käsittelivät aihetta hyvin maanläheisesti oman kokemustaan kautta. Aikaisemmassa tutkimuksessa ilmiötä on kuvattu melko abstraktein ja vaikeasti määriteltävin käsittein, korostaen esimerkiksi sen tapahtumista siihen osallistuvista yksilöistä erillisessä ”edustuksellisessa tilassa” tai osallistujien ”kollektiivisessa mielessä” (Weick & Roberts 1993). Tästä johtuen tiimin kollektiivista luovuutta on pidetty hyvin monimutkaisena ilmiönä ja siitä on kenties tahattomasti muodostunut luovuuden tutkimuksessa eräänlainen mysteeri. Tässä tutkimuksessa käytetty tiimin jäsenten henkilökohtainen näkökulma auttoi normalisoimaan ilmiötä parantaen osaltaan myös sen ymmärtämistä.

### 4.3.1 Kollektiivisen luovuuden ilmeneminen tiimityössä

Ensimmäinen tälle tutkimukselle asetettu tutkimuskysymys koski sitä, miten kollektiivinen luovuus tiimityössä ilmenee. Tutkimukseen haastateltujen henkilöiden tarinoissa tiimien projektien etenemisestä ja sen eri vaiheista on erotettavissa joitakin toistuvia piirteitä, jotka vaikuttaisivat olevan tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta keskeisiä ja siihen olennaisesti liittyviä. Niitä voitaneen jopa kutsua ilmiön ominaispiirteiksi, sillä ne toistuivat hieman eri sanoin lähes kaikissa haastatteluissa. Nämä piirteet on koottu kuvioon 1.



Kuvio 1. Kollektiivisen luovuuden ilmeneminen tiimityössä: kollektiivisen luovuuden ominaispiirteet.

Kollektiivinen luovuus näkyi tiimityössä ennen kaikkea siinä, ettei tiimin luovassa työskentelyssä ollut selvästi erotettavissa yksilön luovuutta ja tiimin kollektiivista luovuutta. Tehtyjen haastattelujen perusteella näyttäisi siis siltä, ettei luovuutta tapahdu tiimissä yksiselitteisesti vain yhdellä tasolla, kuten puhtaasti yksilön tasolla tai täysin kollektiivisesti. Pikemminkin luovuus tiimissä vaikuttaisi olevan sekoitus kumpaakin edellä mainittua ja niiden erilaisia välimuotoja: luovuuden tasojen rajat ovat siis tiimityössä usein hämärtyneet. Yksilön taso ja tiimin taso toimivat tiimityössä jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja rakentavat toinen toisiaan. Tutkittujen tiimien jäsenten mukaan luovuuden tasojen esiintyminen ja niiden painotukset myös vaihtelivat projekteittain,



yksilöllisen tekemisen ollessa välillä kollektiivista korostuneemmassa asemassa ja päinvastoin.

Toinen yleinen piirre kollektiiviselle luovuudelle tiimityössä on haastattelujen perusteella se, että tuotettuja ideoita syntyy tiimissä eri suunnista ja ajoittain jopa tiimin ulkopuolelta. Ideoiden varsinaisia alkulähteitä on myös haastateltavien mukaan usein vaikea määritellä, eikä sitä myöskään pidetä olennaisena lopputuloksen kannalta. Kokonaisuutena kollektiivisen luovuuden prosessi vaikuttaisi tässä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta perustuvan pääasiassa kahteen toimintaan. Ensimmäinen näistä on se, että tiimin jäsen saadessaan idean myös jakaa sen muun tiimin kanssa; toinen taas se, että tiimin muut jäsenet esittävät kysymyksiä, kommentoivat tai täydentävät näitä ideoita. Tämän prosessin seurauksena tiimissä esitetyt ajatukset kehittyvät usein niin pitkälle, etteivät ne ole enää tunnistettavissa. Kyse on siis tiimin kollektiivisesti tuottamasta lopputuloksesta, vaikka ajatus onkin ehkä alun perin lähtenyt vain yhdestä yksilöstä.

Haastattelujen perusteella tiimin kollektiivisesta luovuudesta puhuttaessa korostuu myös tiimin muiden jäsenten merkitys. Tiimin jäsenet tunnistivat hyvin tilanteita, joissa he ovat esimerkiksi vaikuttaneet toinen toistensa ajatteluun. Tiimin jäsenillä oli myös hyvin selkeä käsitys siitä, että yhdessä ideoimalla yleensä pystytään saavuttamaan jotain enemmän kuin yksilöllisellä ideoinnilla juuri siitä syystä, että ideat kasautuvat, elävät ja muokkautuvat tiimin yhteisissä prosesseissa. Muut tiimin jäsenet ja tiimin yhteinen ideoiden tuottaminen ja käsittely nähtiin lisäksi tärkeinä lopputuloksen onnistumisen kannalta: haastatteluissa nostettiin useamman kerran esiin se näkemys, etteivät haastateltavat tuntisi oloaan edes hyväksi mennessään esittelemään tuotoksiaan asiakkaalle ilman, että ne olisivat käyneet läpi edes jonkinlaisen kollektiivisen käsittelyn.

#### **4.3.2 Tiimin kollektiivista luovuutta edistävät tai estävät tekijät**

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys koski sellaisten tekijöiden tunnistamista, jotka tiimityössä voivat mahdollisesti toimia tiimin kollektiivista luovuutta edistävästi tai estävästi. Tämän tutkimuksen perusteella tällaisia tekijöitä on tiimityössä useita ja niiden luovuutta edistävä tai estävä vaikutus perustuu pitkälti tasapainoon eri ääripäiden välillä. Erään haastateltavan sanoin luovuuteen vaikuttavat tekijät harvoin ovat puhtaasti vain joko luovuutta edistäviä tai sitä estäviä, vaan niillä on samanaikaisesti olemassa nämä

molemmat puolet. Tiimin kollektiiviseen luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden mahdollisia seurauksia on havainnollistettu taulukossa 4.

Taulukko 4. Yhteenveto tiimin kollektiiviseen luovuuteen vaikuttavien tekijöiden luovuutta edistävästä ja sitä estävästä ominaisuuksista.

