

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# KUIN ANKKURI VEDESSÄ

## CASE-TUTKIMUS LUOVAN TYÖN JOHTAMI- SESTA PELIYRITYKSESSÄ JA TEATTERISSA

**Hallintotiede**  
**Pro Gradu-tutkielma**  
**Kesäkuu 2018**  
**Ohjaaja: Elias Pekkola**

**Teija Vallinaho**

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä	VALLINAHO, TEIJA
Tutkielman nimi	Kuin ankkuri vedessä. Case-tutkimus luovan työn johtamisesta peliyrityksessä ja teatterissa
Pro-gradu-tutkielma:	89 sivua, 1 liitesivu
Aika:	kesäkuu 2018
Avainsanat:	luovuus, luova työ, luova prosessi, luovan työn johtaminen, peliala, teatteri

---

Tutkielman tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä luovan työn johtamisesta peliyrityksessä ja teatterissa. Raportin loppuosassa tarkastellaan työntekijöiden vastauksia yhdessä aiemmin kandidaatin tutkielman yhteydessä saatujen johtajien vastausten kanssa. Tutkielman teoreettisessa osuudessa keskitytään tarkastelemaan luovuuden ja luovan työn käsitteitä sekä luovan työn johtamista pelialalla ja teatterissa. Työ on luonteeltaan laadullinen case-tutkimus, jonka aineisto on kerätty haastattelemalla työntekijöitä teemahaastattelulla keväällä 2018 sekä johtajia loppuvuodesta 2015 (n= 10). Haastattelussa käytetyt teemat ovat luovan työ, luovan työn johtaminen ja johtajan rooli luovassa työssä. Aineiston analysointi on toteutettu sisällönanalyysillä teoriaohjaavasti.

Tässä työssä työntekijät määrittelevät luovan työn työksi, jonka lopputulos ei ole etukäteen nähtävissä, jonka keinovalikoima on laaja ja joka sisältää uuden keksimistä tai vanhan näkemistä uudella tavalla. Molemmissa työntekijäryhmissä luovuus nähdään resursseina ja näyttelijöiden keskuudessa myös työn lähtökohtana. Aineiston perusteella luovan työn johtamisessa koetaan tärkeäksi mahdollistamisen ja rajoittamisen välinen tasapaino. Mahdollistaminen nähdään vapauden antamisena työn sisältöön ja toteutukseen nähden, tuen antamisena ja kokeilun ja erehtymisen sallimisena. Rajoittaminen näyttäytyy positiivisena kontrollina, jolloin johtaja hallitsee kokonaisuutta ja tavoitteita sekä tekee päätöksiä. Negatiivinen kontrolli näyttäytyy liian yksityiskohtaisena puuttumisena työn tekemiseen, työn tiukkana seurantana, sääntöihin lukkiutumisena, yksinäkökulmaisuuksina ja mielivaltaisena. Johtajan rooli näyttäytyy siis mahdollistajan ja rajoittajan roolien kautta.

Tulosten mukaan niin työntekijöiden kuin johtajien näkökulmasta johtaminen on merkityksellistä luovalle työlle ja näyttäytyy mahdollistamisen ja rajoittamisen tasapainoisena hallintana. Niin vapauden antaminen kuin positiivinen, yhteisesti hyväksytty ja työn tarkoitusta palveleva kontrolli näyttäytyvät oleellisina luovalle työlle. Oikeanlainen suhde mahdollistamisen ja rajoittamisen välillä sekä keinot, joilla mahdollistaminen ja rajoittaminen tapahtuvat määräytyvät tilannesidonnaisesti. Luovan työn johtajan rooli tapahtuu arvostajan, mahdollistajan ja rajoittajan roolien kautta.

## ABSTRACT

University of Tampere                      School of management, Administrative Science

Author:    VALLINAHO, TEIJA

Name of the Master`s Thesis: Like an anchor in the water. A case study of leadership  
in creative work

Master`s Thesis:                                  Number of pages 89, appendix 1

Date:    June 2018

Keywords:    creativity, creative work, creative process, leadership of  
creative work, game branch, theatre

---

The purpose of this study is to determine employee experience of leadership in creative work in a game business and in a theatre. In the end of the report the answers are examined together with the manager experience collected during the Bachelor`s Thesis. Creativity, creative work and management of creative work in the game business and in the theatre are defined in the theoretical part the study. This study is a qualitative case study and the research data has been collected by interviews of eight employees in the spring of 2018 and of two managers in the end of the year 2015. The data was analyzed by using the theory guiding content analysis.

In this study the employee define the creative work as a work where results are not seen in the beginning, where there are many working methods and that includes inventing new or seeing old in a new way. Based on the data the balance between an empowerment and a restriction are seen important in managing the creative work. The empowerment means giving freedom to the work, supporting and allowing learning by trial and error. The restriction is a positive control including a management of the entirety and goals and decision making. A negative control is defined as a detailed interference, tight monitoring, rule-oriented and monotonic management and arbitrariness. Johtajan rooli näyttäytyy siis mahdollistajan ja rajoittajan roolien kautta.

The results of the study show that employees and managers regard that the leadership is necessary to a creative work and it is appearing as a balancing between an empowerment and a restriction. Giving freedom and controlling the work in an acceptable way seem to be essential to a creative work. The right balance between these functions is determined by the contex. The manager role consists of three parts: appreciating creativity, empowering and restricting.

## Sisällysluettelo

JOHDANTO .....	1
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	3
2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma .....	3
3 LUOVA TYÖ ORGANISAATIOSSA .....	5
3.1 Luovuus käsitteenä.....	5
3.2 Luovan työn määrittely .....	8
3.2.1 Luova työ ja keinojen moninaisuus .....	9
3.2.2 Luova prosessi luovassa työssä.....	10
4 LUOVAN TYÖN JOHTAMINEN .....	13
4.1 Luova työ ja johtamisen uusi haaste .....	13
4.2 Luovan työn johtaminen ja johtajan rooli pelialalla .....	15
4.3 Luovan työn johtaminen ja ohjaajan rooli teatterissa .....	18
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat .....	24
5.2 Aineiston keruu .....	25
5.2.1 Teemahaastattelu .....	26
5.2.2 Haastatteluiden toteutus .....	27
5.3 Aineiston analysointi.....	28
5.4 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	30
6 TULOKSET .....	35
6.1 Käsitys luovasta työstä peliyrityksessä.....	35
6.2 Käsitys luovasta työstä teatterissa .....	38
6.3 Käsitys luovan työn johtamisesta peliyrityksessä.....	40
6.4 Käsitys luovan työn johtamisesta teatterissa.....	47
6.5 Luovan työn johtajan rooli peliyrityksessä .....	57
6.6 Luovan työn johtajan rooli teatterissa .....	61
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	68
LÄHTEET .....	84
LIITTEET .....	90
Liite 1: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset.....	90

## JOHDANTO

Itseäni on kiinnostanut luovuus ja organisaatiot hallintotieteen ensimmäisestä peruskursista lähtien, jolloin vieraileva luennoitsija puhui luovuuden merkityksestä organisaatioiden toiminnalle. Aihe oli niin kiehtova, että päädyin tekemään siitä kandin työni ja nyt jatkan aiheesta gradussani.

Luovuudesta organisaatioiden voimatekijänä on alettu puhua myös niillä aloilla, joita ei perinteisesti mielletä luoviksi aloiksi. Esimerkiksi Aamulehdessä julkaistiin juttu otsikolla Etsimme luovia henkilöitä, jossa rahoitusalan yritys etsii luovia työntekijöitä luomaan tietokoneohjelmia (Arffman 2015, 27). Aihe on kiinnostanut myös tutkimuskohteenä ennen kaikkea kasvatustieteilijöiden parissa. Esimerkiksi Huuhka on väitellyt aiheesta Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa ja toteaa organisaatioiden kilpailukyvyn riippuvan yhä enemmän luovuuden hyväksikäytöstä (Huuhka 2004, 178). Uusikylä on kirjoittanut luovuudesta ja lahjakkuudesta esimerkiksi teoksissa Luovuus kuuluu kaikille sekä Luovuus: taito löytää, rohkeus toteuttaa. Hakala taas on kirjoittanut luovasta laiskuudesta ja esimerkiksi kirjan Luova prosessi tieteessä.

Luovuus on kiinnostanut hallintotieteilijöiden keskuudessa ja liiketoiminnan alalla. Rajaniemi (2010) on väitellyt organisaatorakenteesta ja innovatiivisuudesta ja käsittelee väitöksessään organisaation rakenteista johtuvia innovatiivisuuden esteitä sekä luovuutta ja organisaatioita. Musial (2015) on tehnyt väitöskirjansa luovien yksilöiden työn organisoinnista ja kuntajohtamisen tutkimuksen kentässä luovuus ja luovat ratkaisut ovat saaneet jalansijaa, kuten Ikola-Norrbackan (2017) artikkeli Muuttuva julkinen hallinto ja ammatillinen johtajuus osoittaa.

Luovia asiantuntijaorganisaatioita on monilla aloilla, myös liike- ja elinkeinoelämässä. Erilaisia luovan työn aloja ovat esimerkiksi lehtien toimitukset, teatterit, orkesterit ja oppilaitokset. Luovuutta ja luovia työntekijöitä on kaikilla aloilla, ja luovaan työhön kuuluvaa luovaa prosessia voidaan pitää universaalina ilmiönä. (Huuhka 2004, 179.) Valitsemistani kohdeorganisaatioista teatterista ja peliyrityksestä edustaa teatteri taidealaa, joka on perinteinen luovan työn organisaatio. Koska käsitykset luovista aloista ovat laajentuneet ja monipuolistuneet, voidaan peliyritykset nähdä uudentyylisinä, 2010-luvun luovan työn organisaatioina.

Verrattuna peliyrityksiin on teatteri luovana organisaationa sekoitus nykyajan modernia työpaikkaa ja vanhaa perinnettä, onhan sen syntyjuuret jo muinaisessa Kreikassa, jossa teatteri nähtiin ennen kaikkea kaikelle kansalle kuuluvana laitoksena (Wuorenrinne 1973, 1). Peliyritykset taas ovat verrattain nuoria organisaatioita, joiden syntyajat sijoittuvat pääosin 2000-luvun it-huuman aikaan ja jotka osaltaan heijastavat aikamme viihde- ja vapaa-aikakeskeistä elämäntapaa. Nämä kaksi luovan työn organisaatiota ovat myös merkityksiltään erilaisia ja täyttävät kumpikin omaa paikkaansa yhteiskunnassa. Peliyrityksistä puhuttaessa korostuu niiden rooli kasvavana liiketoimintana ja taloudellisen hyödyn tuottajina, kun taas teattereissa korostuu niiden merkitys henkisten arvojen ja taiteen puolustajana. Yhteistä kummallekin on luova prosessi ja ihmiset työn keskiössä. Ilman työntekijöiden ainutlaatuista ominaisuutta, luovuutta, ei olisi myöskään luovaa työtä eikä innovaatioita.

Ajattelen luovuutta olevan jokaisessa ihmisessä ja oikealla johtamisella tuo luova potentiaali voidaan valjastaa organisaation hyväksi koituvaksi luovaksi työksi. Paitsi että luovuus antaa alkusysäyksen kaupallisille innovaatioille, sen avulla voidaan myös ratkoa organisaatioiden jokapäiväisiä ongelmia. Luovuutta hyväksikäyttämällä voidaan siis sujuvoittaa arjen työskentelyä työpaikoilla sekä luoda lisäarvoa organisaatiolle. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää työntekijöiden näkemyksiä luovan työn johtamisesta kahdessa erilaisessa luovan työn organisaatiossa ja lisätä ymmärrystä luovan työn johtamisesta.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkielman lähtökohdat ja esitellään tutkimuskysymys. Valittua aihetta, tutkimusasetelmaa ja tutkielman etenemistä käydään myös läpi.

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja laajentaa ymmärrystä luovan työn johtamisesta niin työntekijöiden kuin johtajan näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata, millaisia näkemyksiä luovan työn ammattilaisilla on luovan työn johtamisesta.

Työn teoreettisessa osuudessa lähestytään luovan työn johtamista niin johtajan kuin työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluissa keskitytään työntekijöiden näkemyksiin luovan työn johtamisesta, sillä kandidaatin tutkielmaa varten kerättiin aineisto kohdeorganisaatioiden johtajia haastatteleamalla. Lopuksi esitetään molempien työosapuolien näkemyksiä luovan työn johtamisesta.

Tutkimuskysymykseni on:

**Millainen kuva luovan työn johtamisesta muodostuu, kun sitä tarkastellaan luovaa työtä tekevien työntekijöiden sekä luovan työn johtajien näkökulmasta niin peliyrityksessä kuin teatterissa?**

Luovaa työtä tarkastellaan kolmen teeman kautta, joita ovat käsitys luovasta työstä, käsitys luovan työn johtamisesta sekä luovan työn johtajan roolit.

Tutkielma on johtamistutkimusta eli yksi hallintotieteen perinteisistä tutkimisalueista. Se on kvalitatiivinen, kuvaileva case-tutkimus. Tutkielma jatkaa kandidaatin työssä aloitettua tutkimusta luovuuden johtamisesta ja tutkimuskohteina ovat samat organisaatiot eli pelialan yritys sekä ammattiteatteri. Nämä kaksi organisaatiota valikoituivat siksi, koska kummassakin tehdään luovaa työtä, mutta täysin eri aloilla. Peliyritys edustaa teknologian alaa ja teatteri puolestaan taidealaa. Kiinnostavaa on selvittää, miltä luova työ ja sen johtaminen näyttävät työntekijöiden näkökulmasta kahdella näinkin erilaisella alalla. Löytyykö siitä eroja ja yhtäläisyyksiä ja jos löytyy, niin millaisia?

Peliyrityksessä haastateltiin teemahaastattelulla pelisuunnittelijoita, koodareita ja game designereita sekä teatterissa näyttelijöitä. Analyysivaiheessa vertaillaan työntekijöiden

vastauksia keskenään ja etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän jälkeen vastauksia tarkastellaan kandidaatin tutkielmasta saatuihin tuloksiin luovuuden johtajan kolmesta roolista ja tuodaan esille vastaus tutkimuskysymykseen. Lopuksi tulkitaan ilmiötä ja tehdään johtopäätöksiä aiheesta sekä pohditaan tulosten merkitystä.



## 3 LUOVA TYÖ ORGANISAATIOSSA

Tässä työssä keskeisimpiä käsitteitä ovat luovuus, luova työ ja luovan työn johtaminen, joiden tarkempi käsittely on alla. Pääkäsitteillä on olemassa lähikäsitteitä, joita myös käytetään tutkielmassa. Luova työ ja luova organisaatio ovat käsitteitä, jotka kulkevat lähekkäin. Vaikka tutkimuskohteena on luova työ, liittyy siihen myös luova organisaatio. Luovuutta työssään käyttävät ja luovia tuotoksia aikaansaavat työntekijät muodostavat luovan organisaation. Toinen lähikäsite on innovaatio, joka eroaa luovuuden käsitteestä siten, että se voidaan nähdä ihmisten välillä tapahtuvan sosiaalisena prosessina. Luovuus taas näyttäytyy yksilön omana ajatuksellisena prosessina. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004,12.)

### 3.1 Luovuus käsitteenä

Luovuus käsitteenä on monitulkintainen ja vaikea määritellä täydellisesti. Häyrynen (1994, 25) toteaa käsitteen olevan epämääräinen, mutta juuri käsitteen avoimuus ja määrittämättömyyden puute mahdollistavat sen monimuotoisen tarkastelun. Myös Heikkilä mainitsee, että luovuuden yleisesti hyväksytyä määritelmää ei olla vielä saavutettu ja niin käsitteen määrittely kuin käytäntöön soveltaminenkin vaativat vielä tutkimista ja kehittämistä (Heikkilä 2010, 15).

Heikkilä (2010, 81) toteaa, ettei luovuuden määrittelyssä ole tarpeellistakaan pyrkiä yksimielisyyteen ja tarkkuuteen, sillä se olisi luovuudelle jopa haitallista: tiukasti määriteltynä luovuus lakkaa olemasta. Hän kehottaakin muodostamaan oman, tiettyyn tilanteeseen sopivan määritelmän luovuudelle. Myös Häyrynen (1994, 25) muistuttaa, että määritelmät luovuudelle ovat sidoksissa eri aikakausiin ja eri asiayhteyksiin. Tämä paljastaa sen, että luovuudella on historiallinen ja yhteiskunnallinen luonteensa.

Heikkilä on tutkimuksissaan kuvaillut luovuus-sanankin kehittymistä. Sanan englanninkielinen vastine on *creativity*, ja sen etymologiaa tarkasteltaessa voidaan havaita, että sanan alkuperä on latinan sanoissa *creatus* ja *creare*, joiden merkitys on suorittaa, tehdä ja kasvaa. Krainein taas on kreikkaa ja tarkoittaa tuottamista ja itsensä toteuttamista. Psykologiassa termi on ollut käytössä pitkään ja 1950-luvulla alkoi sen käyttö kasvattajien ja kouluttajien piirissä. Tällöin luovuus selitettiin ihmisen kykynä. Vuoden 1988 *Websterin*

*sanakirjassa* luovuus määriteltiin kyvyksi, joskin lisäviittauksilla taiteelliseen tai älylliseen kekseliäisyyteen. Myöhemmin sanakirjan määritelmät laajensivat käsitteen tulkintaa ja kirjassa *The Dictionary of Developmental and Educational Psychology* se nähtiin kykyinä tuottaa uusia ideoita, oivalluksia, keksintöjä tai taiteellisia tuotteita, jotka saavat sosiaalista, henkistä, esteettistä, tieteellistä tai teknologista arvoa. (Heikkilä 2010, 83.)

Luovuutta voidaan kuvailla inhimillisenä ja yksilöllisenä ominaisuutena. Organisaatiossa työskennellessään työntekijän luovuus voidaan nähdä ominaisuutena, joka toimii organisaation resurssina tai pääomana. Vaikka luovuuden määrittely moninäkökulmaisuuksi on vaikeaa, voidaan se sisällöllisesti määritellä kohtalaisen helposti, sillä luovuuteen liittyy lähes aina ajatus uutta muodostavasta ajattelusta. Luovuus on siis ihmisen kykyä luoda jotain uutta ympäristöönsä. (Rajaniemi 2010, 59, 64-65.)

Luovuutta voidaan myös tarkastella avarakatseisesti ja hyväksyä luovuuden määrittelyksi melkein mikä tahansa inhimillinen, uutta luova toiminta (Inkinen 2006, 26). Suppeamman määrittelyn mukaan luovuuteen liittyy aina omaperäisyys ja joidenkin määritelmien mukaan se on jopa luovuuden synonyymi. Omaperäisyys taas on aina suhteellista. Tuote tai idea on omaperäinen suhteessa siihen mennessä keksittyyn ja luotuun. (Ruth 1984, 14-15.) Omaperäisyyden lisäksi luovaan henkilöön liittyy kyky yhdistellä vanhaa uudella tavalla sekä nähdä yllättäviä ja epäsovinnaisiakin yhteyksiä asioiden välillä (Inkinen 2006, 27). Voidaankin sanoa, että kyky luoda epätavallisia assosiaatioita kuvastaa luovaa yksilöä (Huuhka 2004, 181).