Jäsenten ominaisuudet	Edistää luovuutta	Estää luovuutta
Osaamisen monimuotoisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenten osaamiset täydentävät toisiaan</li> <li>Erilaiset näkökulmat lisäävät tiimin luovaa potentiaalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos jäsenten osaaminen on hyvin yksipuolista, näkemykset ovat helposti liian samanlaisia eikä uusia ideoita synny</li> </ul>
Luonteiden erilaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikäli tiimin jäsenet ovat tottuneet tekemään yhdessä töitä, voi olla neutraali tai jopa luovuutta edistävä (erilaisia näkökulmia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liiallinen erilaisuus voi vaikeuttaa tiimin muodostamista, jos jotkut henkilöt eivät tule keskenään toimeen</li> </ul>
Jäsenten aikaisemmat kokemukset (työssä/työn ulkopuolella)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan ja toimialan hyvä tuntemus auttaa tietämään, mikä toimii ja mikä ei</li> <li>Kokemukset eri toimialoilta ja työn ulkopuolelta auttavat yhdistelemään tietoa uusilla tavoilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ellei nykytilannetta tunne, sitä on vaikea muuttaa</li> <li>Yksipuolinen kokemus vaikeuttaa asioiden uudenlaista yhdistelemistä</li> </ul>
Jäsenten henkilökohtaiset luovat kyvyt tai taipumukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenten ollessa luovia yksilöllisesti, myös yhteinen ideointi helpottuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikäli jäsenet eivät osaa ideoida yksin, puuttuu myös tiimin yhteiseltä ideoinnilta pohja</li> </ul>
<b>Jäsenten väliset suhteet</b>		
Luottamus ja avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenet uskaltavat ilmaista tyhimmätkin ajatuksensa</li> <li>Jäsenet voivat olla oma itsensä</li> <li>Tiimissä keskustellaan asioista avoimesti</li> <li>Tiimissä uskalletaan myös kyseenalaistaa ideoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ellei luottamusta ole, tiimin jäsenet eivät uskalla kertoa kaikkia saamiaan ideoita</li> <li>Avoimen keskustelun puute vaikeuttaa ideoiden kehittämistä yhdessä</li> <li>Ilman kyseenalaistamista tiimin riski sortua ryhmäajatteluun kasvaa</li> </ul>
Erimielisyydet ja konfliktit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimi kyseenalaistaa tekemänsä ratkaisut ja oppii perustelevaan ne paremmin</li> <li>Erilaisista näkemyksistä syntyy usein uusia ideoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimi tyytyy ensimmäiseen tai helpoimpaan tarjolla olevaan vaihtoehtoon tarkastelematta sitä tarkemmin</li> <li>Kaikkien ollessa samaa mieltä kaikesta, uusien ideoiden tulva tyrehtyy ja niiden jatkokehittely vaikeutuu</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Riski sortua ryhmäajatteluun</li> <li>•Pahimmillaan ei saada aikaiseksi “mitään”</li> </ul>
<b>Tiimin rakenne ja ominaisuudet</b>		
Tiimin koko	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suuressa tiimissä on enemmän näkemyksiä ja ideointikykyä</li> <li>•Pienessä tiimissä jäsenillä on usein tasavertaisempi mahdollisuus osallistua</li> <li>•Pienessä tiimissä keskinäinen koordinointi on helppoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suuressa tiimissä käytännön asiat muuttuvat vaikeiksi (esim. Yhteiset palaveriajat)</li> <li>•Pienessä tiimissä erilaisia näkemyksiä ja siten myös ideointikykyä saattaa olla vähemmän</li> </ul>
Jäsenten vaihtuvuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tuoreita näkökulmia ja ajatuksia tiimin ulkopuolelta</li> <li>•Ulkopuolisen kyseenalaistaminen auttaa tiimiä pysymään kiinni todellisuudessa ja perustelemaan päätöksensä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiimin todellisuudentaju saattaa kadota, jos tiimi puuhailee vain keskenään (tiimille muodostuu oma “kupla”)</li> </ul>
Tiimin oman toimintansa tarkkailu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiimi kykenee tarkkailemaan toimintaansa kriittisesti ja kehittämään sitä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ellei tiimi tarkastele toimintaansa, se ei huomaa sen vakiintuneita ja mahdollisesti haitallisia toimintatapoja (esim. Ryhmäajattelu)</li> </ul>
Orgaaninen tiimin rakenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Joustavuus helpottaa tiimin toimintaa ja koordinointia</li> <li>•Keskustelun vapaus, mahdollisuus kommentoida asioita “lennosta”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Lennosta” kommentointi saattaa vaikeuttaa keskittymistä yhteen asiaan riittävän pitkäksi aikaa, jotta oivalluksia ehtii syntyä</li> </ul>
<b>Tehtävän ominaisuudet</b>		
Tehtävän haasteellisuus: erityisesti tehtävänannon avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Antaa tiimille vapaat kädet, ei rajoja</li> <li>•Voi parantaa tiimin yhteistyötä siksi, että tehtävänannosta on tehtävä selkoa yhdessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vaikea suunnata toimintaa tehokkaasti, “hakuammunta”</li> </ul>
Jaettu visio/tavoite	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteinen tavoite auttaa suuntaamaan toimintaa joistakin epävarmuustekijöistä huolimatta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Puuttuminen voi lamauttaa tiimin toiminnan: jos epävarmuutta on liikaa, tiimi ei kykene lähtemään liikkeelle</li> </ul>
Työn pirstaleisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oikeanlainen suhtautuminen voi poistaa kielteiset vaikutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tehtäviä vaikea suunnitella etukäteen</li> <li>•Vaikea keskittyä yhteen asiaan pitkäksi aikaa</li> </ul>

Sisäinen motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ollessaan hyvällä tasolla lisää sitoutumista tehtävään ja auttaa selviytymään muista haasteista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Heikolla tasolla ollessaan saattaa saada muutkin vaikeudet näyttämään suuremmilta</li> </ul>
<b>Tiimin toimintatavat</b>		
Läsnäolo ja keskittyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Parantaa jäsenten mahdollisuuksia “saada kiinni” muiden ideoista ja jatkojalostaa niitä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Muihin asioihin keskittyminen sitoo jäsenten huomion yhteiseltä keskustelulta ja heikentää yhteistä vuorovaikutusta</li> <li>•Voi heikentää myös jäsenten henkilökohtaista ideointia</li> </ul>
Hyvä valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lisää ideoiden syntymisen todennäköisyyttä</li> <li>•Parantaa tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta, kun kaikki tekevät osansa tiimin eteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valmistautumisessa “oikaiseminen” voi myöhemmin kostautua</li> </ul>

Taulukossa esitetyllä tavalla tiimin luovuuteen tämän tutkimuksen perusteella vaikuttavat tekijät on mahdollista jaotella eri kategorioihin sen mukaan, onko kyse tiimin jäsenten ominaisuuksista, jäsenten välisistä suhteista, tiimin tai tiimin tehtävän ominaisuuksista tai tiimin toimintatavoista.

Tiimin jäsenten ominaisuuksista haastatteluissa pidettiin myönteisenä asiana erityisesti tiimin jäsenten välistä osaamisen monimuotoisuutta, sillä sen mukanaan tuomien erilaisten näkökulmien koettiin lisäävän tiimin luovaa potentiaalia. Tiimin jäsenet siis ikään kuin täydensivät toisiaan kukin omilla vahvuuksillaan. Yksittäisistä ominaisuuksista tärkeimpinä pidettiin nimenomaan jäsenillä olevaa kokemusperäistä tietoa ja heidän henkilökohtaisia luovia taipumuksiaan. Niiden koettiin nimittäin vahvistavan tiimin luovuutta myös kokonaisuutena. Tiimin jäsenten välistä luonteiden erilaisuutta pidettiin kenties tiimin luovuuden kannalta suurimpana uhkana, jota kuitenkin saattoi lieventää tiimin pitkä olemassaoloaika ja sen tuoma tottumus näihin eroihin ja niiden kanssa työskentelyyn.