Luovuus ja joustavuus kuuluvat yhteen ja joustavuutta voidaan pitää luovan yksilön ominaisuutena. Joustavuus näkyy avoimuutena ja herkkyytenä ympäristölle: luova yksilö vaistoa puutteita, ongelmia ja epäjohdonmukaisuuksia herkästi. Arvailu, moniselitteisyyden hyväksyminen ja monimutkaisuuden arvostaminen kuvastavat myös luovaa yksilöä. (Ruth 1984, 15.) Luovaa yksilöä kuvastaa myös rohkeus, sillä rohkeus antaa mahdollisuuden joustavalle, totutusta poikkeavalle ajattelulle. Rohkea ajattelu voi ajautua uusille suunnille, pois tutuilta urilta ja näin tuottaa kokonaan uudenlaisia ideoita. (Bartlett 1958 Ruthin mukaan 1984, 15.)

Uusikylän tutkimukset luovista persoonista vahvistavat käsitystä luovuuden ja joustavuuden välisestä yhteydestä. Luovat persoonat kykenevät liikkumaan eri persoonalli-

suusulottuvuuksien välillä ja heille tunnusomaisia piirteitä ovat riippumattomuus, energisyys, omaperäisyys, intuitiivisuus sekä kyky elää epävarmuuden ja riskien kanssa. (Uusikylä 2005 Inkisen 2006, 31 mukaan.)

Inkinen kirjoittaa luovien ihmisten olevan usein ristiriitaisia, vastakohtaisuuksien persoonia ja heidän onkin sanottu elävän samanaikaisesti niin fantasiamaailmassa kuin todellisuudessa. Ristiriitaisuus näkyy myös työskentelyssä: toisaalta luovat henkilöt voivat olla näennäisen laiskoja ja sitten heittäytyä työn imuun pitkiksi ajoiksi. Toisaalta he ovat hyvinkin kurinalaisia, mutta kykenevät myös spontaaniin toimintaan. Heille elämä on enemmän sekä-että- kuin joko-tai-periaatteen toteuttamista ja he voivat olla sosiaalisia kuin hyvinkin sisäänpäin kääntyneitä. (Inkinen 2006, 31.)

Guilford korostaa myös joustavuutta luovan yksilön ominaisuutena ja mainitsee sanan divergentti, jota hän käyttää kirjoittaessaan luovista, ”divergenteistä”, kognitiivisista prosesseista, jotka vaativat joustavuutta (Guilford 1967 Ruthin mukaan 1984, 15). Divergentti-konvergentti on sanapari, jota voidaan tarkastella luovuuden määrittelyn yhteydessä. Tapa ratkaista ongelmia ja ajatella erottavat luovan yksilön vähemmän luovasta henkilöstä (Huuhka 2004, 181). Sana divergentti viittaa ajattelutyylisiin, jossa henkilö pyrkii tuottamaan useita eri ratkaisuvaihtoehtoja annetusta informaatiosta, kun taas konvergentillä ajattelulla viitataan rationaaliseen ja loogiseen ajatteluun, jolla pyritään tuottamaan yksi oikea vastausvaihtoehto. (Guilford 1959 Greenen mukaan 1977, 15.) Ruth määrittelee asian niin, että luovan persoonan ajattelu on tyypillisesti divergenttiä, jolloin hän tuottaa vaihtoehtoja, joiden on tarkoitus olla muunneltavissa ja joiden painotus on laadussa (Ruth 1984, 17).

Greene tuo keskusteluun erittelevämmän sävyn. Hänen mukaansa yksiselitteinen määritelmä konvergentille ajattelulle on se, että siinä haetaan mieluummin vanhoja, hyviksi havaittuja tapoja ratkoa ongelma. Divergentti ajattelu taas hakee uusia oivalluksia ja on avoimempi sen hetkisille tapahtumille. Hän kuitenkin kyseenalaistaa divergentin ajattelun ja luovuuden suoraviivaisen rinnastamisen toisiinsa ja viittaa siihen, että hedelmällisintä on käyttää molempia ajattelutapoja: divergentin vapaata ajattelua ja konvergentin yksiviivaista ajattelutapaa. Yksinään kumpikin ajattelutapa näyttäisi olevan melko hyödytön. (Greene 1977, 18-20.) Esimerkiksi hän tarjoaa Graham Wallasin kehittämän luovan ajatteluprosessin, jossa on havaittu olevan neljä vaihetta: valmistelu, kypsyttely,

oivallus ja todentaminen. Valmistelu ja todentaminen ovat tiedostettuja ja loogisia toimintoja, toisin sanoen ne edustavat konvergenttia ajattelua. Kypsyttely ja oivallus tapahtuvat divergentin ajattelun avulla osittain tiedostamatta ja vapaan assosiaatioprosessin avulla. Greene toteaa, että tuloksellisinta olisi siis olla avoin uusille ideoille ja osata yhdistää ne aiemmin oppimaansa, kuten erittäin luovat kykenevätkin. Greene kuitenkin toteaa lakonisesti, etteivät kaikki pääse luovassa ajatteluprosessissa kypsyttelyvaihetta pidemmälle, ja että ero erityisen luovien ja niin sanottujen tavallisten ihmisten välillä jää selvittämättä. (Greene 1977, 18-20.)

### 3.2 Luovan työn määrittely

Luova työ ja luovat alat ovat merkityksellisiä nyky-yhteiskunnassa, sillä kuten Huuhka esittää väitöskirjassaan, ovat luovuus, joustavuus ja osaaminen nousemassa merkitykseltään tuottavuuden tasolle työ- ja elinkeinoelämässä. Organisaation kilpailukykyyn tarvitaan luovuutta, jonka avulla tuotetaan uusia ideoita ja ratkaistaan, kuinka resursseja voidaan kilpailijaan nähden käyttää uudella ja paremmalla tavalla. (Huuhka 2004, 178.) Myös Heikkilä kuvaa talouselämän suurten muutosta vaikuttavaa ”luovuuden löytymiseen”. Globaali talous, kiristynyt kilpailu ja suuret muutosprosessit tuottavat ennakoimattomia haasteita niin yrityksille kuin julkisen hallinnon organisaatioille. Ihmisten luovaa potentiaalia on alettu jalostaa pyrkimyksenä löytää ratkaisuja näihin haasteisiin. (Heikkilä 2010, 16-17.) Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että luovuuden merkitystä on alettu tutkia organisaation toiminnassa. Munro on todennut, että jopa 70 % tuotteiden kustannuksista muodostuu luovasta designista, joten säästöjä haluttaessa on katse siirrettävä tuotannossa luovaan työhön (Munro 1995, 1). Luovuuden merkityksen ymmärtäminen on saanut aikaan myös sen, että työpaikoilla on kehitelty luovuusohjelmia, joiden avulla työntekijöitä valmennetaan hyväksikäyttämään omaa luovaa potentiaaliaan (Clapham 1997 Heikkilän mukaan 2010, 17).

Luovaa työtä on vaikea ja oikeastaan tarpeetonkin määritellä yksiselitteisesti, sillä sitä voi olla missä tahansa, missä ihminen käyttää luovuuttaan saavuttaakseen työssään tuloksia. Luovaa työtä voi olla perinteinen tuotekehittäminen, jossa vanhasta tuotteesta halutaan saada parempi (Heikkilä 2010, 18). Toisaalta luovaa työtä on sekin, kun vanhaa tuotetta oivalletaan käyttämään uudella tavalla, kuten perinteisen puhelinkopin muuttaminen lyhytaikaiseen käyttöön tarkoitetuksi konttoriksi (ks. esim. Maasola 2014, Hänninen

2016). Eri työpaikoilla on havaittu luovan työn merkitys. Esimerkiksi globaaleilla markkinoilla on huomattu olevan tarvetta luoville markkinointiprosessien hallitsijoille (Heikkilä 2010, 17) ja amerikkalainen rahoitusalan yritys JP Morgan Chace etsii luovia henkilöitä suunnittelemaan tietokoneohjelmistoja (Arffman 2015).

Luovaa työtä tehdään siis muillakin kuin taidealoilla, jotka on perinteisesti mielletty luovan työn areenoiksi. Huuhka mainitseekin, että luova prosessi kuuluu niin tiedemiehille, säveltäjille, kuvataiteilijoille, kirjailijoille, koreografeille tai muotoilijoille, sillä luonteeltaan ihmisten aivoissa tapahtuva luova suunnitteluprosessi on samankaltainen kellä tahansa (Huuhka 2004, 179). Palvelualoilla, teollisuudessa ja hallinnon eri aloilla on havaittu hyödylliseksi soveltaa luovuutta tiimityöskentelyssä, projekteissa ja niiden johtamisessa. Aloja, joissa luovaa työtä tehdään ovat esimerkiksi teatterit, orkesterit, erilaiset oppilaitokset, lakitoimistot, urheilujoukkueet, sirkukset sekä lehtien toimitukset (Huuhka 2004, 179, Rajaniemi 2010, 5).

Kriittisesti voidaan kysyä, onko aina tarpeellista tehdä luovaa työtä ja niin monella eri työelämän saralla? Rajaniemi kirjoittaa väitöskirjansa johdannossa, kuinka organisaatio voi rutiineillakin tehdä tulosta ja pitää asiakkaat tyytyväisinä. Staattisuus tuo myös turvaa, niin työntekijöille kuin asiakkaille. Voidaan kuitenkin kysyä, onko paikalleen pysähtyminen lopulta turvallista, jos ympäristö muuttuu jatkuvasti. (Rajaniemi 2010, 13-14.) Voidaan myös pohtia sitä, onko luovuus kärsimässä inflaatiosta. Onko käymässä niin, että kun kaikki työt voivat olla luovia, niin jossain vaiheessa mikään ei ole enää luovaa. Onko käsite luovuus käytetty loppuun? Heikkilän mukaan näin tavallaan onkin, sillä luovuus sanaa näkee käytettävän päivittäin eri yhteyksissä. Harkitsemattomassa käytössä sana on ”kulunut” ja saanut useita eri merkityksiä (Heikkilä 2010, 16). Olisi myös järjenvastaista sanoa, että luovuuden läsnäolo tekee työstä luovan. Eihän luova ihminen välttämättä tee luovaa työtä tai työtään luovasti. Mikä siis määrittelee luovan työn?

### **3.2.1 Luova työ ja keinojen moninaisuus**

Luovaa työtä kuvaa valmiiden vastausvaihtoehtojen puuttuminen. Tilanne voi olla ennalta-arvaamattomasti muuttuva ja rajoiltaan epämääräinen. Luova työ koostuu siis avoimista tilanteista, joihin ei löydy etukäteen sovittuja toimintamalleja tai ratkaisuja. Luovaa työtä kuvaa myös tuotettujen ideoiden ja niistä muodostettujen lopputulosten

lukematon määrä. Erilaiset kaaostilanteet, joista ei ole saatavilla informaatiota sekä monien muuttujien ristiriitatilanteet ovat tilanteita, joissa tarvitaan luovaa työskentelyä. (Heikkilä 2010, 16). Näyttää siis siltä, että luovaa työtä tehdessä on mahdollista käyttää laajaa valikoimaa erilaisia keinoja ja tapoja.

### 3.2.2 Luova prosessi luovassa työssä

Toinen luovalle työlle tunnusomainen tekijä on luova prosessi (Harisalo 2011, 20, Greene 1977, 18-19, myös Inkinen 2006, 35-36). Greene käyttää Graham Wallasin kuvailemaa, eri tasoja sisältävää prosessia, josta on löydettävissä valmistelun, kypsyttelyn, oivalluksen ja todentamisen tasot. Mainitut tasot on löydetty tarkastelemalla erityisen luovien henkilöiden, kuten Mozartin, Einsteinin ja matemaatikko Poincaren, luovaa työskentelyä. (Greene 1977, 18-19.) Harisalo erottelee luovan prosessin yksilön prosessiksi sekä organisaation prosessiksi. Suppeasti nähtynä luovassa prosessissa on kysymys yksilön omasta luovasta prosessista, kun taas laajasti ajateltuna luova prosessi on koko organisaation luova innovaatioprosessi. Harisalo kuvailee yksilöä koskevaa luovaa prosessia kolmen käsitteen kautta: luova yksilö, luova prosessi sekä luova tuote. *Luovalla yksilöllä* viitataan henkilön ominaisuuksiin, kuten kykyyn käsitellä ongelmia. *Luova prosessi* sisältää neljä vaihetta, joita ovat ongelmien tunnistaminen, harkinta, oivallus ja todentaminen. Ensimmäinen vaihe eli ongelmien tunnistaminen ymmärretään paitsi ongelmien, myös mahdollisuuksien havaitsemiseksi. Tämä vaihe on alkusysäys koko luovalle prosessille. Koko luovassa prosessissa korostuu tämä vaihe ja havaitsemisen oleellisuus, sillä jos ongelmia ja mahdollisuuksia ei havaita, ei myöskään tapahdu muutosta ja kehitystä. (Harisalo 2011, 20-21.) Greene, käyttäessään samasta vaiheesta nimeä valmistelu, kirjoittaa kyseisen vaiheen oletettavasti sisältävän tietoista ajattelua ja loogisia toimenpiteitä. Hän käyttääkin vaihetta esimerkkinä kuvaillessaan konvergenttia, yksivaiheista ajattelua. (Greene 1977, 18-19.)

Ongelman tunnistamisesta käynnistyy harkinnan vaihe, jossa on sekä tietoisia että tiedostamattomia vaiheita. Tietoisessa ajattelussa henkilö etsii, valikoi ja prosessoi tietoa. Luoville ihmisille tyypillinen tiedostamaton harkinta taas on ajatusten vapaata liikkumista ja niiden uusien muotojen muodostumista. (Harisalo 2011, 21.) Greene kuvaa vaihetta sanalla kypsyttely ja mainitsee sen sisältävän ongelmien pohdinnan syrjään laittamisen, jolloin annetaan sattumanvaraisille assosiaatioprosesseille mahdollisuus. Tätä vaihetta voidaan luonnehtia divergentin, vapaan ajattelun vaiheeksi. (Greene 1977, 18-

19.) Oivalluksen vaiheessa syntyy oivallus eli idea tai ratkaisu edellisen vaiheen tiedostamattoman ja tietoisin ajattelun tuloksena (Harisalo 2011, 21). Greene kuvailee tätä ”onnelliseksi yhdistelmäksi”, jonka vapaat assosiaatioprosessit ovat tuottaneet (Greene 1977, 19). Oivallus voi olla hyvinkin yllätyksellinen ja nopea. Vaihetta on hyvä työstää eteenpäin, sillä oivalluksia voi syntyä lisääkin kypsyttelemällä. (Harisalo 2011, 21.)

Todentamisen vaiheessa varmennetaan, että oivallukset ovat toimivia ja hyviä. Tähän kuuluu testaus ja kokeilu, mikä voi viedä paljonkin aikaa ja resursseja. (Harisalo 2011, 21.) Greenen mukaan todentamisen vaiheessa tarvitaan jälleen konvergenttia, loogista ajattelua: ”onnellinen yhdistelmä” on todennettava loogisten sääntöjen mukaan (Greene 1977, 19).

Luova tuote tai esimerkiksi teattereiden kohdalla luova tuotos on edellä kuvatun prosessin lopputulema. Luova tuote tai tuotos tuottaa organisaatiolle hyötyjä joko niin, että se ratkaisee käsillä olleen ongelman tai käyttää hyväkseen mahdollisuuksia. Luovaa lopputulemaa voidaan määritellä sanoilla uutuus, hyödyllisyys, käyttökelpoisuus sekä hyväksyttävyyttä. (Harisalo 2011, 21.) Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että pelkkä luova toiminta tai luovan prosessin läsnäolo ei vielä tee työstä luovaa. Tarvitaan jonkinlainen uusi ja organisaatiota hyödyttävä lopputulos, joka päättää luovan prosessin, jos päättää. Greene nimittäin mainitsee, etteivät kaikki pääse luovassa prosessissaan kypsytelyvaihetta pidemmälle tai sitten saavat oivalluksen, joka lopulta osoittautuu käyttökelpottomaksi (Greene 1977, 19). Se, mikä on luovaa työtä ja mikä niin sanottua tavallista työtä, ei aina ole niin yksiselitteistä. Edellä kuvatun perusteella voidaan huomata luovan työn sisältävän elementtejä myös rutiiniluonteisesta työstä. Pelkät ideat ja mahdollisuudet eivät riitä organisaation kehittämistyössä. Lisäksi tarvitaan rutiineja, jotka auttavat niiden toteuttamisessa ja konkreettisen hyödyn saamisessa. (Rajaniemi 2010,61.)

Kolmas luovaa työtä määrittelevä asia on intohimo työtä kohtaan. Heikkilä toteaa kirjassaan Luovasta ideasta innovaatioon, että luovassa työssä kaivataan intohimoa, luovaa hinkua. Luovaa työtä tekevän on heittäydettävä työhönsä kokonaisvaltaisesti, ”koko sielullaan ja mielellään”, sillä luova työ vaatii ihmisen koko henkisen kapasiteetin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että luova työ vaatisi ihmisen sitoutumaan koko ajan ympärivuorokautisesti työhönsä, vaan asia voidaan tulkita vahvan läsnäolon vaateeksi työaikana.

Taustaa tälle ajatukselle saadaan laajemmasta työn muutoksesta, joka on kulkenut lihas-työn korostamisesta aivotyöhön ja edelleen henkisen työn arvon näkemiseen. Huomio on siirtynyt luovaan työhön ja ihmisiin, joiden ajatukset ja ideat tuottavat uusia ratkaisuja ja oivalluksia. Työn kehityksen seuraava etappi on mahdollisesti tässä intohimoisessa suhtautumisessa työhön, jota voi kuvailla sinnikkyutenä ja vahvana haluna tehdä työtä. (Heikkilä 2010, 28.)

Intohimoinen asennoituminen näkyy erityisesti luovassa työssä, jossa parhaimmillaan voidaan havaita luovaa paloa ja kokonaisvaltaista omistautumista työlle (Leonard & Swamp 1999 Heikkilän mukaan 2010, 29). Luova työ ei ole pelkästään täysillä voimilla ponnistelua, sillä siihen kuuluvat erilaiset vaiheet. Yhtäältä luovaa työtä voi luonnehtia voimakkaan energiapitoiseksi, jolloin työn eteen ponnistellaan sitkeästi, etsitään toiminnalle uusia kohteita sekä koetaan onnistumisen tunteita työn tuloksista. Toisaalta taas luovaan työhön kuuluvat rauhallisemmat jaksot, joilla on merkitystä palautumisen kannalta. (Heikkilä 2010, 29.) Luovaan työhön liittyy siis konflikti, joka syntyy intensiivisestä työskentelystä sekä etäisyyden ottamisesta. Tämä vaihtelun sietäminen ja hyödyntäminen näyttäisi liittyvän luovaan työhön ja parhaimmillaan konflikti tarjoaa uutta energiaa luovaa työtä tekeville. Jos vaihtelua ei ymmärretä normaalina luovaan työhön kuuluvana asiana, voi se lopettaa koko luovan työskentelyn. Intohimon puuttuminen työtä kohtaan houkuttelee luopumaan koko tehtävästä. On siis oleellista erottaa, milloin kyseessä on normaali, luovaan prosessiin kuuluva etäntymisen vaihe. (Csikszentmihalyi 1996 Heikkilän mukaan, 2010 30.)

Yleisesti luovaan työhön voidaan ajatella kuuluvan innostuneisuus, positiivinen energia sekä henkisen potentiaalin sitominen tekemiseen. Luovaan työhön liittyy usein myös kutsumuksellisuus sekä aito rehellisyys työtä kohtaan. (Barron 1995 Heikkilän mukaan 2010, 29.) Tavalliseen rutiinien täyttämään työhön verrattuna luovaan työhön näyttäisi myös liittyvän työn merkityksellisyyden kokemus. Taustalla näyttäisi olevan vahvat emootiot, jotka liittyvät intohimoiseen luovaan työskentelyyn. Koossapitävänä voimana emootio auttaa työntekijää omistautumaan työlleen kaikilla taidoillaan. Tällainen työ koetaan myös palkitsevana ja arvokkaana. Intohimo työtä kohtaan voi myös saada työntekijän suhtautumaan työhönsä syvällisemmin ja pohtimaan työtään tarkemmin. (Heikkilä 2010, 29.)



## 4 LUOVAN TYÖN JOHTAMINEN

Tämän kappaleen alussa käsitellään luovan työn johtamista ja siihen liittyviä yleisiä piirteitä. Tämän yleiskatsauksen jälkeen siirrytään alakohtaiseen tarkasteluun, jossa luovaa työtä ja johtamista tarkastellaan pelialalla ja teatterissa.

### 4.1 Luova työ ja johtamisen uusi haaste

Luovan työn ja sen johtamisen tutkimisen tekee perustelluksi johtamiseen liittyvät muutokset, joista on kirjoitettu viimeiset parikymmentä vuotta. Tutkijat Dunham ja Freeman kirjoittavat artikkelissaan *There is business like show business*, että johtajat kohtaavat radikaalisti muuttuneen ja hankalan toimintaympäristön. Johtajien on luotsattava organisaatiotaan kovassa globaalissa kilpailussa jatkuvien muutosten keskellä. Selviytyminen muuttuneessa ympäristössä vaatii organisaatiolta ketteryyttä, luovuutta ja kykyä oppia. Näiden seikkojen vuoksi on johtajuutta tarkasteltu uudesta näkökulmasta ja pyritty löytämään ratkaisuja johtamisen haasteisiin esimerkiksi karismaattisen johtamisen, visiönäärin johtamisen ja transformatiivisen johtamisen avulla. Uusilla johtamistaidoilla on haluttu ratkoa johtamisen tehokkuuden ongelmaa; kuinka voimaannuttaa työntekijöitä, vahvistaa tiimityöskentelyä ja yhteistoimintaa sekä innovatiivista toimintaa. Tärkeiksi tekijöiksi ovat nousseet kyky innostaa, tehdä yhteistyötä ja saada ihmisistä parhaat kyvyt esille. Luovuus on tekijä, joka esiintyy yhä useammin tarkasteltaessa uudenlaista johtamista. (Dunham & Freeman 2000, 108-109.)

Työelämässä luovuutta, joustavuutta ja osaamista voidaan pitää merkittävänä kilpailukykyyn ja organisaation menestymiseen vaikuttavina tekijöinä. Luovan työn johtaminen voi olla haaste luovassa asiantuntijaorganisaatiossa Johtamisen kannalta on olennaista, että johto- ja esimiestasolla huomataan ja arvostetaan luovassa asiantuntijaorganisaatiossa olevaa ainutlaatuista ominaisuutta eli kykyä keksiä ideoita ja taitoa luoda uutta. Luovaan työhön kuuluu yleensä tasaveroinen osaaminen ja johtajan tehtävänä onkin rakentaa ilmapiiriä, jossa luovuus pääsee kukoistamaan ja työntekijöiden välinen yhteistyö toimimaan. Käytännössä tämä tarkoittaa ilmapiiriä, jossa on henkistä vapautta, luottamusta ja välittämistä. Tällä tavoin syntyvät edellytykset tulokselliseen luovaan työhön. (Huuhka 2004, 178.)

Tutkijat Yström, Aspenberg ja Kumlin kirjoittavat myös yhteistyön merkityksestä luovalle ilmapiirille. Tutkimuksensa tuloksena he esittävät, että verkostoituminen ja perinteiset toiminnalliset rajat ylittävä yhteistyö auttavat luovan ilmapiirin syntymisessä, joka osaltaan on edellytys innovaatioiden synnylle. Vain harvat innovaatiota tuottavat organisaatiot pärjäävät markkinoilla yksin, siksi yhteistyö ja avoimuus ovat vaalittavia asioita organisaatioiden kilpailukyvästä puhuttaessa. (Yström, Aspenberg & Kumlin 2015, 70.)

Huuhkan tutkimuksen mukaan johtajan työ luovassa organisaatiossa on edellytysten luomista toiminnalle ja kehitykselle. Työssä korostuu myös yksilöllisten persoonallisuuksien arvostaminen ja organisaatio näyttäytyy siellä työskentelevien ihmisten kautta. (Huuhka 2004, 211.) Myös Yströmin ym. tutkimuksessa havaittiin erilaisten persoonien rikastuttavan luovaa ilmapiiriä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ihmisten erilaisen koulutus- ja kulttuuritaustan koettiin laajentavan työntekijöiden horisonttia. Tuomalla erilaista kokemusta muitten käytettäväksi saatiin ongelmiin tai projekteihin uutta näkökulmaa. (Yström, Aspenberg & Kumlin 2015, 75.) Luovan työn johtajan onkin hyödyllistä ymmärtää erilaisuus rikkautena ja vaalia sitä työyhteisössä. Huuhka esittää, että työntekijöiden liiallinen myöntyminen ja sopeutuminen organisaation sääntöihin ja kontrolliin voi tuottaa pahansuopaa tottelevaisuutta ja passiivista vihamielisyyttä. Luovaa työtä tekevälle työyhteisölle tämä voi olla hyvinkin tuhoisaa. (Huuhka 2004, 180.)

Huuhkan tutkimuksessa käy ilmi, kuinka johtajien suhtautuminen työntekijöihin oli tasaveroista kumppanuutta korostava. Tähän kuuluu ymmärrys siitä, ettei luovaa työtä tekeviä johdeta määräämisen tai käskemisen kautta, vaan työntekijöiden oman toiminnan kautta. Analysoidessaan vastauksia Huuhka kirjoittaa myös johtajan emotionaalisen kyvykkyyden liittyvän luovan työn johtamiseen. Tämä tunneälyn piiriin kuuluva kyky näyttäisi olevan yksi keskeisistä ominaisuuksista, joita luovien ihmisten menestyksellinen johtaminen vaatii. Emotionaalisuus toimii johtamisen instrumenttina, jonka avulla johtaja voi ymmärtää syvällisemmin työntekijöitään ja säädellä johtamisen keinojaan joustavasti. (Huuhka 2004, 206-221.)

Luovia asiantuntijaorganisaatioita on monilla aloilla, myös liike- ja elinkeinoelämässä. Erilaisia luovan työn aloja ovat esimerkiksi lehtien toimitukset, teatterit, orkesterit, oppilaitokset sekä urheilujoukkueet. Luovuutta ja luovia työntekijöitä on kaikilla aloilla.

(Huuhka 2004, 179.) Myös palvelualoilla, teollisuudessa sekä hallinnon eri sektoreilla on huomattu luovuuden hyödyntämisen edut tiimityöskentelyssä, erilaisissa projekteissa ja niiden johtamisessa (Heikkilä 2010, 16). Lisäksi luovassa työssä käytettävä luova prosessi (Harisalo 2011, 20, Greene 1977, 18-19, myös Inkinen 2006, 35-36) on Huuhkan mukaan ytimeltään samankaltainen riippumatta siitä, tapahtuuko se tiedemiehen vai taiteilijan päässä, koska luova suunnitteluprosessi liittyy luovien työntekijöiden toimintaan yleensä. (Huuhka 2004, 179.) Näin ollen luova prosessi voi tapahtua yhtä lailla näyttelijän kuin pelisuunnittelijankin päässä.

#### 4.2 Luovan työn johtaminen ja johtajan rooli pelialalla

Peliala on maailmanlaajuisesti yksi kilpailuimmista aloista ja mobiilipeliala kilpailluin liiketoiminta (Heikkinen 2016, 4). Innovaatorahoittaja Tekesin raportin mukaan peliteollisuus on ollut 2000-luvun alusta alkaen eniten kasvava viihdeteollisuuden ala. Globaalisti ajatellen alan arvo vuonna 2014 lähenteli 100 miljardia euroa. (Isbom, Nordgren, Korhonen & Heikkinen 2014, 6). Vuonna 2016 suomalaisten pelien osuus koko maailman mobiilipelimarkkinoiden liikevaihdosta oli noin 7 prosenttia ja Euroopassa Suomi on kolmen suurimman pelikehittäjämaan joukossa liikevaihdolla mitattuna (Hiltunen, Latva & Kaleva 2017).

Alan kasvusta Suomessa kertovat peliteollisuuden kokonaisliikevaihdon kasvu vuosien 2012 ja 2013 välillä 250 miljoonasta yli 800 miljoonaan euroon (Isbom, Nordgren, Korhonen & Heikkinen 2014, 6). Pelialan kattojärjestön Neogamesin tekemän selvityksen mukaan pelistudiot ja pelit ovat tällä hetkellä Suomen suurin sisältövientituote ja siis kansantaloudellisesti merkittävä tekijä. Alustavan arvion mukaan pelialan osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2016 oli noin puoli prosenttia. Suomessa pelialan kasvu on taittunut huippuvuosista, mutta jatkoi silti kasvuaan noin 4 %:n vuosikasvulla vuonna 2016. Yli miljoonan euron liikevaihtoon yltävien peliyritysten määrä lisääntyi vuonna 2016 ollen 30. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2017.) Alan huima kehittyminen kertoo menestystekijöiden löytymisestä. Suomen menestymisen alalla on todiste siitä, että suomalaisissa peliyrityksissä on vahvaa osaamista ja luovuutta. Peliteollisuus pohjautuu aina yksittäisiin yrityksiin, joiden toiminnan kulmakivet ovat vahvassa ydinosaamisessa, luovuudessa ja innovatiivisuudessa. (Isbom, Nordgren, Korhonen & Heikkinen 2014, 6.)

Suomalaiset peliyrietykset ovatkin tunnettuja juuri luovuudestaan (Hiltunen, Latva & Kaleva 2014, 39).

Toimialaa tarkasteltaessa voidaan havaita sille leimallisia piirteitä. **Ensinnäkin ala on kohdannut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana.** Liiketoimintamallit ja teknologiat ovat muuttuneet radikaalisti viime vuosien aikana ja tämä luo liiketoiminnalle niin haasteita kuin mahdollisuuksiakin. Digitaaliseen jakeluun siirtyminen, mobiilialustojen kehittyminen, sosiaalinen media, käyttäjien sukupuoli- ja ikäjakauman muutokset sekä ansainta- ja jakelulogiikan muutokset ja pelillisten sovellusten ja peliteknologioiden siirtyminen ohjelmistopohjaiseen liiketoimintaan ovat esimerkkejä muutoksista, joita alalla on tapahtunut. Käytännössä muutokset tarkoittavat sitä, että peliyrietyksen on kyettävä muuttamaan liiketoimintamalliaan radikaalistikin. (Isbom, Nordgren, Korhonen & Heikkinen 2014, 6.) Jatkuvat muutokset tuovat alalle ennustamattomuutta ja karsii pois yritykset, jotka luottavat vanhojen, valmiiden vastausvaihtoehtojen riittävän kilpailukyvyyn säilymiseen. Tässä mielessä pelialalla tehtävä työ heijastaa luovan työn yhtä määritelmää, jonka mukaan luovaan työhön liittyvät avoimet tilanteet, joihin ei voida soveltaa etukäteen sovittuja toimintamalleja ja tilanteet ovat ylipäättään epämääräisiä ja arvaamattomasti muuttuvia (Heikkilä 2010, 16).

**Toiseksi pelialaa leimaa kova kilpailu.** Se on yksi maailman kilpailluimmista aloista, josta mobiilipeliala edustaa kilpailluinta liiketoimintaa. (Heikkinen 2016, 4.) Organisaatioiden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tuotteiden on oltava maailman parhaita, pelkkä hyvä ei riitä kovan kilpailun markkinoilla. Tämä ei ole helppo tehtävä, sillä kuten Heikkisen siteeraama pelialan ammattilainen ja tiiminvetäjä Jouni Utriainen sanoo, pelialalla tuotteiden valmistus ei ole lineaarista, asiat vaikuttavat toinen toisiinsa ja tuotekehittelyvaihe sisältää lähes poikkeuksetta omat ongelmansa. (Utriainen 2015 Heikkisen mukaan 2016, 4.)

**Kolmanneksi pelialaa voi kuvailla liiketoiminnaksi, jossa työntekijällä on suhteellisen vahva asema.** Kasvava toimiala ja tarve työntekijöille merkitsevät sitä, että varsinkin kokeneista työntekijöistä ja huippuasiantuntijoista käydään kilpailua. Toimiala kärsii jopa työvoimapulasta ja rekrytointeja onkin jouduttu suuntaamaan ulkomaille. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2017.)

Edellä kuvatut seikat vaikuttavat peliyrityksen johtamiseen ja toimintaan. Globaaleilla ja kilpailluilla markkinoilla yritysten menestystekijöitä ovat liiketoimintaosaaminen sekä ketteryys. Yritysten on hallittava muutakin kuin tuotteidensa kehittäminen: niiden roolin on muututtava kohti jakelun- ja kustannustoiminnan osajaa. Toiminnassa korostuvat brändin hallinta sekä yrityksen oman, aineettoman pääoman hyödyntäminen. (Isbom, Nordgren, Korhonen & Heikkinen 2014, 6.) Peliyrityksen työntekijöiden luovuus on sitä aineetonta pääomaa, jonka arvostaminen, vaaliminen ja hyödyntäminen ovat johtajan tehtäviä.

Kuinka sitten johtaa tätä aineetonta pääomaa yrityksessä, jossa työntekijöiden autonomia ja asema alalla on vahva? Pelialalle pyrkii ja siellä työskentelee alaan intohimoisesti suhtautuvia työntekijöitä, joille alalla työskentely on enemmän kutsumusta kuin pelkkä elinkeino. Asiaa voi kuvailla niin, että työntekijälle organisaatio on vain eräänlainen saateenvarjo, jonka alla hän toteuttaa kutsumustaan. (Heikkinen 2016, 3.) Asia voidaan muotoilla myös niin, että vapaat ammattilaiset eivät hyväksy ketä tahansa johtajakseen ja elävät vain ammatilliselle kyvykkyydelle ilman, että olisivat uskollisia organisaatiolle, joka ei heidän uskollisuuttaan ansaitse (Eloranta 2004 Heikkisen mukaan 2016, 3). Voidaan siis tehdä tulkinta, että intohimoisesti työhönsä suhtautuvat ammattilaiset sitoutuvat ensisijaisesti työhönsä, eivät niinkään organisaatioon ja tämä vaatii johtajalta uudenlaista suhtautumista työntekijöihinsä. Hänen on nähtävä asia niin, että työntekijät ansaitsevat parhaan mahdollisen työpaikan kutsumuksensa toteuttamiseen.

Heikkisen mukaan peliyrityksen johtamisessa oleellista on ymmärrys siitä, että johdettavana on luova tiimi. Tiimimäinen työskentelymuoto on yleistynyt tietotyössä ja se sopii varsinkin aloittavalle peliyritykselle (Heikkinen 2016, 2). Supercell on yksi niistä menestyneistä peliyrityksistä, joka luottaa tiimityön tuloksellisuuteen. Heillä tuotekehitys tapahtuu erillisissä, itseohjautuvissa ja pienissä tiimeissä, joissa korostetaan tiimien autonomiaa. Tiimit tekevät itse päätöksensä liittyen työnsä organisointiin ja pelien designiin. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2014, 39.) Tiimityöskentelyssä korostuvat sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus, avoimuus ja auttaminen tiimiläisten välillä. Tuloksellisen tiimityöskentelyn edellytys on, ettei tiimeissä ole ylimääräistä elementtiä, joka vie tiimiltä turhaan energiaa. Kaikki toiminta on kyettävä suuntaamaan eteenpäin menemiseen. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että johtaminen tapahtuu enemmän neuvottelevan dia-

login kuin toteavan monologin kautta. (Heikkinen 2016, 2, 4.) Luovan tiimin johtamisessa on hyödyllistä ehdotteleva ja sietävä johtamistyyli (Utriainen 2015 Heikkisen mukaan 2016, 2). Asiantuntijatyö pääsee oikeuksiinsa vapauden ja vastuun tasapainoisessa hallinnassa, ei niinkään kontrollin kautta (Heikkinen 2016, 2). Myös Supercellissä on havaittu vapauden tuomat hyödyt tiimityöskentelylle. Toisin kuin monissa muissa luovissa organisaatioissa, Supercellissä ei ole maksimoitu kontrollin määrää, vaan se, että ihmisillä on mukavaa töissä. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2014, 39.)

Edellä kuvatun perustella johtajan roolia peliyrityksissä voi siis luonnehtia työntekijöitään arvostavan tiiminvetäjän rooliksi, jossa korostuvat luottamuksen ja autonomian salliminen tiimeille. Roolia voidaan myös kuvailla mahdollistavan johtajan rooliksi, jolloin johtajan keskeisimpiä tehtäviä on huolehtia, että työntekijät voivat ilman ylimääräisiä esteitä suunnata voimavaransa kohti työn tavoitetta.

### 4.3 Luovan työn johtaminen ja ohjaajan rooli teatterissa

Professori ja Suomen Teatterijärjestön Keskusliiton puheenjohtaja T.I. Wuorenrinne kirjoitti vuonna 1926 alustuspuheenvuoron ensimmäisille teatteripäiville, jossa hän määrittelee teatterin paitsi taidelaitokseksi myös kansansivistyslaitokseksi. Alustuksessaan hän kuvailee, kuinka sivistyneessä valtiossa on annettava merkityksensä niin laajoille ja perinpohjaisille tiedoille kuin ihmisen sisäiselle kehittämiselle ja jalostamiselle. Sivistystavoitteisiin pyrittäessä on teatteritaiteella oma kasvatuksellinen ja sivistyksellinen roolinsa. Se tutustuttaa meitä kirjallisuuteen, eri kansojen historiaan ja tapoihin elää, yhteiskunnalliseen elämään ja kehittää kielellistä osaamistamme. Teatterin merkitys löytyy sen yksilön sisäistä maailmaa herkistävästä ja avartavasta vaikutuksesta; teatteri antaa herätteitä, jotka ihminen henkilökohtaisesti kirkastaa ja syventää. (Wuorenrinne 1973, 1-5.)

Wuorenrinteen sanat ovat 90 vuotta vanhoja, mutta silti niissä on sellaista ikiaikaista sanomaa, joka sopii kuvaamaan vuosisatoja olemassa ollutta teatteriorganisaatiota ja sen merkitystä ihmisille ja yhteiskunnalle. Ihmisten henkiset tarpeet, tarve itseilmaisulle, yhteiskunnallisten asioiden kriittinenkin tarkastelu sekä elämän tarkoitukseen liittyvät kysymykset ovat asioita, jotka ovat säilyneet sukupolvelta toiselle ja joiden käsittelyyn teatteri tarjoaa areenan. Kenties tässä on syy sille, miksi teatterit ovat edelleen merkityksellisiä ja ylipäätään olemassa.