Tiimin jäsenten välisissä suhteissa puolestaan korostettiin erityisesti jäsenten keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Haastateltavat pitivät tärkeänä varsinkin sitä, että he pystyivät olemaan tiimissä paitsi oma itsensä, myös esittämään ääneen ne omasta mielestään

kaikkein tyhmimmiltäkin kuulostavan ideat. Avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin rinnalla vähintään yhtä tärkeäksi nousi kuitenkin myös kyseenalaistaminen ja kriittisyys. Haastatellut kokivat, että nimenomaan kyky ja mahdollisuus kyseenalaistaa asioita on lopputuloksen laadun kannalta ratkaisevaa. Syynä tähän oli se, että ajoittainen kriittisyys ja kyseenalaistaminen saivat tiimin miettimään asioita pidemmälle ja paremmin kuin se olisi ehkä muuten tehnyt. Vaikka tutkituissa tiimeissä tunnustettiin tiettyjen mielipideerojen ajoittainen olemassaolo, ei vakavia konflikteja kuitenkaan ollut tiimeissä syntynyt ja pieniä erimielisyyksiä pidettiin lähinnä asiaankuuluvana osana tiimin luovaa prosessia.

Tiimin rakenne ja ominaisuudet sekä niihin liittyvät asiat jakoivat haastateltavien kesken kenties kaikkein eniten mielipiteitä. Esimerkiksi tiimin koon vaikutuksesta tiimin luovuuteen oli kahdenlaisia näkemyksiä: pieni tiimi nähtiin yleensä organisoitumisen kannalta helpompana ja tasa-arvoisen osallistumismahdollisuuden takaajana, kun taas suuren tiimin etuina pidettiin erityisesti näkökulmien ja osaamisen rikkautta. Tiimin joustavuus oli toinen ajatuksia jakanut aihe. Toisaalta sitä pidettiin hyvänä siksi, että se helpotti tiimin toimintaa ja tehtävien priorisointia, toisaalta se taas vaikeutti keskittymistä aiheuttaen työlle jatkuvia katkoksia. Haastatteluissa nostettiin esiin myös tiimin varsinaisesta koosta riippumaton tarve saada tuoreita näkökulmia ajoittain myös tiimin ulkopuolelta. Niiden koettiin parantavan tiimin toimintaa tiimin ajattelun kyseenalaistamisen kautta. Kaivattu ulkopuolisen näkökulma saattoi haastateltavien näkemyksen mukaan muodostua esimerkiksi tiimin jäsenten osittaisesti vaihtuvuudesta tai vaihtoehtoisesti tulla täysin tiimin ulkopuolelta. Vaikutus tiimin luovuuteen oli tehtyjen haastattelujen perusteella sama. Haastateltavat nostivat esiin myös tiimin sisäisen kyseenalaistamisen ja tiimin itsetarkkailun merkityksen tärkeänä tiimin ryhmäajatteluun sortumisen riskiä vähentävänä tekijänä.

Tiimin työtehtävään ja sen ominaisuuksiin liittyen erityisesti tehtävän haasteellisuus sai haastatteluissa paljon mainintoja ja sitä pidettiin tiimin luovuuden kannalta sekä hyvänä että huonona asiana. Tutkituissa tiimeissä haasteellinen työtehtävä tarkoitti yleensä hyvin avointa tehtävänantoa, jonka hyvänä puolena nähtiin ennen kaikkea sen tarjoama suunnittelun vapaus. Avoimen tehtävänannon huono puoli sen sijaan liittyi siihen, että tiimin oli paitsi vaikea päästä suunnittelun alkuun, myös suunnata sitä vastaamaan asiakkaan tarpeita. Haasteita tiimeille aiheutti ajoittain myös työn sirpaleisuus, mikä johtui pääasiassa siitä, että tiimien jäsenillä oli useita projekteja samanaikaisesti

työpöydällään. Tällöin täydellinen keskittyminen yhteen oli vaikeaa. Tehtävään liittyviä, myönteisiksi koettuja asioita olivat sen sijaan tiimin jäsenten selkeä, yhteinen tavoite ja tehtävän herättämä henkilökohtainen motivaatio.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös eräs teoriassa vähemmän käsitelty kategoria, joka liittyi tiimin toimintatapoihin. Sekä tietoinen läsnäolo että keskittyminen käsillä olevaan asiaan nostettiin esiin useissa haastatteluissa. Niiden koettiin parantavan paitsi kunkin tiimin jäsenen omaa kykyä ideoida myös tiimin kollektiivista luovuutta. Syy tähän oli se, että keskittyessään käsiteltävään asiaan ja muiden siitä esittämiin ajatuksiin tiimin jäsenillä oli todennäköisemmin myös itsellään niihin jotain lisättävää. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella tämä vaikuttaisi olevan myös yksi keskeinen edellytys kollektiivisen luovuuden toteutumiselle tiimissä. Haastateltavien kertoman perusteella jotkut, esimerkiksi tiimin yhteisissä ideointihetkissä vallitsevat väliaikaiset roolit, saattavat heikentää jäsenten keskittymistä ja siten vaikuttaa heidän kykyynsä ideoida siinä hetkessä. Keskittymisen lisäksi korostettiin myös hyvää valmistautumista ja haastateltavat totesivatkin, ettei ideoita juurikaan synny tyhjästä. Hyvän pohjatyön koettiin paitsi auttavan ideointia myös kantavan hedelmää projektien myöhemmissä vaiheissa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sekä kollektiivisen luovuuden ilmiötä tiimityössä tiimin muodostavien työntekijöiden näkökulmasta että pyrkiä tunnistamaan sellaisia tekijöitä, jotka voivat toimia tiimin kollektiivista luovuutta edistävasti tai estävasti. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli parantaa ymmärrystä kollektiivisen luovuuden ilmenemisestä tiimityössä ja tähän liittyen tutkimuksessa tunnistettiin joitakin tiimin kollektiivisen luovuuden ominaispiirteitä. Nämä olivat luovuuden eri tasojen välinen vuorovaikutus tiimissä, ajatusten ja ideoiden syntyminen useista eri lähteistä, tiimin jäsenten toinen toistensa ajatteluun vaikuttaminen, esitettyjen ideoiden täydentäminen ja kyseenalaistaminen sekä näiden ideoiden muuttuminen tiimin sisäisissä prosesseissa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa kollektiivisen luovuuden ilmenemisestä toistuu kenties keskeisimpänä se näkemys, että kyseisen toiminnan tuloksena muodostuu jotain sellaista, jota kukaan sen jäsenistä ei yksin olisi pystynyt luomaan (esim. Hargadon & Bechky 2006; Kurtzberg & Amabile 2001). Tämä oli selvästi nähtävissä myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen tulosten mukaan tiimissä esitetyt ideat ja ajatukset todella muokkautuvat tiimin keskinäisissä prosesseissa usein tunnistamattomiksi. Tiimin jäsenet ikään kuin rakentavat ideansa toinen toistensa ideoiden päälle ja muuttavat osia niistä, jolloin lopputuloksena syntyvän ajatuksen alkuperäistä keksijää on lopulta lähes mahdoton määritellä. Tämä havainto antaa vahvoja viitteitä siitä, ettei tiimin luovuus ole esimerkiksi täysin johdettavissa sen jäsenten yksilöllisistä luovista kyvyistä. Tiimi vaikuttaisi todella luovan yhdessä ”jotain enemmän”, jotain joka ei selity vain tiimin muodostavia yksilöitä tutkimalla. Käytännössä tiimin kollektiivista luovaa työskentelyä voisi kuvata erään haastateltavan tavoin esimerkiksi lumipalloefektin tavoin. Yhteiset ideointihetket alkavat nimittäin usein yhdestä ideasta tai ajatuksesta, kuvainnollisesta lumipallosta, joka lähtee tiimin prosesseissa vierimään kiihtyvällä vauhdilla keräten samalla itseensä ideoita useilta tiimin jäseniltä. Ajatusten kasautumisen ja yhteensulautumisen lisäksi vertaukseen sisältyy myös ajatus ideoinnin jonkinlaisesta