Näyttelijöiden käsityksiä näyttelijän työstä on selvitetty teoksessa *Näytöksen paikka*. Näkemyksissä korostuu se, kuinka näyttelijän on jo nuorena omaksuttava kovan luokan ammattilaisen ominaisuus: vastuu omasta työstä. Ohjaajan selän taakse ei voi mennä piiloon. Ohjaaja toimii operatiivisen johtajan roolissa vastaten kokonaisilmeestä ja –ilmaisusta, mutta näyttelijä kantaa vastuun omasta luovuudestaan ja luovasta prosessistaan. Vastuu korostuu, koska näyttelijät eivät ole vain suorittamassa työtehtäviään, vaan työn tavoitteena on luoda jotain uutta. Lisäksi näyttelijät kuvaavat luovaa työtään sanomalla, että suoritukseen on myös lisättävä oma tarinansa ja maailmankuvansa, siis jotakin henkilökohtaista omasta itsestään ollakseen taiteilija. Luovuuden käyttäminen työvälineenä sekä oman henkilökohtaisen elementin lisääminen työhön ovat siis asioita, joista näyttelijä vastaa viime kädessä itse. (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 124-126.)

Puhuessaan työstään näyttelijät korostavat, kuinka he työssään pyrkivät pois miellyttämisen tarpeesta ja ohjaajalle suorittamisesta. Yksi näyttelijä kertoo, kuinka hän työskennellessään pyrkii sulkemaan ohjaajan tietoisesti mielestään. Vähintäänkin arveluttavana näyttelijät pitävät sitä, jos esitykseen mahtuu vain ohjaajan maailma. (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 124-126.) Näin kertoessaan näyttelijät itse asiassa kuvailevat divergentin ihmisen muodollisia rajoitteita rikkovaa ajattelutapaa (ks. esim. Greene 1977, Huuhka 2004, Ruth 1984). Luovaan ajatteluun liittyy siis kyky luopua tavallisesti käytössä olevan ajattelun paradigmasta (Zohar 1997, 38-39). Tällöin ajattelua uudelleen tarkastellaan ja kyseenalaistetaan ja pyritään havaitsemaan malli, joka yleensä ohjaa ajatteluamme (Huuhka 2004, 181). Luovan prosessin johtaminen on näyttelijöiden kuvausten mukaan herkkää ja luottamusta vaativaa työtä. Siinä johtamiselta vaaditaan kärsivällisyyttä olla vaatimatta suoritusta, jollaista ohjaaja itse hakee, mutta joka pakottaa näyttelijän tekemään sellaista, johon hänellä ei vielä ole valmiuksia tai kiinnostustakaan. Kärsimättömyys ja kiireen illuusio voivat pakottaa näyttelijän luopumaan luovaan prosessiin kuuluvasta kypsyttelyn vaiheesta ja ottamaan tilalle suorittamisen, jo olemassa olevat, opitut selviytymisen keinot sekä miellyttämisen. Luovuuden ja uuden löytämisen kannalta tämä on tuhoisaa ja vaikuttaa myös valmistuvaan esitykseen. Näyttelijät kuvaavat esitystä eläväksi elimeksi, joka kehittyy jokaisen näyttelijän luovan panoksen ansiosta, mutta joka vaatii aikaa kehittyäkseen vahvaksi ja täysikasvuiseksi. (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 124-126.)

Johtamisen kannalta luova työ teatterissa näyttäytyy siis monella tapaa monimutkaiselta ja ristiriitaiseltakin. On ymmärrettävä ja siedettävä eri tavalla ajattelevia, divergentejä näyttelijöitä ja osattava olla häiritsemättä heidän luovaa prosessiaan. Ohjaajan vastuulle jää huomata, milloin erimielisyys ja konfliktit koskevat aidosti työtä ja vievät luovaa prosessia eteenpäin ja milloin ne ovat puhtaasti tekijöiden egoihin liittyvää ja työn etenemisen kannalta merkityksettömiä (Lavaste & Laakso 2007, 112). Kuten pelialan ammattilaiset myös taiteentekijät kuvaavat työtään elämäntapana ja elämänvalintana enemmän kuin pelkkänä ammattina (Purovaara 2007, 61). Tämä on loogista, kun ajattelee työhön kuuluvaa luovuuden elementtiä, joka ei ole riippuvainen työajasta tai -paikasta. Luovaan prosessiin kuuluva oivallus voi syntyä milloin vain ja silloin on oltava valmis etsimään sille muotoa (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 126). Tätä taustaa vasten tarkasteltuna luova työntekijä näyttäytyy muutakin kuin hankalana johdettavana (ks.esim.Huuhka 2004, 179). Hän on työntekijä, joka antaa työlleen enemmän kuin kahdeksan tuntia arkisin. Johtajuuden kannalta voisi ajatella olevan hyödyllistä ymmärtää tämä luoviin työntekijöihin liittyvä piirre ja sitä kautta lisätä arvostusta heitä kohtaan.

Teatterissa tapahtuva johtamistyö on eritasoilla tapahtuvaa työskentelyä. Teatterin johtamistasoja voidaan tarkastella liikkeenjohdon tasojen kautta. Operatiivisen johtamisen taso tarkoittaa välitöntä työn koordinoimista ja kontrolloimista sekä henkilöstön työpanoksen aktiivista täytöntöönpanoa. Liiketoiminnan johtamisella tarkoitetaan markkinoiden hallintaa ja resurssien yhdistämistä, strategisella johtamisella tavoitteiden asettamista teatteriorganisaatiolle sekä resurssien suuntaamista ja institutionaalisella johtamisella teatteritoiminnan legitimointia eli yleisen hyväksyttävyyden ylläpitämistä (mukaellen Tainio, Räsänen & Santalainen 1989, 24-25). Teatterin johtaja liikkuu kaikilla näillä tasoilla. Lähimmäksi luovan työn ja luovan prosessin johtamista pääsee operatiivisena johtajana ohjaaja, joskin hän voi olla palkattu vain esityksen ohjaajaksi ilman muita johtamisen tehtäviä. Kun lojaalius ohjaajaa kohtaan ei perustu tämän esimiesroolin tuomaan muodolliseen valtaan ja direktio-oikeuteen, korostuu työskentelyssä molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus.

Paitsi ihmisten johtamista, on ohjaajan työ myös prosessin johtamista. Esityksen tyyli, kokonaisilme- ja ilmaisu ovat ohjaajan vastuulla. Kokonaisuuden hallinta tarkoittaa ohjaajalle muutaman askeleen edellä oloa. (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 126.) Nykykatsannon mukaan yksinäinen, autoritäärinen johtaminen näyttäisi sopivan yhtä huonosti



niin peliyritysten kuin teattereidenkin luovan työn johtamiseen, sen sijaan tiimijohtamista painotetaan kummallakin alalla. Tiimijohtaminen voidaan nähdä luovaa teatteriorganisaatiota hyödyttävänä johtamisen muotona. Tämä tarkoittaa taiteellisen ryhmän kanssa työskentelyä ja vahvaa luovan dialogin ylläpitoa, jossa vaihdetaan kaikkia mahdollisia kokonaisuuteen vaikuttavia ideoita. (Koski 2007, 147.)

Tiimijohtamisen kanssa samansuuntaista johtamisnäkökulmaa on löydettävissä Knopfin ajatuksista. Ohjaajan roolia voidaan tarkastella kumppanuuden käsitteen kautta, jolloin kumppanuudella tarkoitetaan ajattelusuuntaa, jonka mukaan kellään työryhmän jäsenestä ei ole kaikkia parhaita ideoita tuotannon suhteen. Ydinajatus kumppanuuslähtöisessä ajattelussa on se, että ryhmä on enemmän kuin osiensa summa ja ryhmän voima on sen jäsenten kykyjen ja ideoiden yhdistämisessä. Historiallisesti katsottuna Knopfin näkemys ohjaajasta kumppanina on hyvin erilainen verrattuna teatterialalla perinteisesti vallinneeseen näkemykseen ohjaajasta autoritäärisenä johtajana. Historia antaa esimerkkejä ohjaajista, joiden ohjaamistyyliä korostui äärimmilleen viety kontrolli ja joka ei juurikaan antanut tilaa näyttelijän luovuudelle. Knopf kuvailee esimerkiksi kuuluisan teatteriohjaaja Stanislavskin tapaa kirjoittaa ylös uransa alkuaikoina yksityiskohtaisesti jokaisen roolihahmon piirteet ennen varsinaista ohjaustyötä. Selitys tällaiselle johtamistyyliä lienee taloudellisuus. Autoritääriinen johtamistyyli on vaikuttanut olevan nopeampaa ja helpompaa, sillä silloin vastuu lopullisesta lopputuloksesta on voitu säilyttää yksistään ohjaajan harteille. (Knopf 2006, 2-3.)

Knopfin ajatukset kumppanuudesta soveltuvat luovan prosessin johtamiseen siksi, koska se sallii työryhmän jäsenten eriävät näkemykset, mikä on luovuuden kannalta olennaista. Hän korostaa myös luottamusta kumppanuusajattelun lähtökohtana (Knopf 2006, 3). Tämäkin on oleellista luovassa työskentelyssä, sillä vasta luottamuksellisessa ilmapiirissä on tosiallinen mahdollisuus ilmaista erilaisia, totutusta poikkeavia ideoita ja luoda aidosti jotain uutta. Samansuuntaisiin havaintoihin ovat päätyneet Dunham ja Freeman tarkastellessaan parhaiden teatteriohjaajien johtamistyyliä, taitoja ja tekniikoita. Huippuohjaajat tuovat työyhteisössä olevaa pelkoa päivänvaloon ja rohkaisevat työntekijöitä peloista huolimatta kokeilemaan ja yrittämään. Vasta silloin, kun näyttelijä voi tuntea olevansa turvassa myös epäonnistuessaan, hän uskaltaa tuoda esille uusia, uskaliaitakin ideoita. (Dunham & Freeman 2000, 113-117.) Luottamuksen rakentaminen alkaa jäsen-

ten vastuiden kirkastamisesta ja sen selvittämisestä, mitä kultakin odotetaan. Luottamuksen rakentamiseen liittyy olennaisena yhteisen kielen ja vision rakentaminen. (Knopf 2006, 3.)

Kumppanuus ei sulje pois johtamistyötä, vaan luovaa prosessia johtaessaan ohjaajan on löydettävä tasapaino kumppanina olemisen ja johtamisen välille. Jokainen työryhmä ja produktio ovat erilaisia ja ohjaajan haasteeksi jää löytää tilanteeseen sopiva kumppanuiden määrä ja syvyys. Johtajana ohjaajan tehtäväksi jää lopullisten päätösten tekeminen produktion suunnan suhteen. Ohjaajalle haastavaa voi olla omien rajojen löytäminen ja tietynasteinen kontrollista luopuminen. Ohjaajat näkevät produktion usein itsensä jatkeena ja haluavat lopputuloksen olevan sellainen kuin he ovat sen suunnitelleet olevan. Siksi vähäisempi kontrolli voi tuntua pelottavalta. Kumppanuus on haastavaa myös siksi, koska se vaati johtajalta taitoja, joiden merkitys ei kenties ole ennen korostunut. Tällaisia ovat esimerkiksi suullinen ja kirjallinen kommunikointi, käsikirjoituksen analysointi sekä työryhmän jäsenten työskentelytapojen tunteminen. (Knopf 2006, 16.)

Näyttää siis siltä, että ajatus ohjaajasta kumppanina vaatii paitsi erilaisia johtamistaitoja, myös muutosta asennoitumisessa johtamiseen. Luovan prosessin johtaminen näyttää tässä ajattelumallissa olevan ennen kaikkea näyttelijöiden sekä ohjaajan oman uskon vahvistamista tiimin voimaan eikä niinkään keskittymistä yksilösuorituksiin. Se on kumppanuuden jakamista puolin ja toisin. Paitsi johtajan oma ego ja tarve kontrollille, voi ongelmaksi muodostua myös näyttelijöiden kilpailuhalu ja egosentrisyys. Näyttelijän kompastuskiviä voivat olla egoismi ja narsismi (Dadu, Haarti & Sandqvist 2007, 124). Työlle omistautuminen ja vastuu omasta suorituksesta voivat saada myös epäterveitä piirteitä, kuten tarpeetonta kilpailua näyttelijöiden kesken.

Edellä kuvatun perusteella luovan työn johtajan eli ohjaajan rooli teatterissa näyttäytyy siis kumppanin roolin kautta. Johtaminen tapahtuu dialogin avulla, mutta johtajalle jää lopullisten päätösten tekeminen. Roolissa korostuukin tasapainon löytäminen kumppanuuden asteelle.

Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty tiivistetysti kirjallisuudesta esiin nousseet havainnot luovasta työstä, sen johtamisesta ja luovan työn johtajan roolista.

Taulukko 1. Keskeiset käsitykset luovasta työstä, sen johtamisesta ja luovan työn johtajan roolista pelialalla ja teatterissa kirjallisuuden mukaan.

Teema	Peliala	Teatteri
luova työ	lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen, vanhan näkeminen uudella tavalla, luova prosessi, työn kutsumuksellinen luonne, luovuus resurssina	lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen, vanhan näkeminen uudella tavalla, luova prosessi, työn kutsumuksellinen luonne, luovuus resurssina
luovan työn johtaminen	vapauden ja vastuun tasapainoinen hallinta tiimityö neuvotteleva dialogi vuorovaikutus	kumppanuusajattelu ohjaajalla vastuu lopullisesta päätöksenteosta tiimityö moniäänisyys
johtajan roolit	mahdollistaja, rajoittaja -vapauden antaminen korostuu	perinteisesti autoritääriinen muotoutuminen kohti demokraattisempaa kumppanin roolia

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkielman metodologisia valintoja, kuvaillaan aineiston keräämistä yleisemmin sekä perehdytään teemahaastatteluun aineiston keruumenettelmänä. Tämän jälkeen kuvaillaan haastatteluiden toteutusta, aineiston analysointia sekä tarkastellaan tutkimusetiikkaa ja tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkielma ja metodina käytän case- eli tapaustutkimusta. Case-tutkimus on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä ja muodostaa erityisen tutkimuksellisen lähestymistavan. Sitä on käytetty hallintotieteissä, kun halutaan tutkia itsenäisiä kokonaisuuksia, kuten yrityksiä tai hallinnollisia organisaatioita. (Aaltio 1999.) Eriksson ja Koistinen muistuttavat, että vaikka tapaustutkimus on luonteeltaan moniulotteinen ja tutkijalle paljon mahdollisuuksia antava tutkimussuuntaus, ei kaikki kvalitatiivinen tutkimus ole tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa keskeistä on se, että tarkastelun kohteena on yksi tai useampi tapaus, jonka määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat työn päämääriä. Koko tutkimuksen läpikulkevana johtolankana kulkee tutkimuskysymys, joka voi olla aineistolähtöinen tai aiemmasta teoriasta johdettu. Tutkimuksen tapauksena voi olla yksilö, ryhmä, ilmiö, prosessi tai jokin ohjelma, kuten esimerkiksi lääketieteessä potilas tai oikeustieteessä rikollinen. Tutkija vetää rajat sen suhteen, kuinka paljon tapausta tutkitaan eli mitä tapauksesta on tarkoituksemukaista tutkia. (Eriksson & Koistinen 2005, tiivistelmä, 1.)

Työssäni tapauksina ovat pelialan yritys sekä teatterioorganisaatio. Tapaukseni rajautuvat koskemaan työntekijöitä kyseisissä organisaatioissa ja pyrin selvittämään heidän näkemysensä luovan työn johtamisesta. Valitsemani tapaukset edustavat molemmat aloja, joilla luovaa työtä tehdään. Organisaatioina ja aloina ne ovat kuitenkin erilaisia, mikä tekee niiden tutkimisesta ja vertaamisesta kiinnostavaa. Teatteri edustaa taidealaa ja perinteisempää luovan työn organisaatiota. Koska käsitykset luovista aloista ovat laajentuneet ja monipuolistuneet (ks. esim. Huuhka 2004, 179), voidaan peliyritykset nähdä uudentyylisinä, 2010-luvun luovan työn organisaatioina.

Tapaustutkimus sopii menetelmäksi silloin, kun yksi tai useampi seuraavista ehdoista täytyy: keskeisellä sijalla ovat kysymykset mitä, miten ja miksi, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta ja kyseessä on tässä

ajassa oleva elävä ilmiö (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5). Gradussani kysymys on mitä ja miten kysymysten esittämisestä. Mitä on luovuuden johtaminen ja miten sitä tulisi johtaa. Lisäksi luovuus, luova työ ja sen hyödyntäminen työelämässä ovat ajankohtaisia aiheita ja luovaa työtä tosiasiallisesti tehdään erilaisissa organisaatioissa, joten kyseessä on elävä ilmiö.

Tapaustutkimuksessa tapaukset nähdään ainutkertaisina ja tuloksissa pyrkimys on ymmärtää ja tulkita syvällisemmin yksittäisiä tapauksia niiden omassa erityisessä kontekstissa. Tavoitteena ei siis ole etsiä yleisiä säännönmukaisuuksia. (Aaltio 1999.) Tapaustutkimus sopii työhöni, sillä yleistettävyyden sijaan olen kiinnostunut haastateltavien omista kokemuksista.

## 5.2 Aineiston keruu

Tapaustutkimuksessa voi käyttää erilaisia niin laadullisia kuin määrällisiä aineistoja, kuten haastatteluja, tilastoja, media-aineistoja ja havainnointia (Eriksson & Koistinen 2005, 27). Päädyin käyttämään haastattelua aineiston keruumenetelmänä, koska siihen sisältyy monia etuja. On perusteltua kysyä luovasta työstä ja sen johtamisesta heiltä, jotka tätä työtä tekevät, jolloin he pääsevät itse kertomaan itseään koskevasta asiasta. Haastattelussa haastateltava on subjekti, jolla on mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan vapaasti. Haastattelussa hänet nähdään merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu on hyvä valinta silloin, kun etukäteen tiedetään, että tutkimusaihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34-35.) Tämä on oleellinen perustelu sille, miksi valitsin haastattelun. Luovan työ ja sen johtaminen ovat aiheena niin monitahoisia ja haastateltavien toimialat erilaisia, että vastauksetkin voivat olla eri suuntaisia. Lisäksi pidän tärkeänä sitä, että haastattelussa on mahdollista tehdä lisäkysymyksiä ja tarkentaa vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Haastattelu antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä liittyen haastatteluun ja kysymyksiin.

Haastatteluun liittyy myös haittoja, jotka on hyvä tunnistaa. Haastattelu on taitoa ja kokemusta vaativa laji, sillä haastattelun aikana haastattelijan tulisi kyetä säätelemään tilannetta joustavasti ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Haastattelijan on tunnettava aihepiiri, jotta siitä on mahdollista keskustella ja pyrittävä olemaan selkeä

niin puheessaan kuin kysymysten muotoilussakin. Avoimuus ja herkkyys käyttäytymisvihjeille auttavat haastattelijaa valitsemaan oikean kommunikaatiotyylin, etenemisnopeuden ja tarttumaan haastateltavalle tärkeisiin seikkoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 68-69.) Haastattelu vie myös aikaa ja siihen voi sisältyä niin haastateltavasta kuin haastattelijasta johtuvia virhelähteitä, kuten se, että haastateltavat eivät vastaa totuudenmukaisesti, vaan niin kuin sosiaalisesti on suotavaa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Tällainen seikka heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja siksi tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että haastateltavat antavat haastattelunsa anonymoineina eikä edes organisaation nimeä mainita. Kaiken kaikkiaan tämä on seikka, joka on vain tunnistettava ja hyväksyttävä osana laadullista tutkimusta varsinkin silloin, kun aineisto kerätään ihmisiä haastatteleamalla. Voidaan myös miettiä, kuinka objektiivista tietoa ylipäätään voi olla. Tutkimuksessa on aina vähintään tutkija, joka prosessoi tietoa itsensä kautta ja tekee valintoja. Tutkijan ”ääntä” on tuskin mahdollista täysin vaimentaa.

### 5.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, josta Hirsjärvi ja Hurme käyttävät myös sanaa puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. On myös muita puolistrukturoituja haastatteluja, mutta niissä kysymykset ja kysymysten muoto ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48). Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja sitä voidaankin kuvailla keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla ja jossa haastateltava pyrkii saamaan selville häntä kiinnostavat asiat. Haastattelussa on valittuna aihepiirit eli teemat, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Tarkkoja kysymyksiä ei ole tehty, kuten esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa, vaan kysymysten muotoilu ja järjestys muotoutuvat haastattelun kuluessa. (Eskola & Vastamäki 2007, 25-28.) Teemahaastattelu ei ole kuitenkaan täysin vapaa, kuten syvähaastattelu, vaan haastattelija voi käyttää tukilistoja haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48; Eskola & Valtaoja 2007, 28).

Haastattelun teemat ovat muotoutuneet teorian pohjalta ja niillä selvitettiin haastateltavien näkemyksiä kolmeen teemaan: luova työ, luovan työn johtaminen ja johtajan rooli luovassa työssä. Teemahaastattelu valikoitui siksi, koska sen puoliksi vapaa ja puoliksi strukturoitu luonne sopii tutkielman aiheeseen. Kysymys luovan työn johtamisesta on sellainen, johon ei ole yhtä ainoaa vastausta. Teemat antavat haastateltaville vapauden kertoa omin sanoin aiheesta ja tämä mahdollisesti vähentää pelkoa siitä, onko vastaus

”oikea” tai ”hyväksyttävä”. Teemat myös helpottavat litterointia, sillä oikean teeman alle on helppo siirtää vastaus, jonka haastateltava on sanonut eri kohdassa. Teemojen lisäksi oli käytössä myös tukisanalista, sillä apukysymykset auttavat mieltämään teemaa tarkemmin.

### 5.2.2 Haastatteluiden toteutus

Haastateltaviin oltiin yhteydessä organisaatioiden toimitusjohtajien kautta sähköpostilla. Samalla toimitettiin haastatteluteemat apukysymyksineen. Monipuolisen aineiston saamiseksi sovittiin peliyrityksen toimitusjohtajan kanssa, että haastateltaviksi kysytään henkilöitä, joiden työnkuvat ovat erilaiset. Haastateltavina olivat koodari, animaattori, pelisuunnittelija sekä artisti eli visuaalisen ilmeen suunnittelija. Molemmat sukupuolet olivat edustettuna ja jokaisella oli työstään vähintään neljän vuoden kokemus. Teatterista oli haastateltavana näyttelijä, jolla oli yli 10 vuoden työkokemus sekä vastavalmistunut näyttelijä. Kahden muun näyttelijän haastattelua ei saatu toteutumaan, joten mukaan otettiin yhden entisen työntekijän haastattelu sekä toisen teatterin näyttelijän haastattelu. Heillä molemmilla oli usean vuoden kokemus alasta. Eri teatterin näyttelijän haastattelu tuotti samankaltaisia vastauksia muiden näyttelijöiden vastausten kanssa, joten hänen haastattelunsa toimi tutkielmanverrokkiaineistona. Näyttelijöistä oli niinkään molemmat sukupuolet edustettuina.

Haastattelun alussa kerrottiin, että haastattelu ja aineiston käsittely sekä analysointi toteutetaan anonymisti ja tieteen eettisiä periaatteita kunnioittaen. Samalla kysyttiin lupa haastattelun nauhoitukseen ja sovittiin tallenteiden hävittämisestä sen jälkeen, kun niistä saatu tieto on hyödynnetty. Kaikki haastattelut toteutettiin keväällä 2018. Peliyrityksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina organisaation tiloissa. Näyttelijöiden haastatteluista kaksi toteutettiin puhelinhaastattelulla ja kaksi kasvotusten organisaation tiloissa ja yliopiston neuvottelutilassa. Häiriöitä tai ongelmia ei esiintynyt kummassakaan haastattelussa. Ilmapiiiri oli haastatteluiden aikana hyvä ja avoin alkujännityksen jälkeen. Kaikki teemat käytiin jokaisessa haastattelussa läpi vapaamuotoisesti keskustellen. Alkuun jokainen haastateltava sai lämmittelynä kertoa omasta opiskelu- ja työhistoriastaan lyhyesti ja tämän jälkeen siirryttiin varsinaisiin teemoihin. Suurin osa haastatteluista eteni teemojen mukaisessa järjestyksessä. Kaksi haastatteluista eteni eri järjestyksessä, mikä ei kuitenkaan haitannut haastattelun kulkua.

Vastaajat olivat vastaustyyleissään erilaisia ja osa tuotti lyhyempiä ja ytimekkäämpiä vastauksia ja toiset pohtivat teemoja laajemmin ja polveilevasti. Jokainen kuitenkin tuotti vastauksia kiitettävästi. Aikaa haastatteluihin meni 20-60 minuuttia ja niistä syntyi litteroitua aineistoa yhteensä 37 sivua (14 sivua peliyrityksestä ja 23 teatterista). Litteroinnin yhteydessä muutettiin ne kohdat, joista haastateltavan tai jonkun muun henkilön olisi voinut tunnistaa.

### 5.3 Aineiston analysointi

Laadulliseen aineistoon pyritään saamaan selkeyttä, järjestystä ja mielekkyyttä analysoimalla aineistoa. Tällöin aineistoa tiivistetään, mutta varotaan kuitenkin kadottamasta sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2014, 138.) kirjoittavat metodioppaassaan Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, joka soveltuu kaikkien laadulliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Analyysin etenee tietyn rungon mukaisesti, jolloin ensimmäisessä vaiheessa tutkija päättää, mikä aineistosta on kiinnostavaa ja tekee vahvan päätöksen pysyä vain tässä kiinnostuksen kohteessa. Tutkielman tarkoitus tai tutkimusongelma määrittävät sen, mitä aineistosta etsitään. Toisessa vaiheessa tutkija käy aineiston läpi ja kerää tai merkitsee kaikki ne kohdat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Kaikki muu on syytä jättää pois. Kerätyt asiat siirretään yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu ryhmittely, jota voidaan kutsua esimerkiksi nimillä luokittelu, teemoittelu tai tyyppittely. Neljäs vaihe sisältää yhteenvedon kirjoittamisen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-94.)

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla, eli kirjoittamalla kaikki haastattelut sanasta sanaan auki. Samalla tutustuttiin aineistoon uudelleen ja alkoi tekstin sisällön prosessointi. Litteroinnin jälkeen kaikki tutkimuskysymyksen kannalta relevantit vastaukset alleviivattiin. Eskolan & Suorannan (2014) mukaan tätä työvaihetta voi kutsua koodaukseksi ja sen apuvälineenä toimii esimerkiksi teemahaastattelun teemat (Eskola & Suoranta 2014, 153). Alleviivatut tekstin pätkät ja ilmaisut sijoitettiin oikeiden teemojen alle. Esimerkiksi tekstin pätkät ”että saa olla oma näkemys siitä asiasta kans”, ”osata pitää se työntekijäporukka näissä aikatauluissa” ja ”annetaan luottamusta”, ovat kaikki vastauksia toiseen teemaan eli käsitykseen luovan työn johtamisesta.



Kaikki kolme teemaa sijoitettiin omaan tiedostoonsa ja jokaisen teeman alle siirrettiin sekä peliyrityksen työntekijöiden että näyttelijöiden tuottamat vastaukset kyseisestä teemasta. Selvyyden vuoksi jokainen haastateltava sai oman kirjaimensa A, B, C, D kummassakin organisaatiossa. Eskolan & Suorannan (2014) mukaan jo tässä vaiheessa tapahtuu tutkijan omaa tulkintaa, kun hän valitsee kunkin teeman alle sopivia tekstin pätkiä. Näitä valintoja on hyvä perustella liittämällä kyseisiä aineiston osia raporttiin. (Eskola & Suoranta 2014, 153.)

Käytettyä teemojen mukaista analysointia voidaan kutsua teoriasidonnaiseksi tai teoria-ohjaavaksi analyysiksi. Tällöin analyysissa on kytkentöjä teoriaosuuteen, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan (Eskola (2001, 136-137). Aikaisempi tieto siis ohjaa valintoja, joita analyysivaiheessa tehdään, mutta analyysiyksiköt valitaan aineistosta käsin. Tutkielmassani aikaisempi tieto aiheesta vaikuttaa taustalla, sillä teemat on muodostettu teorian perusteella, mutta teemojen sisältö nousee aineistolähtöisesti. Tutkija siis yhdistelee aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja. Lopputuloksella ei pyritä testaamaan teoriaa, vaan avaamaan uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.)

Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa haasteena voidaan nähdä eklektisyys, eli että teorialuvussa esitellään vain kokoelma erilaisia käsitteitä, aiempia tutkimustuloksia ja aiheeseen liittyviä teorioita. Tuloksena voi olla, ettei tästä synny materiaalia, joka selkeästi johtaisi jonnekin ja jota ei riittävästi hyödynnetä työn johtopäätökset ja pohdinta osiossa. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa on harvoin tilannetta, jossa pelkästään aineistosta voidaan nostaa esiin selkeitä tuloksia. Yleensä tarvitaan viittauksia aiempiin tutkimuksiin ja teoriaosuuteen, sillä pohjimmiltaan tutkimustyö on sekä uusien tulosten esittämistä että vuoropuhelua aiempien kirjoittajien kanssa. (Eskola 2001, 137-138.)

Kerätyn aineiston analyysi jatkui ryhmittelyllä. Eri teemojen alla on haastateltavien vastauksista löydettävissä tekstin osia ja sanoja, jotka muodostavat omia ryhmiään. Esimerkiksi sellaiset toiseen teemaan eli luovan työn johtamiseen liittyvät vastaukset kuin ”ei niin, että ohjaaja on aina suunnitellut kaiken valmiiksi, koska silloin se ei anna näyttelijöille tilaa ollenkaan”, ”mitä vapaammin uskaltaa olla ja luottaa prosessiin, sitä parempi tulos”, ”annetaan kaikille vapaat kädet” kuvastavat luovan työn vaatimaa vapautta. Saman teeman alla tuotettiin myös vastauksia kuten ”on suunnannäyttäjänä siinä, mihin

pyritään”, ”totta kai joku tolkku täytyy olla”, ”ettei rauhassa pysty olemaan siinä keskeneräisyyden prosessissa”, ”paineen laittamista lopputulokseen” ja nämä kuvastavat luovan työn johtamiseen liittyvää kontrollia, niin positiivista kuin negatiivista.

Johtopäätökset luvussa on tehty vastausten tulkintaa. Vastauksia on tarkasteltu kontekstista käsin, eli selitetty, kuinka teatteri ja peliyritys erilaisina organisaatioina ja aloina selittävät vastauksia. Erikssonin ja Koistisen mukaan konteksti koostuu niistä toimijoista ja toiminnoista, joihin tapaus läheisesti liittyy. Niitä voivat olla esimerkiksi toimiala, toimintaympäristö, kulttuuriympäristö tai poliittinen tilanne. Konteksti on oleellista siksi, koska se osaltaan selittää tapausta ja tekee sen ymmärrettäväksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 7.)

Työntekijöiden näkemyksistä muodostettiin synteisiä ja peilattiin sitä aiempaan teoriaan. Tässä kohtaa on muodostunut käsitys siitä, miten työntekijät näkevät luovan työn johtamisen. Tämän jälkeen tätä näkemystä tarkasteltiin kandidaatin työssä saatuun tulokseen luovuuden johtajan kolmesta roolista arvostajana, mahdollistajana sekä rajoittajana. Tarkastelun kohteena oli se, miltä osin työntekijöiden ja johtajien antama kuva luovan työn johtamisesta on erilainen tai samanlainen, mistä se voi johtua ja millaisia johtopäätöksiä siitä voi tehdä. Kun osapuolina olivat sekä työntekijät että johtajat, muodostui luovan työn johtamisesta kokonaisvaltaisempi kuva ja saavutettiin vastaus tutkimuskysymykseen.

#### 5.4 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekoon liittyvät myös eettiset kysymykset ja eettisesti kestävätkin ratkaisut. Ihmistieteissä tutkimuksen joka vaihe sisältää eettisiä kysymyksiä alkaen tutkimusaiheen valinnasta tulosten rapostointiin ja johtopäätösten tekoon asti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 19.) Eettisiin ratkaisuihin liittyy myös tutkimuksen uskottavuus, joka perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129). Vastuu rehellisyydestä ja hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkijalla itsellään sekä tutkimusyksikön johdolla ja tutkimusta harjoittavan organisaation johdolla (Suomen Akatemia 2017, Mäkelä 1987,196).

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeiden mukaan tutkimuksessa on noudatet-

tava tiedeyhteisön hyväksymiä toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät on oltava eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tutkimuksessa toteutetaan avoimuutta ja vastuullisuutta tuloksia julkaistaessa ja muiden tutkijoiden tekemää työtä arvostetaan viittaamalla oikein heidän julkaisuihin ja antamalla heidän saavutuksilleen kuuluva merkitys. Tutkimus on suunniteltava, toteutettava, raportoitava ja tallennettava tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten mukaisesti. Tarpeelliset tutkimusluvut on hankittava ja tarvittaessa eettinen ennakoarviointi tehtävä sekä sovittava eri osapuolten vastuut ja oikeudet. Tutkimuksessa on myös raportoitava rahoituslähteet ja muut merkitykselliset si-  
donnaisuudet avoimesti, otettava huomioon tutkijoita koskevat esteellisyyssäännöt. Tutkimusorganisaatiossa on otettava noudatettava hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä otettava huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Tämä tutkielma on toteutettu tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Koko työn osalta on pyritty tarkkuuteen ja huolellisuuteen, noudatettu tutkimussuunnitelmaa ja hankittu tietoa ja käytetty tutkimusmenetelmiä tieteellisten kriteerien mukaisesti. Toisten teksteihin on viitattu ohjeiden mukaisesti ja tuloksista on raportoitu avoimesti. Työtä on myös tallennettu säännöllisesti sen eri vaiheissa.

Haastatteluun liittyy monia eettisiä kysymyksiä, joiden ratkaisuksi ei voida antaa tarkkoja sääntöjä, mutta yleisiä ja pohtimisen arvoisia asioita liittyen tutkimuksen päävaiheisiin on mahdollista esittää. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 19.) Kvale lähestyy eettisiä kysymyksiä tutkimuksen eri vaiheista käsin. Tutkimuksen tarkoitusta tulisi pohtia siinä valossa, miten tutkimus kohentaa tutkittua inhimillistä tilannetta. (Kvale 2007, 23). Myös Tuomi ja Sarajärvi tuovat esille sen, että jo aiheen valinta on eettinen kysymys, jolloin on selkiytettävä se, kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi sitä aletaan tutkia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 126). Kvalen mukaan eettiset näkökohdat, jotka kuuluvat tutkimuksen suunnitteluun ovat tutkittavilta kohteilta saatu tietoon perustuva suostumus osallistumisesta, luottamuksen turvaaminen sekä sen miettiminen, millaisia mah-

dollisia seurauksia tutkimus voi tutkittaville aiheuttaa. Myös haastattelutilanteen vuorovaikutuksen vaikutusta haastateltaviin on mietittävä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, voiko tilanne aiheuttaa stressiä haastateltaville tai minäkäsityksen muutoksia.

Litterointiin liittyvät eettiset kysymykset koskevat sitä, kuinka tarkasti haastattelut kirjoitetaan auki ja säilyykö haastateltavien oma ääni niissä. On myös pohdittava sitä, kuinka haastateltavien anonymiteetti ja tutkimuksen luottamuksellisuus säilytetään. Analyysivaiheessa pohdittavaksi nousee kysymys siitä, kuinka perusteellisesti ja syvällisesti haastattelut voidaan tehdä ja voivatko haastateltavat sanoa, kuinka heidän vastuksiaan on tulkittu. Todentamisen vaiheeseen liittyvä eettinen pohdinta kohdistuu siihen, onko tutkija toteuttanut eettistä velvollisuuttaan ja esittänyt niin varmistettua ja todennettua tietoa kuin mahdollista. Tähän liittyy myös kysymys siitä, kuinka kriittisesti haastatteluihin voidaan suhtautua. Raportointivaiheeseen liittyy jälleen kysymys luotettavuudesta, kun yksityisiä haastatteluja raportoidaan julkisesti. On myös huomioitava, millaisia seurauksia tutkimusraportin julkaisu voi aiheuttaa tutkimukseen osallistuneille tai niille ryhmille, joita he edustavat. (Kvale 2007, 23.)

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta painottuu tutkimuksen kokonaisuus ja sisäinen koherenssi eli johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Myös käsitteet reliabiliteetti ja valideetti liittyvät luotettavuuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Valideetillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on tarkoitettukin eli ovatko käytetyt käsitteet tutkimusaiheen kannalta oleellisia ja reliabiliteetillä taas sitä, tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133, Hirsjärvi & Hurme 2011, 186-188). Nämä käsitteet ovat peräisin määrällisen tutkimuksen perinteestä (Vilka 2015, 193-194), joten niiden soveltuvuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kritisoitu ((Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Tässä pro gradu -tutkielmassa luotettavuutta lisää se, että tutkielmaa tehdessä on pysytty tutkimusaiheen ja tutkimuskysymyksen rajaamalla alueella ja on tutkittu sitä, mitä on raportoitu tutkittavan.

Haastateltavat ovat osallistuneet haastatteluun vapaaehtoisesti ja heitä on informoitu, mihin he ovat osallistumassa ja että heidän anonymiteettinsä säilytetään. Tällainen tietoon perustuva suostumus on oleellisimpia eettisiä kysymyksiä tutkimusta tehdessä. Tutkittavilla tulee selvittää tutkimuksen luonne ja tarkoitus niin, että he ymmärtävät

sen, mihin ovat suostumassa (Silverman 2014, 149). Tutkimuskysymykset on laadittu avoimiksi, jotta ne eivät johdattele vastaamaan etukäteen halutulla tavalla. Tutkimustilanteissa ei aiheutunut tutkiville normaalia alkujännitystä enempää stressiä ja haastattelutavat saivat vastata vapaasti ilman johdattelevia lisäkysymyksiä ja ilman haastattelijan turhaa puuttumista. Heillä oli myös mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin teema tai apukysymys oli epäselvä. Luotettavuutta lisää se, että kysymykset tuntuivat olevan haastateltaville selkeitä eikä epäselvyyksiä ilmennyt esimerkiksi sen suhteen, mitä jollakin käsitteellä tarkoitetaan. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja tallennetut tiedostot ja litteroitu aineisto hävitettiin, kun niitä ei enää tarvittu tutkielman teossa.