hallitsemattomuudesta, sillä lumipallo alkaa yleensä jossain vaiheessa elää aivan omaa elämäänsä.

Luovuuden tutkimusta on ajoittain myös kritisoitu siitä, ettei se ole kyennyt määrittelemään riittävällä tarkkuudella tutkimuksen tarkastelutasoa selkeästi joko yksilön tai tiimin tasolle (esim. Watson 2007). Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kyse ei ehkä sittenkään ole vain tutkijoiden kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta tehdä riittävän selvää eroa näiden kahden välille, vaan kenties vain puhtaasta mahdottomuudesta tehdä tällaista erottelua. Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi nimittäin vahvasti siltä, että tiimin kollektiivinen luovuus on jatkuvaa vuorovaikutusta tiimityössä vaikuttavien luovuuden eri tasojen välillä sen sijaan, että se olisi täysin yksilön luovuudesta erillinen ilmiö. Tämä näkyi tutkimuksessa esimerkiksi siinä, että ideoita ja ajatuksia syntyi tiimissä samanaikaisesti useista eri lähteistä. Kollektiivinen luovuus muodostui haastateltavien kokemusten mukaan samanaikaisesti sekä yksittäisten henkilöiden saamista ajatuksista että tiimin aidosti yhdessä tuottamista ideoista. Tiukka kahtiajako yksilön ja tiimin luovuuden tasojen välille ei siten tämän tutkimuksen perusteella vaikuta mielekkäältä. Sen sijaan tärkeämpää olisi tutkia näitä kahta yhdessä siten, kuin ne todellisissa organisaatioissa näyttäisivät esiintyvän.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella sellaisia tiimin kollektiiviseen luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat toimia joko tiimin kollektiivista luovuutta edistävästi tai sitä estävästi. Aikaisemmassa, vahvasti kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä painottavassa luovuuden tutkimuksessa on tähän liittyen jo nostettu esiin joitakin yksittäisiä asioita. Niistä muodostuu kuitenkin kokonaisuutena melko sirpaleinen kuva juuri siksi, että tutkimukset ovat yleensä keskittyneet vain yhden tai kahden tekijän tarkasteluun. Hülshegerin ym. (2009) aiheesta tekemä meta-analyysi on hyvä avaus tiimin luovuuden kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun, mutta luonteensa vuoksi sekään ei valitettavasti pysty täyttämään kaikkia tutkimuskentässä tällä hetkellä olevia aukkoja. Juuri näistä syistä tässä tutkimuksessa tiimin luovuutta ja sitä mahdollisesti edistäviä ja estäviä tekijöitä haluttiin lähestyä nimenomaan kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla. Näin tutkittavasta ilmiöstä voitaisiin parhaiten muodostaa kokonaisvaltainen näkemys. Lisäksi aihetta haluttiin tutkia erityisesti tiimin jäsenten näkökulmasta sellaisten tekijöiden tunnistamiseksi, jotka tiimien jäsenet itse kokevat tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta erityisen tärkeiksi tai vahingollisiksi.



Aikaisemmassa tutkimuksessa saadut tulokset tiimin luovuutta edistävästä tai sitä estävästä on mahdollista jaotella tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti neljään kategoriaan: tiimin jäsenten ominaisuuksiin, heidän välisiinsä suhteisiin, tiimin rakenteeseen ja ominaisuuksiin sekä tehtävän ominaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa saavutetut tulokset kuvasivat kaikkia näitä kategorioita varsin kattavasti ja olivat siten pääosin yhdenmukaisia aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyjen asioiden kanssa. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin myös sellaisia asioita, joihin ei aikaisemmassa tutkimuksessa ole kiinnitetty niin paljon huomiota, mutta jotka tässä tutkimuksessa sijoittuivat tärkeydessä edellä esitettyjen neljän kategorian rinnalle. Tässä tutkimuksessa esiin nousi siis vielä viides, tiimin toimintatapoihin ja niiden merkitykseen tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta keskittyvä kategoria. Kerätyssä aineistossa korostuivat erityisesti läsnäolon ja keskittymisen sekä hyvän valmistautumisen tärkeys.

Varsinkin läsnäolon ja keskittymisen merkitystä on luovuuden tutkimuskentässä tutkittu tai korostettu varsin vähän joihinkin muihin tiimin luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin verrattuna. Siihen on kiinnitetty huomiota lähinnä aivoriiehen (brainstorming) tekniikkana keskittyvässä tutkimuksessa. Tähän suuntaukseen perustuvissa tutkimuksissa on usein pyritty ottamaan kantaa siihen, miksi tiimit niin usein häviävät ideoiden tuottamisessa yksin ideoivista yksilöistä muodostetuille, niin kutsutuille nominaaliryhmille (esim. Paulus 2000; Thompson 2003). Syiksi näille tiimeissä tapahtuville prosessimenetyksille on esitetty juuri tiimin jäsenten läsnäoloon ja keskittymiseen liittyviä asioita. Esimerkiksi Pauluksen ja Yangin (2000) mukaan yksi mahdollinen syy on se, etteivät ideointiin osallistuvat tiimin jäsenet ehkä kiinnitä riittävästi huomiota muiden jäsenten esittämiin ajatuksiin pystyäkseen kehittämään niitä eteenpäin. Toiseksi tiimin jäsenillä ei välttämättä ole tilanteessa riittävästi aikaa käsitellä kuulemaansa ja yhdistää sitä omiin ajatuksiinsa. Samoilla linjoilla ovat myös Reiter-Palmon ym. (2012), sillä jo ryhmätilanteen perusluonteen vuoksi kaikki tiimin jäsenet eivät voi olla äänessä yhtä aikaa, vaan heidän on odotettava vuoroaan. Tämä on kognitiivisesti erittäin haastavaa siksi, että tiimin jäsenten on pystyttävä samanaikaisesti sekä muistamaan omat ideansa että kuuntelemaan aktiivisesti muita puhujia ja etsimään yhteyksiä näiden esittämien ja omien ajatustensa väliltä. (Esim. Paulus 2000.)