Aineisto litteroitiin sanasta sanaan haastattelujen jälkeen, jotta haastateltavien kaikki vastaukset tulisi analysoida siinä muodossa, kuin haastateltavat olivat ne sanoneet. Vastausten luotettavuutta arvioitaessa on mietittävä sitä, vastasivatko haastateltavat totuudenmukaisesti vai esimerkiksi niin, kuin olettavat olevan oikein. Subjektiiivisten kokemusten ”todennukaisuutta” on kuitenkin vaikea arvioida, eihän kukaan voi sanoa, onko jonkun toisen kokemus oikein vai väärin. Vastausten avoimuutta ja rehellisyyttä tukee se, että haastateltaville kerrottiin, ettei kenenkään nimeä, organisaation nimeä tai paikkakuntaa tuoda esille missään vaiheessa tutkielmaa ja muutenkin pidetään huoli, ettei ketään ole tunnistettavissa vastauksissa. Myöskin tähdennettiin, ettei vastauksia käsittele kukaan ulkopuolinen.

Hirsjärvi & Hurme kirjoittavat, että reliabelius laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa enemmänkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli kuinka luotettavaa analyysia tutkija tekee haastatteluaineistosta, esimerkiksi onko koko aineisto otettu huomioon ja on litterointi tehty huolellisesti. Oleellista on saada tuloksia, joista kuvastuu haastateltavien maailma mahdollisimman paljon, vaikka tulokset kuitenkin ovat niin haastateltavien kuin haastattelijan yhteisen toiminnan tulosta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.) Aineistoa analysoitaessa otettiin huomioon tutkielman kannalta kaikki oleellinen aineisto ja vältettiin liian pitkälle vietyjä tulkintoja liian varhain. Analysointivaiheessa varmistuttiin siitä, että muodostuneet ryhmät olivat muodostuneet tasapuolisesti aineistosta käsin eli että ryhmät sisälsivät havaintoyksikköjä jokaisesta haastattelusta. Tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan miettiä sitä, oliko haastateltavien lukumäärä riittävä varsinkin näyttelijöiden kohdalla, joita oli mukana kolme. Toisaalta

neljäs verrokkiaineisto ei enää tuottanut mitään uutta ja ratkaisevasti erilaista kolmeen edelliseen haastatteluun, joten näyttelijöiden kohdalla lukumäärä näyttäisi olevan riittävä gradututkielmalle. Johtopäätökset pohjautuvat haastatteluista ja kirjallisuudesta nousseisiin tuloksiin. Raportointia tehdessä huomioitiin se, etteivät tulokset ole tilastollisesti yleistettävissä.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut keskeisimmät tulokset, jotka saatiin haastatteleamalla peliyrityksen työntekijöitä ja näyttelijöitä avoimilla kysymyksillä. Vastauksia käsitellään haastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Yhden teeman yhteydessä käsitellään sekä peliyrityksen työntekijöiden että näyttelijöiden tuottamia vastauksia. Teemojen avulla selvitettiin työntekijöiden käsityksiä luovasta työstä, luovan työn johtamisesta ja siitä, millaista on hyvä ja toivottava luovan työn johtaminen ja millaista ei-toivottu luovan työn johtaminen sekä millaisia rooliodotuksia työntekijöillä on luovan työn johtajaa kohtaan. Selkeyden vuoksi aineistosta muodostetut ryhmät ovat tekstissä tummennettuina ja kerätty taulukkoon 2 kappaleen loppupuolella. Tämän jälkeen tarkastellaan lyhyesti kandidaatin työstä saatuja vastauksia johtajien käsityksistä luovuuden johtajan rooleista.

### 6.1 Käsitys luovasta työstä peliyrityksessä

Peliyrityksen työntekijöille luova työ merkitsi ennen kaikkea työtä, jonka **lopputulos ei ole selkeänä nähtävissä työprosessin alussa**. Luovaa työtä määritellessään he käyttivät vertauksena niin sanottua tavallista, rutiiniluontoista työtä, joka pystytään suunnittelemaan prosessina valmiimmaksi työn alussa. Luova työ näyttäytyi vastakohtana niin sanotulle perinteiselle 8-16 toimistotyölle, jossa työtä määrittävät organisaation tiukat säännöt ja byrokraattinen johtaminen.

*”...aluksi tule visio siitä, mitä haluaa tehdä. Ja yleensä se ei sitten mene siihen visioon se lopputulos.” (peliyrityksen työntekijä A)*

*”Eikä ole niin, että täällä firman ohjesäännössä lukee, että se tehdään näin tai jotain vastaavaa.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...on sellaista työtä, joka ei ole luovaa työtä, jossa on selkeet ohjeet, että toimit näin, eikä tarvitse yhtään miettiä, että mitä tehdään. Jos nyt ojaa kaivetaan, niin se on sitten sitä. Kaikki muu on sitten jossain määrin luovaa.” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”Ei niin luova työ, sitä pystytään suunnittelemaan prosessina paremmin.” (peliyrityksen työntekijä D)*

Luovaa työtä kuvailtiin paitsi palkitsevaksi myös haastavaksi. Työn haastavuus liittyi uudistumisen vaatimuksiin sekä siihen, että luova työ ja siihen kuuluva luova prosessi eivät aina tunne virallisia työaikoja.

*”Siihen sisältyy koko se luova prosessi, joka voi olla hankala määritellä niinku työaikojen ja työmäärien puitteissa.” (pelirytyksen työntekijä D)*

*”Koska välillä se luova työ ei oo mitään helppoa, se vaatii yllättävän paljon ja välillä se voi olla henkisesti raskasta, koska täytyy koko ajan puskee uutta juttua...” (pelirytyksen työntekijä B)*

Työntekijät eivät kuitenkaan nähneet työtään pelkästään luovana, vaan siihen ajateltiin sisältyvän myös rutiineja ja sääntöjä, jotka on vain sovitettava työn luovaan osuuteen.

*”Kun peliä tehdään, on se synteesi tai yhdistelmä tiettyjen lainalaisuuksien avulla tehtyjä asioita ja luovuutta.” (pelirytyksen työntekijä D)*

Luovaa työtä kuvailtiin myös **keinojen moninaisuuden** kautta. Luovan työn lopputulos voidaan saavuttaa eri tavoin ja työntekijä joutuu miettimään, mikä tapa on paras, kokeilemaan ja mahdollisesti etsimään jotain toista tapaa ennen kuin tietää, mikä tapa on työn kannalta paras.

*”Siinä saa aika paljon ite päättää, että mitä tekee.” (pelirytyksen työntekijä A)*

*”Luova työ ei ole ainakaan kaikilta osin sellaista ojan kaivuuta. Että annetaan jokin tietty työmäärä ja sanotaan, että tee tämä.” (pelirytyksen työntekijä D)*

*”... Itse joutuu pohtimaan, että mikä on se tapa toimia tai se, mihin pyritään ja siinä on sitten luovuutta mukana.” (pelirytyksen työntekijä C)*

Luovaa työtä kuvailtiin myös **uuden keksimisenä**, työnä, jossa pyritään aina tekemään myös jotain uutta.

*”Mulla se on lähinnä sitä, että keksin hauskoja juttuja, mitä ne hahmot voivat tehdä siinä animaatiossa.” (pelirytyksen työntekijä A)*

Luovaa työtä on myös se, että nähdään **vanhat, jo olemassa olevat asiat uudella tavalla.**



*”...on olemassa valmiita käytänteitä tai elementtejä niin niitä osaa yhdistellä ja käyttää eri tavoin.” (peliryhtymän työntekijä D)*

Pelien visuaalista ilmettä suunnitellessa työ voi pohjautua todelliseen maailmaan, mutta luovan työntekijän päässä maailma muuttuu uudeksi ja erilaiseksi.

*”Kuinka monella eri tavalla sä saat tehtyä arkisista asioista jänniä, siinähan se luovuus tulee esiin.” (peliryhtymän työntekijä B)*

Haastatteluissa nousi esille myös se, että luovuuden merkitys omalle työlle oli suuri, sillä sen avulla työntekijä tekee jotain uutta eikä vain toista vanhaa.

*”Luovuus tulee mukaan siinä, että siinä (pelissä) pitää olla mukana jotain uutta, sellaista joka on yksinkertaisesti kiinnostavaa ja hauskaa.” (peliryhtymän työntekijä D)*

*”...mikä on se tapa, mitä kannattaa tässä käyttää ja ottamaan aika laajasti eri tekijöitä huomioon. Ei pelkästään sitä, että ratkeako se ongelma nyt, vaan mitä jos se ongelma tulevaisuudessa muuttuu” (peliryhtymän työntekijä C)*

Luovuutta voidaankin kuvailla ennen kaikkea **resurssina**, joka hyödyttää niin yritystä kasvavan liiketoiminnan kautta kuin työntekijää itseään tarjoamalla vaihtelevan ja mielekkään työn.

*”Ainakin hyvin palkitseva prosessi mulle. Tietysti on aina hieno tunne, jos pääsee lähelle sitä visiota, jonka sai kun mielessään kehitteli tätä.” (peliryhtymän työntekijä A)*

*”...tällä alalla ei selviydy hirveen pitkälle, jos kangistuu kaavoihin. Työntekijöitten luovuus on hyvin tärkeessä asemassa siinä.” (peliryhtymän työntekijä D)*

Yhteenvedon voidaan todeta luovan työn peliryhtymässä näyttävästi seuraavien ryhmien kautta: lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen ja vanhan näkeminen uudella tavalla. Luova työ siis näyttää eräänlaisena ongelmanratkaisuna, jolloin kokeilemalla haetaan parhaita keinoja työn ongelman ratkaisuun. Tähän pyritään tarkastelemalla vanhoja toimintamalleja ja todellisuutta uudella tavalla sekä keksimällä aivan uusia ideoita. Työssä yhdistyvät siis ongelmanratkaisu sekä vanhojen elementtien ja uusien ideoiden käyttäminen. Työssä luovuus näyt-

täytyy ennen kaikkea tärkeänä resurssina, joka auttaa työntekijää selviytymään haastavasta ja moninaisia ratkaisuja sisältävästä työstä ja tuottaa organisaatiolle liiketoiminnallista etua.

## 6.2 Käsitys luovasta työstä teatterissa

Kun tarkastellaan näyttelijöiden määritelmiä luovasta työstä, voidaan havaita samankaltaisia vastauksia kuin edellä peliyrityksen työntekijöiden vastauksissa. Näyttelijöille luova työ näyttyy **matkana, jonka lopputulosta ei alussa tiedetä** eikä tarvitsekaan tietää. Luova työ on heille ohjaajan ja näyttelijöiden yhteinen prosessi, jonka aikana myös lopputulos muotoutuu.

*”...matka jonka lopputulosta ei tiedetä, kun ruvetaan tekemään.” (näyttelijä A)*

*”Luova työ on aina prosessi, joka tapahtuu. Ei niin, että ohjaaja on aina suunnitellut kaiken valmiiksi. Se on prosessi yhdessä näyttelijöiden kanssa. Lopputulosta ei välttämättä tarvitse tietää, koska se muotoutuu aina.” (näyttelijä C)*

*”Myöskin hyödyntää sitä, että paikalla on ihmisiä, joista toiset on tehneet pitempään, toiset lyhyemmän aikaa, mutta ideoita riittää kyllä. Niitten hyödyntäminen voisi olla voimavara sille johtamiselle ja johtajalle.” (näyttelijä B)*

Myös **keinojen moninaisuus** tuli esille vastauksissa. Teatterissa työprosessissa voidaan käyttää erilaisia keinoja ja tapoja ja se koetaan olennaiseksi luovan lopputuloksen kannalta.

*”On niin kuin monta päätä ja toteuttajaa. Verrattuna ei-luovaan työhön, ei oo vaan yhden aivot, jotka kertoo tai vaikka kone, joka tekee sen (työn). Se elää.” (näyttelijä A)*

Myös näyttelijöiden määritelmissä luovaan työhön liittyi olennaisesti **uuden keksiminen** ja näyttelijän persoona. Näyttelijä tekee työtään luovasti oman persoonansa kautta. Luovuus antaa mahdollisuuden tehdä uutta koko ajan ja ilman uuden keksimistä olisi näyttelijän työ pelkkää mekaanista toistamista tai teknistä suorittamista. Uuden keksimisen lisäksi luova työ nähtiin **vanhan muuntamisena uuteen muotoon**.

*”Tehdään muunnelmia jostain jo olemassa olevasta tai keksitään kokonaan uutta.”  
(näyttelijä B)*

*”Se on sitä, ettei toista vanhaa...” (näyttelijä A)*

*”...käyttää omaa persoonaansa luovan työn tekemiseen. Sen takia voi sanoa, että jos vain pilkkoo vihanneksia keittiössä, se ei ole luovaa työtä, mutta sitten kun niistä rupeaa rakentamaan uutta ruokalajia, se on sitten hyvinkin luovaa työtä.” (näyttelijä B)*

Luovuuden merkitys omalle työlle nähtiin erittäin suurena. Sen ajateltiin olevan **resurssi**, jonka avulla on mahdollista saada lopputuloksesta uusi ja erilainen.

*”Täydellinen merkitys. Ei pystyis tekemään, jos olisi opetellut vain mekaanisesti toistamaan joitain asioita tai pelkkää tekniikkaa.” (näyttelijä B)*

*”Suuri merkitys. Ei voi näytellä, mikäli ei ole luova, koska se ei ole pelkkää tekniikkaa.” (näyttelijä C)*

Näyttelijöille luovuuden merkitys näyttäytyi myös moninaisempana kuin pelkästään resurssina. Luovuutta kuvailtiin syyksi ja mahdollisuudeksi tehdä työtä sekä itsestään selvänä osana omaa työtä. Sen voidaan ajatella olevan **työn lähtökohta**.

*”Se on syy tehdä tätä työtä...se on se mahdollisuus se luovuus koko ajan tehdä uutta. Kiinnostava kysymys, koska tuntuu, että se on itselle niin itsestään selvää.”*

*(näyttelijä A)*

Näyttelijöiden tuottamista vastauksista voidaan yhteenvedon todeta, että teatterissa luova työ näyttäytyy seuraavien ryhmien kautta: prosessin ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen ja vanhan näkeminen uudella tavalla. Voidaan ajatella, että myös näyttelijöille luova työ on tietynlaista ongelmanratkaisua ja vanhan ja uuden yhdistämistä. Näyttelijän työssä yhdistyy näyttelemisen tekniikka uuden oivaltamiseen. Tämä uuden oivaltaminen on luovuutta parhaimmillaan ja tekee lopputuloksesta uuden ja erilaisen. Uuden elementti tekee työstä mielekkään näyttelijälle ja saa yleisön kiinnostumaan esityksestä. Luovuuden merkitys näyttäytyy siis sekä keinona saavuttaa työssä tuloksia kuin lähtökohtana työlle.

### 6.3 Käsitys luovan työn johtamisesta peliyrityksessä

Keskusteltaessa peliyrityksen työntekijöiden kanssa luovan työn johtamisesta nousi esille kaksi keskeistä seikkaa, joista toinen oli **vapauden antaminen** työlle. Työntekijät kokivat, että luovan työn johtamisessa on huomioitava luovuuden tarvitsevan vapautta. Vastauksista kävi ilmi, että vapautta kaivataan eri saroilla. **Työn sisältöön liittyvä vapaus** tarkoittaa työntekijöiden ja johtajan roolien selkeyttämistä, eli sitä, ettei johtaja puutu tarpeettomasti tai liian yksityiskohtaisesti työntekijöiden työhön, vaan luottaa heidän ammattitaitoonsa. Tätä kuvailtiin myös niin, että vapautta antamalla johtaja mahdollistaa luovan työn tekemisen.

*”...että saa olla oma näkemys siitä asiasta kans.” (peliyrityksen työntekijä A)*

*”...pitää ymmärtää oma tonttinsa, ettei mene liikaa puuttumaan tekijöiden työhön.”  
(peliyrityksen työntekijä D)*

*”...niinku mahdollistaa meidän työn eikä tule yhtään tielle.”*

*(peliyrityksen työntekijä C)*

**Työn tekemiseen liittyvä vapaus** kuvastaa työntekijöille suotua vapautta jossain määrin muokata omaa työympäristöä ja työaika. Tämä koettiin tärkeäksi, sillä luova työ on luonteeltaan sellaista, että se tapahtuu paljon myös työajan ulkopuolella.

*”Meillä toiset tekee myöhempään töitä ja tulee sitten myöhempään töihin ja päinvastoin. Se joustaa työntekijöitten mukaan. Kunhan pysytään aikatauluissa.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”Luova työ tapahtuu paljon myös työajan ulkopuolella tai koko ajan.” (peliyrityksen työntekijä D)*

Vapaus ei kuitenkaan saa tarkoittaa sitä, että työntekijät jätetään yksin työnsä kanssa. Äärimmäinen vapauden antaminen koettiin huonoksi luovalle työlle, sillä se voi ilmetä kommunikaation ja palautteen puutteena. Työntekijät kokivat, että johtajan antama palaute ja ohjeistus ovat tärkeitä luovassa työssä, sillä se tuo varmuutta omaan työhön.

*”Että voidaan sitten keskustella, voitasko tehdä jotain eri tavalla” (peilyrityksen työntekijä C)*

*”On eri asia antaa palautetta ja kritiikkiä, mutta se on eri asia kuin sanella miten työ pitää tehdä” (peilyrityksen työntekijä D)*

*”Ku se on kuitenkin silleen, että saa aika vapaat kädet, niin on ihan kiva tietää, että on oikeassa suunnassa edes.” (peilyrityksen työntekijä A)*

Työn sisältöön ja työn tekemiseen liittyvän vapauden voidaan ajatella olevan **luovan työn mahdollistamista**. Työntekijöille annettu oikeanlainen vapaus mahdollistaa luovan työn toteutumisen.

Pelkkä vapaus ei palvele luovaa työtä, vaan johtamiselta odotettiin myös **kontrollia**, mikä onkin toinen keskeinen havainto aineistosta. Toivottu kontrolli ei kuitenkaan saa olla liian tiukkaa, joustamatonta sääntöihin takertumista ja työntekijän mahdollisuuksia vähentävää.

*”No semmonen varmaan aika tiukka ja semmonen, että oltais koko ajan olan takana katsomassa, että mitä nyt tapahtuu. Että se olis aika ahdistavaa.” (peilyrityksen työntekijä A)*

*”Eikä ole niin, että täällä firman ohjesäännössä lukee, että se tehdään näin tai jotain vastaavaa.” (peilyrityksen työntekijä B)*

Huonoksi kontrollin muodoksi koettiin **liian yksityiskohtainen neuvominen ja puuttuminen** työn sisältöön sekä johtajan jatkuva tarve seurata työn toteutumista.

*”Sitten jos sanotaan, että tämä pitää tehdä tällä tavoin, mikä on väärä (tapa), niin siinä menettää luottamuksensa johtoon ja motivaation.” (peilyrityksen työntekijä C)*

*”...hän (johtaja) tuli sanelemaan esimerkiksi graafikoille, minkälainen jonkun pitää olla. Vei sitä luomisen vapautta ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön työntekijöiltä. Se johti siihen, ettei kukaan enää sanonut mitään, vaan kaikki vain odottivat ohjeita.” (peilyrityksen työntekijä D)*

Positiiviseksi koettua kontrollin muotoa voidaan kutsua **hallinnaksi**. Hyvässä luovan työn johtamisessa johtaja **hallitsee kokonaisuutta**, mikä tarkoittaa paitsi ihmisten johtamista myös liiketoiminnan hallintaa. Johtaja toimii suhteessa asiakkaisiin ja määrittää organisaation isoa visiota ja tavoitetta.

*”...alkukäsitys, aika pelkistetty, joku semmonen ohjenuora, jota mä voin seurata.” (peliyrityksen työntekijä A)*

*”...kun on aika tiukat aikataulut, siinähan täytyy olla jämäptiä bissnes puolen näkökantaa.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...että työntekijän ei tarvitse vaivata päätään jollain sellaisella sopimusteknisillä asioilla...pidetään huoli, ettei anneta asiakkaan vaatia mahdottomia. Se on tärkeää, koska siitä tulee työntekijälle turvallinen olo.” (peliyrityksen työntekijä D)*

Kokonaisuuden hallinta nähtiin tärkeänä, sillä se vapauttaa työntekijät omaan työhönsä ja luo turvallisuuden tunnetta siitä, että yrityksen hoito on vakaalla pohjalla.

*” Jos mä nyt ryhtyisin vaikka yksityisyrittäjäksi, niin se olis aika surkee tilanne nykyiseen verrattuna, koska mä en voisi käyttää aikaani ja keskittymistäni siihen, miä mä nyt teen vaan pitäisi miettiä sataa muuta asiaa, joka varmasti häiritsisi luovaa prosessia.” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”...ettei lähdetä tekeen tyhmiä päätöksiä, projekteja ja lupailemaan liikoja. Se tarkoittaa, että firmakin on yleensä vakaammalla pohjalla, turvallisempi työpaikka.” (peliyrityksen työntekijä D)*

Aikataulujen hallinta koettiin myös tärkeäksi luovan työn johtamisessa. Aikaa ei voida vain loputtomasti antaa, vaan työntekijät on osattava pitää aikataulujen määrittämässä rajoissa. Niissä pysyminen nähtiin myös työntekijöiden asiana, mutta päävastuu niiden laatimisesta ja niissä pysymisestä koettiin johtajan tehtäväksi. Tätä havaintoa aikataulujen hallinnasta voidaankin pitää yhtenä kontrollin muotona.

*”Ei voida ihan loputtomasti antaa (aikaa), pitää osata pitää se työntekijäporukka näissä aikatauluissa...” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...(johtaja)luottaa siihen, että sanon jos vaikka aikataulu ei toimi.” (pe-  
liyrityksen  
työntekijä C)*

Kolmas hallinnan muoto näyttäytyi **tavoitteen hallintana ja päätöksentekona**. Työntekijät kokivat oleellisena sen, että yhteinen, iso tavoite on kaikille selvä ja sen lisäksi eri työprosesseja koskevat osatavoitteet on yhdessä käyty läpi kuitenkin niin, että työntekijän luoville ratkaisuille jää tilaa. Tämä tapahtuu johtajan taholta kommunikaation avulla.

*”Eli just se keskeinen on se, että tietää mihin pyritään ja mitä ollaan tekemässä. Se on yksi asia, joka aiheuttaa kaaosta projektissa, jos ihmiset ei tiedä, mitä tehdään.” (pe-  
liyrityksen työntekijä C)*

Onnistuneena johtamisena pidettiin myös sitä, että johtaja osaa tehdä oikea-aikaisen päätöksen siitä, milloin työn yksi vaihe on valmis ja siirrytään seuraavaan.

*”...osattu tehdä jonkinlainen oikea päätös, että missä vaiheessa siirrytään eteenpäin  
siinä projektissa eikä jäädä enää vellomaan.” (pe-  
liyrityksen työntekijä B)*

Luova työ voi tempaista tekijänsä mukaansa eikä valmistu tunnu tulevan, sillä uudet ideat seuraavat toisiaan ja kunnianhimoiset työntekijät haluavat saada omasta työstään vieläkin paremman. Johtajan odotettiin olevan järjen ääni, joka asettaa työlle rajat ja tekee päätöksiä.

*”Jos ei raameja ole sille mitä lähdetään tekemään, niin helposti työ menee sem-  
moiseksi, että luodaan vähän liikaa, Tietynlainen ankkuri, joka pitää muun tiimin jo-  
tenkin aisoissa” (pe-  
liyrityksen työntekijä D)*

*”...ei ihan joka päivä ole sellaista vuorovaikutusta meidän upleadin kanssa, mutta sil-  
loin kun on, niin hän tulee katsomaan, mitä olen tekemässä ja miten se menee ja ker-  
too, mitä olisi seuraavana listalla.” (pe-  
liyrityksen työntekijä A)*

*”Välillä on tiukat aikataulut ja silloin on pakko niin kuin tehdä päätöksiä, että tää on  
nyt tässä, nyt siirrytään seuraavaan juttuun. Se on mun mielestä viisaan johtajan omi-  
naispiirre, pitäisi olla se, että osaa lukea työyhteisöä ja projektia.” (pe-  
liyrityksen työn-  
tekijä B)*

Luovan työn johtamiseen liittyvä positiivinen kontrolli siis koostuu kokonaisuuden hallinnasta, aikataulujen ja tavoitteen hallinnasta sekä päätöksenteosta.

Kontrollin ja vapauden välisen tasapainon hallinta ei näyttäytynyt täysin yksiselitteiseltä ja helpolta. Tasapainon hallintaan vaikuttavat niin johtajan kuin työntekijöiden ammattitaito. Se, milloin kontrollia on lisättävä tai vapautta annettava lisää, on päätös, joka on tehtävä tilannesidonnaisesti.

*”Mutta siinä on toki aika ratkaisematon haaste sen kanssa, että niiden työntekijöiden pitää olla tarpeeksi hyviä ja kun ne luovat työtehtävät on usein aika vaativia, niin ikinä niitä ei kuitenkaan voi yksin ratkaista, mutta pitäis kuitenkin olla vapaus tehdä niitä.*

*Paljonko sieltä ylhäältä sitten ohjataan.” (peilyrityksen työntekijä C)*

*”...liian aikaisin pistetään, että nyt ei enää työstetä tätä. Se ei aina ole pelkästään sen johtajan oma syy yksinään, se on enemmänkin kokoelma syitä, aikataulut. Ja ehkä se on voinut olla kokemattomuutta johtajalla ja kokemattomuutta työntekijöillä...” (peilyrityksen työntekijä B:n vastaus kysymykseen, milloin luovan työn johtaminen ei ole onnistunut)*

*”Tietysti jos on liikaa tekemistä, niin silloin ei ehdi tekemään kaikkea, mitä haluaisi tehdä. Se on tietysti aina haitallista, jos on jolloin artistilla liikaa työlliställä.” (peilyrityksen työntekijä A)*

Aineistosta nousi esille myös luottamus ja arvostus luovaa työtä johdettaessa. Johtajan luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin on ehtona sille, että työilma-  
piiri on oikealla tavalla vapaa ja rento, jolloin myös syntyy ideoita ja niistä saadaan aikaiseksi jotain hyödyllistä. Vastauksista kävi ilmi, että johtajan on voitava luottaa siihen, että työntekijät osaavat tehdä luovia päätöksiä.

*”Tokihan se luottamus on sillai, että se kasvaa, kun niitä projekteja tehdään ja nähdään, miten nämä hommat menee.” (peilyrityksen työntekijä B)*

*”Annetaan luottamusta, sitä se vaatii. Vaikka onkin hankala asia. Sitten kun se löytyy puolin ja toisin, sitten se työ yleensä sujuu.” (peilyrityksen työntekijä D)*

Molempipuolisen luottamuksen koettiin lähtevän sitoutumisesta. Sitoutumiseen taas vaikuttaa roolien ja tavoitteiden selkeys, jotta sekä johtaja ja työntekijä osaavat hoitaa



omat osa-alueensa puuttumatta liikaa toisen työhön. Tällä tavoin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja vaikuttamisen mahdollisuus myös sitouttaa työntekijää.

*”Jos firmassa on hierarkiaa, niin eri tasojen managerien pitää ymmärtää oma tonttinsa, ettei mene liikaa puuttumaan tekijöiden työhön.” (peliyrityksen työntekijä D)*

*”...voidaan sanoa, että minkä tyyppistä..., mutta sitten mä saan itte päättää, että miten se oikeesti tapahtuu.” (peliyrityksen työntekijä A)*

*”Jos työntekijä kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuutta, tulee myös sitoutumista. Kyllä luottamus sitoutumisesta lähtee.” (peliyrityksen työntekijä D)*

Johtajan antama luottamus heijastelee myös arvostamista. Johtamistavan, jossa luovaa prosessia ei arvosteta, koettiin sopivan huonosti luovaan työhön.

*”(Johtaja) tietää, että me ollaan kaikki oman alamme erikoisosaajia ja osataan tehdä se homma. Hän tekee kaiken sen, mikä ei kuulu siihen luovaan työhön, että me voidaan keskittyä siihen.” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”Semmonen, jossa se johtaja ei arvosta sitä luovaa prosessia...” (peliyrityksen työntekijä B)*

Vastausten perusteella johtajan pelialan tuntemus koettiin luovan työn kannalta myönteiseksi seikaksi, sillä se auttaa johtamistyössä varsinkin silloin, kun on tehtävä päätöksiä työn sisältöön liittyen. Alan tuntemus ei kuitenkaan näyttänyt olevan määräävin seikka puhuttaessa onnistuneesta luovan työn johtamisesta.

*”...ainakin pelialalla mun mielestä pelialalla johtajien pitää olla itse pelaajia, että ne pystyy tekemään niitä oikeita ratkaisuja. Voi olla vaikea, jos ei pelaa mitään koskaan niin hankala nähdä sitä projektia, että onko jokin hyvä juttu vai ei.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...on hyvä, jos johtaja tuntee sen alan. Että osaa kontrolloida oikean määrän ja oikealla tavalla niin täytyy osata se substanssi kuitenkin myös sen johtajan jossain määrin.” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”Meillä on toimitusjohtaja, joka ei tunne alaa ja hän toimii minusta hyvin siinä mielessä, että niinku mahdollistaa meidän työn eikä tule yhtään tielle.” (peliyrityksen työntekijä C)*

Oleellisemmaksi näytti muodostuvan johtajan ymmärrys ja tuntemus luovaa prosessia kohtaan. Vastauksista kävi ilmi, että johtajan toivottiin sallivan luovaan prosessiin kuuluvan kokeilun, yrittämisen ja erehtymisen. Tämä tarkoitti sitä, ettei työntekijöitä hoputeta seuraavaan vaiheeseen, vaan heillä on lupa olla keskeneräisyyden tilassa työn hyvän lopputuloksen kannalta riittävän kauan.

*”Et ei pysty käyttään niin paljon aikaa jonka haluais tehdä.”*

*(peliyrityksen työntekijä A: n vastaus kysymykseen, milloin luovan työn johtaminen ei ole onnistunut)*

*”...jos se katkeaa se, tavallaan liian aikaisin pistetään, että nyt ei enää työstetä tätä ja pakko jättää tähän, Välillä saattaa tulla heti hyvä ratkaisu ja välillä sitä pitää sitten tavallaan iteroida ja kattoa, onks tässä mitään järkeä vai pitääkö tehdä jotenkin toisella lailla.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...ne on haastavia hommia usein, kukaan ei oikeen tiedä, mikä se oikea ratkaisu on. (peliyrityksen työntekijä C)*

*”...ymmärtää sen, että luovan työ pitää antaa hoitua omalla painollaan. Siinä mielessä antaa vapautta sen tekemiseen.” (peliyrityksen työntekijä B)*

Luovan prosessin tuntemus auttaa johtajaa myötätunnon kokemisessa ja työntekijöiden näkökulman huomioonottamisessa. Tämä taas osaltaan helpottaa johtamistyötä ja auttaa löytämään riittävää harmoniaa johtajan ja työntekijöiden välille.

*”...pomo osaa pitää meidän puolia. Sekään ei ole itsestänselvyys” (peliyrityksen työntekijä D)*

*”Osa asettua työntekijöitten rooliin. Koska välillä se luova työ ei oo mitään helppoa, se vaatii yllättävän paljon ja välillä se voi olla henkisesti raskasta, koska sun täytyy koko ajan puskea uutta juttua, niin tavallaan se ymmärrys siitä prosessista työntekijän*

*kannalta on semmonen mitä ainakin itse toivoo, että aina olis johtajilla sitä ymmärrystä siihen.” (peliyrityksen työntekijä B)*

Voidaankin ajatella, että luovan työn johtamisessa auttaa luovan prosessin tunteminen juuri kyseisessä kontekstissa. Näin johtaja näkee, mikä on oleellista ja tavoiteltavaa pelialalla ja osaa ajoittaa interventionsa työprosessin oikeisiin kohtiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastatteluiden perusteella luovan työn johtaminen pelialalla näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta vapauden ja kontrollin välisenä välillä vaativanakin tasapainoiluna. Vapaudella tarkoitetaan työn sisältöön liittyvää vapautta sekä työn tekemiseen liittyvää vapautta, joiden ansiosta työntekijöillä on mahdollisuus vapauttaa luovuuttaan työhön. Kontrollilla tarkoitetaan positiiviseksi koettua kontrollia, joka koostuu kokonaisuuden eli ihmisten johtamisen ja liiketoiminnan hallinnasta, aikataulujen ja tavoitteen hallinnasta sekä päätöksenteosta. Negatiiviseksi kontrolli muodostuu silloin, kun johtaminen tapahtuu liian yksityiskohtaisen puuttumisen ja tiukan seurannan kautta. Taustalla vaikuttavat luottamus ja arvostus työyhteisössä sekä luovan prosessin tunteminen kyseisellä alalla.

#### 6.4 Käsitys luovan työn johtamisesta teatterissa

Kysyttäessä luovan työn johtamisesta näyttelijöiltä nousi esille samat kaksi havaintoa kuin peliyrityksessä. Luovan työn johtaminen näyttäytyi teatterissa **vapauden antamisen** ja kontrollin kautta. Vapauden tarve näyttelijän työssä näytti olevan suuri ja vapautta työskentelyyn koettiin saatavan **mahdollistavan johtamisen** kautta. Mahdollisuuksia antava johtaminen näyttäytyi fasilitoimintana, **tukemisena**, auttamisena sekä johtamisena, jossa lähestytään palvelemista.

*”Annetaan kaikille vapaat kädet.” (näyttelijä C)*

*”Luovan työn johtaminen on parhaimmillaan vain tukemista. Tietysti ideaalitilanteessa fasiliteettien käyttöönottoa. Ylipäätään fasilitoimista. Mun mielestä luovaa työtä ei saisi johtaa ylhäältä päin, vaan tukemalla.” (näyttelijä B)*

*”Ehkä sen pitäisi asemoitua enemmän palvelijan kaltaiseksi. Kun se työnkuva on hirveän paljon tukemista.” (näyttelijä B)*

*”Tunnet, että luovan työn johtaja...auttaa sua.” (näyttelijä C)*

Tuen antaminen osana johtamistyötä koettiin tärkeäksi näyttelijäntyössä, johon liittyy omalla herkkyydellä ja tunteilla työskentely. Tilanteet työssä voivat käydä henkisesti raskaiksi ja johtajan oikeanlaisella arkisellakin tukemisella ja kannustamisella ohjaaja auttaa näyttelijöitä pahimpien karikoiden yli ja tukee ylipäättään arkisessa työskentelyssä.

*”...johtamisen merkitys on sinänsä vallan suuri, että kun tekee omalla itsellensä, omalla mielellä ja kehollansa työtä, niin aina tulee niitä paniikkikausia. Näissä kohdissa se, että johtaja sanoo, että nyt tulee hyvä juttu, ...on hirveän tärkeitä.”*

*(näyttelijä B)*

*”Sitä on kuitenkin niin alisteinen, kun on katseen alla.” (näyttelijä A)*

*”Kierteli siellä katsomassa, että kaikilla on asiat hyvin. Juuri näillä pienillä huomionosoituksilla saa porukan puolelensa.” (näyttelijä B)*

*”Näyttelijä on haavanlehtenä siinä, välillä tulee, että iik, oonko mä ihan paska... Ohjaajan pitää auttaa näyttelijää siihen kohtaan mihin hän haluaa.” (näyttelijä C)*

Vapautta luodaan myös ilmapiirin kautta. Näyttelijät toivat vastauksissaan esille sen, kuinka oleellista on, että ohjaaja pystyy luomaan sallivan ja vapaan ilmapiirin, jossa on turvallista ja **mahdollista kokeilla ja hyväksytyä erehtyä**. Luovaan ideointiin liittyy riskinotto, johon voidaan kannustaa oikeanlaisella ilmapiirillä.

*”Turva, turvallisuus on edellytys sille, että luovuus pääsee esiin. Se on kaiken edellytys ja lähtökohta. Että ilman turvallisuutta se luomisprosessi on mahdoton ainakin omalla kohdalla.” (näyttelijä A)*

*”Pitää uskaltaa ottaa riskejä” (näyttelijä B)*

*”Luovuus kukkii semmoisessa ympäristössä, jossa ihminen hyväksytään. Totta kai pitää vaatia, se on eri asia. Voi vaatia hyvällä tavalla.” (näyttelijä A)*

*”Pitäisi olla hirvittävän auki uusille ideoille. Koska luovassa työpaikassa tulee uusia ideoita kokoa ajan, niitä ei saa ruveta lyttäämään” (näyttelijä B)*

Vapaus tehdä samaa työvaihetta riittävän monta kertaa on tärkeää uuden löytämisen kannalta. Näyttelijät kokivat luovalle työlle haitallisena sen, jos ohjaaja ei salli kesken-eräisyyden tilaa riittävän pitkään ja pyrkii liikaa turvallisiin ratkaisuihin, mikä taas voi estää uusien ja raikkaiden ideoiden synnyn.

*”Sellainen esimerkiksi, että aletaan painostamaan tai muistuttelemaan työryhmää siitä lopputuloksesta.” (näyttelijä A)*

*”...jos ei suju, niin pitäisi olla rohkeus ja mahdollisuus sanoa, että tänään ei toimi, mennään kotiin ja mietitään.” (näyttelijä B)*

*”Tällaista paineen laittamista sinne lopputulokseen, joka sitten ehkä estää sen uuden syntymisen. Liika turvallisuuden hakuisuus on haitaksi. Se (luova työ) on kuitenkin niin sitä keskeneräisyyden sietämistä.” (näyttelijä A)*

Vaikka ilmapiirin rakentamiseen osallistuvat kaikki työryhmästä, nähtiin ilmapiirin luominen ensisijaisesti ohjaajan vastuulla olevana tehtävänä. Tämä selittyy sillä, että ohjaajan asemaa teatteriproduktiossa kuvailtiin hyvin vahvaksi ja keskeiseksi. Ohjaajan oma asenne, suhtautuminen ja käytös vaikuttavat oleellisesti siihen, muodostuuko ilmapiiristä salliva vai ei.