Tämän tutkimuksen tulokset eivät siten vain vahvista tiimin kollektiivisesta luovuudesta tehtyä aikaisempaa tutkimusta vaan myös täydentävät sitä. Yhteenvedona voitaneen todeta tutkimuksen ensinnäkin onnistuneen antamaan suuntaa luovuuden tutkijoiden ajoittain ristiriitaisille näkemyksille tiimin luovuuden pohjimmaisesta luonteesta. Sen sijaan, että tiimin luovuus nähtäisiin vain sen muodostavien osien eli tiimin jäsenten luovien kykyjen summana, tulisi se entistä vahvemmin käsittää joksikin tätä selvästi suuremmaksi. Luonnollisesti tiimin jäsenillä ja heidän ominaisuuksillaan on oma vaikutuksensa tiimin kollektiiviseen luovuuteen jo yksilön ja tiimin luovuuden tasojen sekoittumisen seurauksena, mutta ne eivät kuitenkaan kerro kaikkea tiimin luovuudesta kokonaisuutena. Jos näin olisi, tiimin tuottamista luovista lopputuloksista täytyisi olla helposti erotettavissa yksittäisen tiimin jäsenen kädenjälki – eikä se tämän tutkimuksen perusteella kollektiivisesta luovuudesta puhuttaessa yleensä onnistu.

Toiseksi tutkimus on täydentänyt aikaisempaa tutkimusta siinä, että se on onnistunut tuomaan tiimin kollektiivisen luovuuden ilmiön ymmärtämiseen tietynlaista konkretiaa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kollektiivinen luovuus ei sinänsä ole mitenkään erityisen salaperäinen ilmiö, vaikka se onkin aikaisemmassa tutkimuksessa saavuttanut hieman mystisen leiman. Syynä tähän on luultavasti siitä käytetyt, melko abstraktit käsitteet. Tässä tutkimuksessa ilmiötä haluttiin juuri tästä syystä tutkia nimenomaan työntekijöiden omien kokemusten kautta sen selvittämiseksi, miten kollektiivinen luovuus tiimityössä heidän mielestään ilmenee. Tutkittujen tiimien jäsenten tarinat puhuvat omaa kieltään siitä, että pohjimmiltaan kyse on varsin tavallisesta ilmiöstä. Haastateltavat kokivat kollektiivisen luovuuden olevan luonnollinen osa heidän jokapäiväistä työtään tiimissä ja kuvasivat sitä siksi hyvin arkisten tapahtumien ja prosessien kautta.

Tiimin luovuutta mahdollisesti edistävien tai estävien tekijöiden osalta tämän tutkimuksen tulokset heijastelevat pääpiirteittäin samoja teemoja, jotka ovat nousseet esiin myös aiheesta jo tehdyssä tutkimuksessa. Pelkän tulosten toistamisen sijaan tämä tutkimus on kuitenkin erityisesti kvalitatiivisen luonteensa ansiosta kyennyt merkittävässä määrin täydentämään ja syventämään olemassa olevaa ymmärrystä paitsi kollektiivisesta luovuudesta, myös siihen vaikuttavista tekijöistä tiimityössä. Tutkimuksessa on onnistuttu muodostamaan aiheesta aiempaa kokonaisvaltaisempi näkemys tutkimalla sitä nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta ja tarkastelemalla niitä asioita, joita tiimien

jäsenet itse pitivät merkityksellisinä tiimin kollektiivisen luovuuden toteutumisen kannalta. Aikaisemmassa tutkimuksessa esiin nostettujen asioiden lisäksi tämän tutkimuksen tulokset ohjaavatkin kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota tiimin jäsenten ja tiimin ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi tiimin toimintatapoihin.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja aiheita jatkotutkimukselle**

### **5.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kvantitatiivisessa tutkimusperinteessä tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ovat vakiintuneet validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on todella tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen tulosten toistettavuuteen. (Esim. Tuomi & Sarajärvi 2003.) Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät kuitenkaan usein ole tarkoituksenmukaisia arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005; Tuomi & Sarajärvi 2003;). Pääasiallinen syy tälle on laadullisessa tutkimuksessa vallitseva käsitys todellisuudesta sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä objektiivisen totuuden sijaan (Marshall & Rossman 1999, 194). Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan myös enemmän ilmiön ymmärtämistä kuin sen selittämistä (Tuomi & Sarajärvi 2003).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parhaiten arvioida tarkastelemalla tutkimuksen tekoa kokonaisuutena ja tutkijan tutkimusraportissaan siitä antamia tietoja (Tuomi & Sarajärvi 2003). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman avoimesti ja riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukijalla olisi tarjolla riittävästi tietoa pystyäkseen arvioimaan aineiston keruun sekä sen analyysin tekotapoja kokonaisvaltaisesti ja kriittisesti. Olen pitänyt lukijan mielessäni läpi tutkimuksen teon ja raportin kirjoittamisen, tarkoitukseni esitellä tutkimukseni niin havainnollisesti, että lukija kykenisi seuraamaan ajatuksiani ja tulkintojani tutkimuksen teon kaikissa vaiheissa.

Aineiston keräämiseen liittyen olen avannut lukijalle erityisesti omaa rooliani tutkijana ja sen mahdollisia vaikutuksia tutkittaviin henkilöihin ja tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimusaiheeni ja tutkimuskysymykseni olivat pitkälti muotoutuneet ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa tutkimuksen kohteeksi valikoituneeseen yritykseen, jonka puolelta sain tutkimukseni toteuttamiseen hyvin vapaat kädet. Tutkimukseni kohde oli paitsi yrityksenä, myös toimialana minulle uusi, eikä minulla siten ollut sinne puolueettomuuteni mahdollisesti vaikuttavia, henkilökohtaisia siteitä tutkimuksen teon aikana. Puolueettomuuteni puolesta tutkijana puhuu myös se seikka, etten ole saanut kohdeorganisaatioltani minkäänlaista rahallista tukea tutkimuksen tekemiseen.

Lähtökohtaisesta puolueettomuudestani huolimatta olen tutkijana varmasti osittain vaikuttanut tutkimuksessa saavuttamiini tuloksiin. Tätä olen pyrkinyt tekemään näkyväksi myös lukijalle perustellen tutkimuksessa käyttämieni tutkimusmenetelmien, narratiivisten haastatteluiden ja havainnoinnin, valintaa. Kuten laadullisessa tutkimusotteessa yleensä, myös erityisesti narratiivisessa lähestymistavassa tutkijan roolilla on tutkimuksessa keskeinen merkitys. Tämän lähestymistavan mukaan tutkija on tutkimuksen aktiivinen osallistuja rakentaessaan haastateltujen henkilöiden tarinoita ja todellisuutta yhdessä heidän kanssaan (esim. Marshall & Rossman 1999). Tutkijan on hyvä tiedostaa tämä jo tutkimuksen teon varhaisessa vaiheessa ja tuoda se myös lukijan nähtäville. Narratiivisten haastattelujen lisäksi minulla tutkijana on voinut olla merkitystä myös havainnoinnilla saatuihin tuloksiin, sillä havainnoimani henkilöt olivat tietoisia niin roolistani tutkijana kuin tutkimukseni aiheesta. Uskon tämän mahdollisen vaikutuksen merkityksen olevan tutkimuksessa esitettyjen tulosten kannalta kuitenkin vähäinen, sillä havainnointi toimii tutkimuksessa lähinnä oman ymmärrykseni parantamiseksi kohdeorganisaatiosta ja sen toiminnasta.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on myös huomioitava sen laadulliselle tutkimukselle ominainen, melko vähäinen otannan määrä. Tutkimuksessa keskityttiin yhdessä organisaatiossa toimiviin kahteen tiimiin ja tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Tästä johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida luotettavasti siirtää tutkitun organisaation ulkopuolelle tai yleistää käsittämään kaikkia tiimejä kaikissa organisaatioissa. Tutkimuksen vahvuutena on kuitenkin sen tarjoama tutkitun ilmiön syvällisempi ymmärtäminen ja tutkimuskohteen moniulotteisuuden näkeminen.

### 5.2.2 Aiheita jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tiimin kollektiivisen luovuuden ilmiötä ja sitä mahdollisesti edistäviä tai estäviä tekijöitä. Tutkimuksen teon aikana on ilmennyt joitakin asiakokonaisuuksia, joihin ei tämän tutkimuksen puitteissa voitu syventyä tarkemmin, mutta jotka voisivat olla hedelmällisiä aiheita jatkotutkimusta varten.

Ensiksikin tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kollektiivisen luovuuden ilmenemistä tiimityössä tiimin muodostavien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa kerätystä aineistosta oli erotettavissa joitakin tiimin kollektiivisen luovuuden mahdollisia ominaispiirteitä, joita ei kuitenkaan tämän tutkimuksen rajallisen otannan vuoksi voida yleistää kaikkia tiimejä tai kaikkea tiimityötä koskeviksi. Luovuuden tutkimus voisi jatkossa keskittyä esimerkiksi tähän osa-alueeseen ja tutkia näiden ominaispiirteiden mahdollista toistuvuutta tai yleistettävyyttä laajemman otannan avulla.

Yksi tässä tutkimuksessa esitetyistä luovuuden ominaispiirteistä liittyy luovuuden eri tasojen väliseen vuorovaikutukseen tiimin kontekstissa. Tämä havainto vaikuttaisi kannustavan luovuuden tutkimuksen suuntaamista luovuuden eri tasojen toisistaan erillisinä tarkastelevan tutkimuksen sijaan yhä enemmän niitä yhdistävään ja niiden rajat ylittävään tutkimukseen. Lisäämällä luovuuden tasoja yhdistelevää tutkimusta voidaan käsitystämme luovuudesta ja sen ilmenemistä erityisesti tiimissä ja tiimityössä edelleen syventää.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, että tiimin jäsenten näkökulmasta tiimin tiettyjen toimintatapojen merkitys näyttäisi olevan tiimin kollektiivisen luovuuden kannalta suurempi kuin siitä aikaisemmin tehty tutkimus ehkä antaa ymmärtää. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiintyvä, läsnäoloa ja keskittymistä korostava tiimin toimintatapa näkyy tällä hetkellä lähinnä aivoriihi-tekniikkaan keskittyneessä luovuuden tutkimussuunnassa. Tästä johtuen jatkossa tutkimuksessa voitaisiin painottaa enemmän tiimin erilaisten toimintatapojen vaikutuksia sen kollektiiviselle luovuudelle, aloittaen vaikka tässä tutkimuksessa esiin nousseista läsnäolosta, keskittymisestä ja valmistautumisesta.

### 5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Luovuuden tutkimuskentän lisäksi tässä tutkimuksessa saaduista tuloksista voi olla huomattavaa hyötyä myös liike-elämälle. Tutkimuksessa esitetyt kollektiivisen luovuuden ominaispiirteet voivat auttaa esimiehiä paremmin tunnistamaan kollektiivisen luovuuden ilmenemistä työyhteisössään vähentäen osaltaan sen tutkimuskirjallisuudessa usein esiintyvää salaperäisyyttä. Tällainen kollektiivisen luovuuden tietty arkipäiväistyminen helpottanee suhtautumista siihen, sillä se osoittaa kyseessä olevan nykyisessä työelämässä varsin tavallinen ilmiö.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös useita, tiimin jäsenten näkökulmasta merkityksellisiä, tiimin kollektiivista luovuutta edistäviä ja sitä estäviä tekijöitä. Näiden tekijöiden tunteminen ja huomion kiinnittäminen niihin tarjoaa esimiehille ja yritysjohdolle työkaluja kollektiivisen luovuuden toteutumisen yhä parempaan mahdollistamiseen. He oppivat tarkastelemaan työyhteisöään ja sen toimintaa näiden tekijöiden suhteen, minkä jälkeen oikeanlainen vaikuttaminen näihin tekijöihin on helpompaa.

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio liike-elämälle muodostuu siten kahdesta tekijästä. Ensinnäkin kollektiivista luovuutta ilmiönä ymmärretään ja sen ilmeneminen tunnistetaan paremmin luonnollisena osana organisaation normaalia toimintaa. Toiseksi, työyhteisöä pystytään arvioimaan kriittisesti kollektiivista luovuutta edistävien tai sitä estävien tekijöiden suhteen ja saavuttamaan siten toivottu, tiimien kollektiivisen luovuuden kannalta paras mahdollinen tasapaino näiden tekijöiden välille.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Agars, M. D., Kaufman, J. C. & Locke, T. R. (2008). Social Influence and Creativity in Organizations: A Multi-Level Lens for Theory, Research, and Practice. Teoksessa Mumford, M. D., Hunter, S. T. & Bedell-Avers, K. E. (toim.) *Research in Multi-Level Issues, Volume 7: Multi-Level Issues in Creativity and Innovation* (s. 3-61). Oxford, GBR: JAI Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50: 367- 403.
- 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. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357-376.
- Anderson, C. & Kirkpatrick, S. (2016). Narrative Interviewing. *International Journal of Clinical Pharmacy*. 38(3): 631 – 643).
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Baer, M., Leenders, R. T. A. J., Oldham, G. R. & Vadera, A. K. (2010). Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition. *Academy of Management Journal*, 53(4): 827-845.
- Baer, M., Oldham, G. R., Jacobsohn, G. C. & Hollingshead, A. B. (2008). The Personality Composition of Team and Creativity: The Moderating Role of Team Creative Confidence. *Journal of Creative Behavior*, 42: 255-282.
- Barczak, G., Lassk, F. & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4): 332-345.
- Bissola, R., Imperatori, B. & Trinca Colonel, R. (2014). Enhancing the Creative Performance of New Product Teams: An Organizational Configurational Approach. *Production Innovation Management*, 31(2), 375 - 391.
- Bissola, R., Imperatori, B. & Trinca Colonel, R. (2013). Enhancing the Creative Performance of New Product Teams: An Organizational Configurational Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2): 375-391.

- Bissola, R. & Imperatori, B. (2011). Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20(2): 77-89.
- Caniëls, M. C. J & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2): 184-196.
- Caniëls, M. C. J.; de Stobbeleir, K. & de Clippeleer, I. (2014). The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(2): 96-110.
- Carnacho, L. M. & Paulus, P. B. (1995). The Role of Social Anxiousness in Group Brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1071-1080.
- Carnevale, P. J. & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of personality & social psychology*, 74(5): 1300-1309.
- Chae, S., Seo, Y. & Chang Lee, K. (2015). Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, 42, 138 - 148.
- Chae, S., Seo, Y. & Lee, K. C. (2013). Effects of Task Complexity on Individual Creativity through Knowledge Interaction: A Comparison of Temporary and Permanent Teams. *Computers in Human Behavior*, 42: 138-148.
- Choi, J. N., Anderson, T. A. & Veillette, A. (2009). Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations: The Insulating Role of Creative Ability. *Group and Organization Management*, 34(3): 330-357.
- Choi, J. N. (2007). Group Composition and Employee Creative Behavior in a Korean Electronics Company: Distinct Effects of Relational Demography and Group Diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 213 - 234.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3): 239-290.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Diehl, M. & Stroebe, W. (1991). Productivity Loss in Idea-generating Groups: Tracking down the Blocking Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 392-403.
- Domínguez De la Ossa, E. & Darío Herrera González, J. (2013). La Investigación Narrativa en Psicología: Definición y Funciones. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*. 30(3): 620-641.



- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sense-Making Perspective. *Academy of Management Review*, 2(24), 286–307.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 35-383.
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207-225.
- Elliot, J. (2005). *Using Narrative in Social Research*. London: SAGE Publications.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fairchild, J. & Hunter, S. T. (2013). “We’ve Got Creative Differences”: The Effects of Task Conflict and Participative Safety on Team Creative Performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(1): 64-87.
- Farh, J.L., Lee, C. and Farh, C.I.C. (2010) Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173–80.
- Gabriel, Y. (2015). Narratives and Stories in Organizational Life. Teoksessa De Fina, A. & Georgakopoulou, A. (toim.) *The Handbook of Narrative Analysis* (s. 275 - 292). Chichester: John Wiley and Sons Inc.
- Glăveanu, V. P. (2015). Creativity as a Sociocultural Act. *Journal of Creative Behavior*, 49(3): 165-180.
- Glăveanu, V. P. (2011). How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory & Psychology*, 21(4), 473 - 492.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams’ engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4): 453–470.
- Gong, Y., Kim, T-Y., Lee, D-R. & Zhu, J. (2013). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3): 827-851.
- Gong, Y., Cheung, S-Y., Wang, M. & Huang, J-C. (2012). Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management*, 38(5): 1611-1633.
- Han, J., Han, J., Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 54 - 71.

- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484 - 500.
- Heikkinen, H. L. T. (2001). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 116 – 132). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Henry, J. (2004). Creative Collaboration in Organizational Settings. Teoksessa Miell, D. & Littleton, K. (toim.) *Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives* (s. 158 - 174). London: Free Association Books.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., Chen, C-H. & Sacramento, C. A. (2011). How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624–641.
- Hirst, G., van Dick, R. & van Knippenberg, D. (2009). A Social Identity Perspective on Leadership and Employee Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 963-982.
- Hollway, W. & Jefferson, T. (2008). The free association narrative interview method. Teoksessa Given, L. M. (toim.) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (s. 296-315). California: Seven Oaks.
- Horwitz, S.K. and Horwitz, I.B. (2007). The Effect of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015
- Hunter, S. T., Bedell, K. E. & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69 - 90.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Isaksen, S. G. & Lauer, K. J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity and Innovation Management*, 11, 74-86.
- Jain. R., Jain. C. & Jain, P. (2015). Team Creativity at Work: A Conceptual Framework. *South Asian Journal of Management*, 22(1): 50-72.

- Janssen, O. & Huang, X. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, 34(1): 69-88.
- Jehn 1997: different types of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 42(5), 530-557.
- Jiang, H. & Zhang, Q-P. (2014). Development and Validation of Team Creativity Measures: A Complex Systems Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(3): 264-275.
- John-Steiner, V. (2000). *Creative Collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *Tiimit ja tulokset yritykseen*. Porvoo: WSOY.
- Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2): 147-157.
- Khan, M. S., Breitenecker, R. J., Gustafsson, V. & Schwartz, E. J. (2015). Innovative Entrepreneurial Teams: The Give and Take of Trust and Conflict. *Creativity and Innovation Management*, 24(4): 558–573.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kurtzberg, T.R. (2005) Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51–65.
- Kurtzberg, T. R. & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*, 13(4), 285-294.
- Kylén, S. F. & Shani, A. B. (2002). Triggering creativity in Teams: An Exploratory Investigation. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 17-30.
- Lee, H-H. & Yang, T-T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4): 659-674.
- Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010). Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.
- Litchfield, R. C.; Ford, C.M. & Gentry, R. J. (2014). Linking Individual Creativity to Organizational Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 49(4): 279-294.

- Littleton, K. & Miell, D. (2004). Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives. Teoksessa Miell, D. & Littleton, K. (toim.) *Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives* (s. 1 - 8). London: Free Association Books.
- Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206.
- Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employee's creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4): 757-767.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research. 3<sup>rd</sup> edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Mathisen, G. E. (2011). Organizational Antecedents of Creative Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 20(3): 185-195.
- McCrimmon, M. (1995). Teams without Roles: Empowering Teams for Greater Creativity. *Journal of Management Development*, 14(6): 35-42.
- Mishler, E. G. (1991). *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moran, S. & John-Steiner, V. (2004). How collaboration in creative work impacts identity and motivation. Teoksessa Miell, D. & Littleton, K. (toim.) *Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives* (s.11 - 25). London: Free Association Books.
- Moultrie, J. & Young, A. (2009) Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4): 299-314.
- Mueller, J. S. & Kamdar, D. (2010). Why Seeking Help from Teammates Is a Blessing and a Curse: A Theory of Help Seeking and Individual Creativity in Team. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263 - 276.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its Context(s): Antecedents, Nature and Dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.
- Mumford, M. D. (2003). Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 107 – 120.
- Muñoz-Doyague, M. F. & Nieto, M. (2012). Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Individual Management & Data Systems*, 112(1), 125 - 145.
- Nijstad, B. A. & Stroebe, W. (2006). How the Group Affects the Mind: A Cognitive Model of Idea Generation in Groups. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 186 – 213.

- Paulus P. B., Dzindolet, M. T. & Kohn, N. W. (2012). Teoksessa Mumford, M. D. (toim.) *Handbook of organizational creativity* (s. 327–357). London: Academic Press.
- Paulus, P. B., & Dzindolet, M. T. (2008). Social influence, creativity and innovation. *Social Influence*, 3(4): 228–247.
- Paulus, P. B. & Nijstadt, B. A. (2003). *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Oxford: University Press.
- Paulus, P. B. (2000). Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology. An International Review*, 49(2), 237–262.
- Paulus, P.B. & Yang, H. (2000). Idea Generation in Groups. A Basis for Creativity in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76–87.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* 49 (1), 85–101.
- Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating across People and Time. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 235–257.
- Pirttilä, I. & Nikkilä, R. (2007). Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.). *Työ murroksessa* (s. 71–89). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Reiter-Palmon, R., Wigert, B. & de Vreede, T. (2012). Teoksessa Mumford, M. D. (toim.) *Handbook of Organizational Creativity* (s. 295–326). London: Academic Press.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams. *Organization Studies*, 35(4): 551–585.
- Sacchetti, S. & Tortia, E. C. (2013). Satisfaction with Creativity: A Study of Organizational Characteristics and Individual Motivation. *Journal of Happiness Studies*, 14(6): 1789–1811.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, S. (2005). Is There a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555 – 599.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S. & Passos, A. M. (2015). Why is Your Team More Creative than Mine? The Influence of Shared Mental Models on Intra-group Conflict, Team Creativity and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4): 645–658.

- Sawyer, K. R. (2012). *The Science of Human Innovation: Explaining Creativity*. Oxford: University Press.
- Sawyer, K. R. & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: how collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(3), 81– 92.
- Sawyer, K. R. 1999. The emergence of creativity. *Philosophical Psychology*, 4(12), 447– 467.
- Schilpzand, M. C., Herold, D. M. & Shalley, C. E. (2011). Members' Openness to Experience and Teams' Creative Performance. *Small Group Research*, 41(1): 55-76.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Searle, R. H. (2004). Creativity and innovation in teams. Teoksessa Miell, D. & Littleton, K. (toim.) *Collaborative Creativity: Contemporary Perspectives* (s. 175 - 188). London: Free Association Books.
- 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.
- Shin, Y. (2014). Positive Group Affect and Team Creativity: Mediation of Team Reflexivity and Promotion Focus. *Small Group Research*, 45(3): 337-364.
- Slembrouck, S. (2015). The Role of the Researcher in Interview Narratives. Teoksessa De Fina, A. & Georgakopoulou, A. (toim.) *The Handbook of Narrative Analysis* (s. 239 – 271). Chichester: John Wiley and Sons Inc.
- Sonnenburg, S. (2004). Creativity in Communication: a Theoretical Framework for Collaborative Product Creation. *Creativity and innovation management*, 13(4), 254–262.
- Soriano de Alencar, E. M. L. & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(4), 271-281.
- Syrjälä, Leena (2001). Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 203 - 217). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tadmor, C., Satterstrom, P., Jang, S. & Polzer, J. (2012). Beyond Individual Creativity: The Superadditive Benefits of Multicultural Experience for Collective Creativity in Culturally Diverse Teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(3): 384-392.

- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 45(2): 315-330.
- Tan, G. (1998). Managing Creativity in Organizations: a Total System Approach. *Creativity and Innovation Management*, 7(1): 23- 31.
- Tang, C., Shang, J., Naumann, S. E. & von Zedtwitz, M. (2014). How Team Identification and Expertise Identification Affect R&D Employees' Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 23(3): 276-289.
- Thompson, L. (2003). Improving the Creativity of Organizational Work Groups. *Academy of Management Executive*, 17(1): 96-111.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137-1148.
- Tsai, C-Y., Horng, J-S., Liu, C. H. & Hu, D. C. (2015). Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46: 26–35.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357-381.
- West, M. A. & Sacramento, C. A. (2012). Creativity and innovation: the role of team and organizational climate. Teoksessa Mumford, M. (toim.) *Handbook of Organizational Creativity* (s. 359-386). London: Academic Press.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51: 355–424.
- West, M.A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. Teoksessa West, M. A. & Farr, J. L. (toim.) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (s. 3–13). Chichester: John Wiley.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Journal*, 18(2), 293 – 321.
- Yang, J-S. & Hung, H. V. (2015). Emotions as Constraining and Facilitating Factors for Creativity: Companionate Love and Anger. *Creativity and Innovation Management*, 24(2): 217-230.

- Zhang, W., Zhang, Q. & Song, M. (2015). How do Individual-Level Factors Affect the Creative Solution Formation Process of Teams? *Creativity and Innovation Management*, 24(3): 508-524.
- Zhang, W., Zhang, Q. & Song, M. (2015). How do Individual-Level Factors Affect the Creative Solution Formation Process of Teams? *Creativity and Innovation Management*. 24(3), 508–524.

## **Digitaaliset lähteet**

- Açıkgöz, A. & Günsel, A. (2016). Individual Creativity and Team Climate in Software Development Projects: The Mediating Role of Team Decision Processes. *Creativity and Innovation Management*.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12173/full>
- Jiang, H., Zhang, Q-P. & Zhou, Y. (2016). Dynamic Creative Interaction Networks and Team Creativity Evolution: A Longitudinal Study. *Journal of Creative Behavior*. <http://www.readcube.com/articles/10.1002/jocb.141>



## LIITE 1: Narratiivisen haastattelun runko

Kerron tutkimuksen tarkoituksesta ja salassapitoasioista sekä kysyn, saanko nauhoittaa haastattelun.

”Lämmittely”/Aloitus:

- Kertoisitko hieman itsestäsi ja työtehtävistäsi?

Varsinaiset kysymykset:

- Kertoisitko tästä meneillään olevasta projektista kokonaisuutena? Millaisten vaiheiden kautta se eteni?
- Tuleeko mieleesi esimerkkejä tilanteista, jolloin olitte projektin kanssa ikään kuin ”pattitilanteessa”? Kuvailisitko niitä? Mitä tapahtui? Mistä johtui? Miten tilanteesta päästiin taas eteenpäin?
- Entä tuleeko mieleesi tilanteita, jossa kaikki tuntui sujuvan erityisen hyvin ja helposti? Kuvailisitko niitä? Mitä tapahtui? Mistä luulet että johtui? Liittyikö näihin tilanteisiin jotain erityistä? (Teittekö esim. jotain toisin kuin aiemmin?)
- Tuleeko mieleesi jotain erityistä asiaa (1-3), jonka takia projekti eteni erityisen sulavasti tai jonka takia se ei ehkä välillä edennyt? Millaisia asioita? Miksi luulet, että niiden vaikutus projektin etenemiseen oli erityisen suuri?
- Kertoisitko tiiminne yhteisistä ideointihetkistä tähän projektiin liittyen? Mitä niissä tapahtui? Miten tilanteet etenivät?
  - Millä tavoin ideat tiimissä syntyivät? Miten niitä kehiteltiin yhdessä eteenpäin? Miten päädyitte tekemiinne ratkaisuihin?
- Kertoisitko tiiminne jäsenistä? Oliko välillänne esimerkiksi luonne- tai osaamiseroja? Millaisia? Oliko teillä erilaisia rooleja? Millaisia?
- Kertoisitko tiiminne jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta projektin aikana? Kertoisitko esimerkkejä tilanteista, joissa vuorovaikutus toimi hyvin? Mitä tapahtui? Mistä johtui/Mitä asioita mielestäsi liittyi tähän?
  - Tai tilanteista, joissa se ei ehkä toiminut niin hyvin tai oli ristiriitoja? Mitä tapahtui? Mistä johtui/Mitä asioita mielestäsi liittyi tähän? Miten näistä selvittiin?

Lopetus:

- Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa aiheesta?