*”...sitä esitystä johtaa ohjaaja. Ja sen ohjaajan valta on lähestulkoon jumalallinen ja rikkumaton.” (näyttelijä B)*

*”...kaikki me yhdessä luodaan ilmapiiri, mutta ohjaaja sen eniten luo.” (näyttelijä C)*

Ohjaajan rehellisyys itseään kohtaan ja oman inhimillisen keskeneräisyyden hyväksyminen auttavat suhtautumaan myös näyttelijöihin inhimillisesti ja sallivasti.

*”Olemalla itse rehellinen, rehellisyydellä. Myöntää virheellisyytensä ja että kaikki tässä ollaan keskeneräisiä. Arvostaa muita ihmisiä. Inhimillisyydellä.” (näyttelijä A:n vastaus kysymykseen, kuinka johtaja luo turvallisen työilmapiirin)*

*”...ohjaaja onnistui luomaan äärimmäisen sallivan ilmapiirin ja se lopputulos oli ihan mahtava. Mä koin, että ohjaaja astuessaan sisään, siinä oli selkeä rauha (olemuksessa) ja samalla innostus. Hänen läsnäollessaan ei muodostunut varovaista ilmapiiriä. Joku semmonen, ettei ota sellaista auktoriteettia väärällä tavalla, vaan kun sä oot*

*siellä aivan ihmisenä niin se muodostuu automaattisesti tai se annetaan tai hyväksytään...” (näyttelijä A)*

Loputon vapaus ei kuitenkaan näyttäytynyt hyvänä asiana. **Kontrollia** toivottiin, sillä kontrolliin liitettiin vastuunkanto, jota ilman johtamisesta tulee välinpitämätöntä. Välinpitämättömyys on vapauden negatiivinen puoli, jolloin ohjaaja sysää itselleen kuuluvaa vastuuta näyttelijöille ja jättää heidät yksin työnsä kanssa. Yksi haastateltavista kertoi ohjaajasta, joka kesken harjoituksen vastasi puhelimeen ja ryntäsi hoitamaan omia asioitaan jättäen epämiellyttävän tunteen näyttelijöille.

*” Välinpitämätön ohjaaja on myös toinen... Toinen ääripää, ei tuntunut hyvältä sekään. ”(näyttelijä C)*

Näyttelijöiden johtamisessa tarvittavaa **positiivista kontrollia** voidaan **tarkastella päätöksenteon ja tavoitteen hallinnan kautta**. Vastauksista kävi ilmi, että ohjaajalta odotettiin kokonaistavoitteen laadintaa ja siinä pysymistä. Tavoitetta kutsuttiin visioksi ja suunnaksi. Tätä kokonaistavoitetta kohti pyrittiin osatavoitteilla, jotka muotoutuivat työn ohessa yhdessä näyttelijöiden kanssa.

*”On suunnannäyttäjää siinä, mihin pyritään teoksen arvoissa ja maailmoissa” (näyttelijä A)*

*”...näyttelijöillä on hirveesti mielipiteitä...jonkun näkemyksen kautta se täytyy mennä eikä kaikkien, koska muuten siitä tulee sekametelisoppaa.” (näyttelijä C)*

*”On oltava joku, jolla on käsitys siitä, mitä tehdään.” (näyttelijä A)*

*”Se on prosessi yhdessä näyttelijöiden kanssa.” (näyttelijä C)*

Prosessimainen tavoitteiden muotoutuminen ei voi tapahtua yhdessä näyttelijöiden kanssa, jos kaikki työryhmästä eivät tiedä, mitä tavoitetta kohti kuljetaan. Vastauksissa korostuikin se, kuinka ohjaajan vastuulla on kirkastaa ja tehdä kokonaistavoite kaikille selväksi ja tällä tavoin pitää kaikki ryhmästä mukana. Tämä on kuitenkin osattava tehdä niin, että toteutuksessa jää myös sijaa näyttelijän luovuudelle.

*”Ohjaaja oli myös samalla viivalla koko ajan, ei ollut mitään, mitä hän olisi pimitänyt, tietoa siinä luovassa prosessissa. Ei mitään sellaista, että hänellä on suuri visio, joka me ehkä jossain kohti saadaan arvata.” (näyttelijä A)*

*”...että mä saisin kans siinä prosessissa etsiä ja olla luovana. En mä sitten tiedä, onko se luova prosessi jos me sovitaan, että se on vaan joku tekninen toteutus, jonka mä tuun tekemään.” (näyttelijä A)*

*” Että uskaltaa tulla lähelle, kertoo mitä hän haluaa ilman että se laskee sua.” (näyttelijä C)*

Johtajalta toivottiin myös rohkeaa ja oikea-aikaista päätöksentekoa ja interventioita. Tämä vaatii työn ja näyttelijöiden tarkkailemista. Päätöksenteko käsitti arkiset työhön liittyvät päätökset, kuten aikataulujen laadinnan, sairastumistilanteiden hoidon tai työn toteutukseen liittyvät muutokset.

*”Jos tulee konfliktitilanne tai muu vaikea selvitettävä tilanne, tai aikataulutilanne tai sairastumistilanne tms. niin johtajan pitää pystyä päättämään.” (näyttelijä B)*

*”Että hän hoitaa aikataulut, pitää huolta, jotta näyttelijät voivat mennä hiekkalaatikonleikkimään ja sit ohjaaja katsoo, että ne laatikon rajat pysyy siinä.” (näyttelijä A)*

*”Nyt me päätetään näin. Tätä ensi-iltaa siirretään viikolla, piste. Sen jälkeen, kun on kuullut koko työryhmää, mutta se päätös pitää olla sen yhden ihmisen varassa.” (näyttelijä B)*

*”Ohjaajan tehtävä on nähdä ulkopuolelta se asia. Pitää olla yksi ihminen, joka näkee sen ulkopuolelta.” (näyttelijä A)*

Konflikti- ja ongelmatilanteissa kyky päätöksentekoon ja puuttumiseen korostuu. Vastauksissa tuotiin esille se, kuinka johtajalta peräänkuulutetaan rohkeutta ja vastuuntuntoa tarkkailla työryhmän välisiä suhteita ja myös puuttua epäkohtiin.

*”Uskaltaa tulla suoraan sanomaan, jos on puutteita siinä työssä. Kyllä pitää pystyä alaiselle sanoa, että hei, äläpä sleebaile. Teet nyt nää hommat kunnolla...katsoisi vähän niitä ihmisten välisiä suhteita ja ristiriitoja. Koska ne konfliktitilanteet luovassa työssä kärjistyy nopeasti ikäviksi.” (näyttelijä B)*

*”...kysyisi avoimesti, että kuinka menee. Ja tunnistamaan sen, jos jollakin ei mene hyvin.” (näyttelijä B)*

Toisinaan ohjaaja itse on osallisena konfliktitilanteessa ja silloin päätöksenteko puuttumisesta jää toisten vastuulle. Vastauksista kävi ilmi, että ihannetilanteessa puuttuminen

on kaikkien työryhmän jäsenten vastuulla. Organisaatiosta olisi ainakin löydyttävä jokin taho, kuten ylempi johto, jolla on mandaatti ja velvollisuuskin puuttua silloin, kun ohjaaja itse on konfliktiin osallisena. Yksi haastateltavista kertoi konfliktitilanteesta, jossa ohjaajan tyyli työskennellä oli toisia näyttelijöitä vähättelevä ja lyttäävä. Ratkaisuna oli se, että näyttelijä itse kertoi asiasta teatterinjohtajalle, jonka asettama tarkkailija sai tilanteen loppumaan.

*”Koko ajan sitä naisten vähättelyä ja lyttäämistä. Siinä vaiheessa kävin teatterin johtajalle sanomassa siitä ja hän tuli kyllä kuin myrskyn merkki. Sanoi, että tätä ei tapahdu ja asetti sinne tarkkailijan harjoituksiin viikoksi. Sanoi, että nyt oppii kundit tavoille.” (näyttelijä B)*

*”Peräänkuulutan kaikilta ja itseltäni rohkeutta puuttua siinä heti, siinä tilanteessa.”  
(näyttelijä C)*

Liialliseksi menevä tai vääränlainen **negatiivinen kontrolli** koettiin työlle ja luovuu-  
delle haitallisena. Negatiivisen ja positiivisen kontrollin välisiä eroja kuvastaa yhden  
haastateltavan kertomat esimerkit kahdesta eri ohjaajasta, jotka kumpikin käyttivät  
kontrollia ohjauksessaan. Ensimmäisessä esimerkissä ohjaaja vaati äärimmäistä kuria  
ja työhön luotiin selkeät säännöt ja ohjaajan kunnioitus. Esimerkiksi ohjaajan tullessa  
paikalla muu työryhmä vaikenä. Ohjaustyö tapahtui tiettyjen tarkkojen rutiinien avulla  
ja samat säännöt seurasivat myös esityksiin. Tiukan kontrolloiva ohjaustyyli oli tietoi-  
sesti valittu metodi, joka palveli työn lopputulosta. Haastateltava koki ohjaustyylin  
erittäin hyväksi ja antoisaksi. Hänen mukaansa kyseinen tyyli oli selkeä ja vaati näytte-  
lijältä antautumisen kontrolliin.

*”Siinä luotiin äärimmäinen kuri ja sellaset niinku säännöt, mikä myös perustuu siihen  
klovnerian tekniikkaan. Että siellä on säännöt, joita noudattamalla syntyy sitä klovnin  
elämää. Mutta sen mä koin kans aivan fantastisena. Sen niin kuin selkeydyn ja se vaatii  
suostumisen siihen, että ollaan hiljaa, kun ohjaaja tulee ja tehdään ne rutiinit ja ne on  
hirmu tarkat myös siinä esityksessä, mitä tehdään ja harjoitellaan.” (näyttelijä A)*

Voidaan siis ajatella, että kontrolli ei vahingoita luovaa työtä, jos se hyväksytään yhtei-  
sesti, se on tarkoituksenmukaista ja inhimillistä. Hyväksyntä on mahdollista silloin,



kun kontrolli perustellaan työstä käsin, toisin sanoen sillä pyritään työn lopputuloksen kannalta positiivisiin vaikutuksiin. Kontrollilla ei myöskään saa vahingoittaa ketään.

Toinen esimerkki kontrollista kuvastaa epäonnistunutta luovan työn johtamista, mikä johti siihen, että näyttelijä jäi lopulta näytelmästä pois. Produktion ohjaaja kieltäytyi tekemästä harjoitusaikatauluja ja vaati työskentelemään myös työajan ulkopuolella lyhyelläkin varoitusajalla. Harjoitukset venyivät yli sovitun ajan ja ohjaaja oli viestinnässään ja tiedon välittämisessä epäselkeä. Vääränlainen kontrollointi johti lopulta luottamuspulaan ja siihen, ettei luova prosessi päässyt käyntiin.

*”Ei ottanut vastuuta aikatauluista ja sitten vaati, että tullaan iltaisin ja viikonloppuinkin lyhyelläkin varoitusajalla. Tavallaan sitoutti koko meidän elämän siihen, vaikka alun perin se oli 9-17 laitettua.” (näyttelijä A)*

*”Siitä puuttui se rehellisyys, oli sellaista taiteilijan esittämistä johtajalla. Että vaikkapa siteerataan suuria teatterin tekijöitä ja samalla luodaan itsestä sellainen, joka on heidän joukoissaan. Tai sitten sellaista kryptistä kielenkäyttöä, pois konkretiasta ja tekemisestä...” (näyttelijä A)*

Esimerkki kuvastaa, kuinka vääränlainen kontrolli voi mennä lähes **mielivallan** kaltaiseksi työntekijöiden epäkunnioittavaksi pompotteluksi joko ohjaajan ammattitaidottomuuden tai pätemisen tarpeen vuoksi. Kontrolli ei siis näytä toimivan, mikäli se on jo lähtökohdiltaan vääränlaista, sellaista, joka ensisijaisesti tyydyttää ohjaajan vallantarvetta eikä ole perusteltua työn lopputuloksen kannalta.

Jälkimmäinen esimerkki kuvastaa myös sitä, kuinka tiedon avoimuudella on mahdollista kontrolloida. Työryhmään syntyy epätasa-arvoa, jos työtä ja tavoitteita koskevaa tietoa jaetaan eri määrä eri jäsenille tai ohjaaja pitää koko ryhmälle kuuluvaa tietoa vain itsellään. Luovan työn kannalta tämä voi olla vahingollista, sillä se luo epäluottamuksen ilmapiiriä.

*”Että hänellä on joku tieto, jota hän ei paljasta. Tavallaan muu työryhmä oli askeleen alempana siinä.” (näyttelijä A)*

Ohjaaja voi siis käyttää kontrollia väärin ja esimerkiksi tukeutua **liian tiukasti sääntöihin** silloin, kun johtamistaidot tai luottamus näyttelijöihin eivät ole parhaalla mahdollisella tasolla. Haitalliseksi koettiin myös **yksinäkökulmaisuus**, jolloin työhön mahtuu vain ohjaajan näkökulma eikä työryhmän näkemyksille anneta tosiasiallisesti tilaa. Työn prosessimainen luonne nähtiin haasteena johtamiselle, sillä työ vaatii myös ohjaajalta keskeneräisyyden sietämistä ja kykyä olla ohjaamatta liikaa. **Liiallinen puuttuminen** voi häiritä luovaa prosessia

*”Jos määritetään tiukat rajat, koska ei muuta uskalla, niin se ei välttämättä aina toimi.” (näyttelijä B)*

*Mä koin, että hän (ohjaaja) ei luottanut siihen, mitä me tuotetaan ja mihin se prosessi menee. Vaan oli niin kova kontrollin tarve...” (näyttelijä A)*

*”Olen ollut mukana proggiksessa, jossa ohjaajalla on kaikki sävelet selvänä heti ekoissa harjoituksissa. Silloin se ei anna näyttelijöille tilaa ollenkaan.” (näyttelijä C)*

*”Ettei rauhassa pysty olemaan siinä keskeneräisyyden prosessissa.” (näyttelijä A)*

Vääränlainen kontrolli voi kehittyä myös epäterveeksi vallankäytöksi, jolla voi olla luovan työn kannalta haitallisia seurauksia. Haastatteluissa tuotiin esille kokemuksia pelolla johtavista, huutavista ohjaajista. Osaan ohjaajista työn paine ja lähestyvä ensi-ilta vaikutti niin, että asiallisistakin ohjaajista kehkeytyi vääränlaisen vallan käyttäjiä.

*”...ei saa huutaa, se lukitsee näyttelijän luovuuden. Jos sä pelkää, et anna parastasi, sehän on ihan järkeenkäypää.” (näyttelijä C)*

*”Yleensä ohjaajan paniikki tulee viimeistään valmistavassa vaiheessa, jolloin sivistyneestä ja älykkäästäkin ohjaajasta saattaa kuoriutua aivan hirviö, joka piiskaa jotakuta henkilöä” (näyttelijä B)*

Osa ohjaajista oli työssään vain liukunut epätasa-arvoiseen ja syrjivään ohjaamistyyliin, koska sitä oli siedetty puuttumatta.

*”...vaan luisuneet sellaiseen asetelmaan työskenneltyään paljon yhdessä, että se on vain hassua ja hauskaa. Kukaan ei ollut korjannut tilannetta.” (näyttelijä B)*

Pahimmillaan ohjaajan vallankäyttöä kuvailtiin despoottiseksi ja mielivaltaiseksi, kaiken kaikkiaan eettisiä sääntöjä rikkovaksi. Yhdessä haastattelussa näyttelijä kertoi produktiosta, jonka harjoitusaikana ohjaaja ohjasi vertaamalla näyttelijöitä keskenään. Hän kohteli yhtä näyttelijää hyvin ja oli toiselle ilkeä. Toisessa saman ohjaajan produktiossa asetelma oli toisin päin ja edellinen lempinäyttelijä joutunut silmätikuksi.

*”...ohjaaja suosi toista näyttelijää ja oli mulle ilkeä. Hän ohjasi vertaamalla, se oli kammottavaa... Sitten seuraavassa ohjauksessa tämä suosittu näyttelijä olikin ohjaajan uhri. Täysin mielivaltainen...” (näyttelijä C)*

Tällainen epäterve kontrollointi ja jopa mielivallankäyttö tuli esille kaikissa kolmessa varsinaisessa haastattelussa ja myös neljännessä verrokkihaastattelussa mainintana ja jätti vaikutelman siitä, ettei ilmiö ole niin poikkeuksellista teattereissa. Esimerkiksi ikävän ohjaajan maine oli tiedossa ja jokaisella kolmella haastateltavalla oli antaa esimerkkejä tällaisesta epäeettisestä johtamistavasta.

*”Mua varoitettiin etukäteen, että hän toimii niin, että ottaa jonkun kynsiinsä.” (näyttelijä C)*

Syitä vääristyneelle vallankäytölle löydettiin teatterin rakenteista, ohjaajan roolista sekä työn luonteesta. Teatteria itseään kuvailtiin hierakkiseksi vallankäytön paikaksi, jossa ohjaajalla on perinteisesti ollut paljon valtaa suhteessa näyttelijöihin ja esityksen sisältöön.

*”Tämä on kammottavan hierakkinen laitos. Ja se liittyy niihin vanhoihin valtarakenteisiin tai siihen koko kummalliseen rakenteeseen. Sitä valtaa ei usein käytä se ylin, vaan se putoaa sinne väliportaaseen, jossa siitä saattaa tulla mielivaltaa. Niin kauan kun kaikki menee hyvin, kaikki menee hyvin, mutta sitten kun menee huonosti, se on hirveää sotaa.” (näyttelijä B)*

*”Kun johtaa teatteria, niin johdat koko klafkaa, mutta sitä esitystä johtaa ohjaaja. Ja sen ohjaajan valta on lähestulkoon jumalallinen ja rikkumaton. Siihen kuitenkin pitäisi pystyä puuttumaan. Työryhmillä on tapana kietoutua semmoisiksi rottakuninkaiksi, että sieltä ei ehkä saa ulos informaatiota.” (näyttelijä B)*

*”On, se on vallankäytön paikka. Sitä on kuitenkin niin alisteinen, kun on katseen alla. Se on valtatilanne väistämättäkin.” (näyttelijä A)*

*”...kun ollaan tilanteessa, jossa ohjaajat vaihtuu jatkuvasti eivätkä välttämättä ole talon omia työntekijöitä. Niin siihen on vielä vaikeampi saada semmonen niinku yhteys.” (näyttelijä B)*

Onnistuneeseen luovan työn johtamiseen nähtiin kuuluvan myös arvostamisen, joka lähtee ihmisyyden kunnioittamisesta ja inhimillisten ominaisuuksien kuten keskeneräisyyden hyväksymisestä. Voidaankin puhua kokonaisvaltaisesta ihmisen arvostamisesta. Vastausten perusteella näyttää siis siltä, että pelkästään työntekijöissä olevan luovuuden arvostaminen ei yksin riitä, sillä luovuus tulee parhaiten esiin, kun näyttelijällä on tunne, että ohjaaja arvostaa häntä lähtökohtaisesti ihmisenä eikä vain keinona saavuttaa tuotoksia työhön.

*”Tunnet, että luovan työn johtaja tykkää susta, hyväksyy sut...” (näyttelijä C)*

*”Semmoista henkilöön menevää huomaamista ja hyväksyntää...” (näyttelijä B)*

*”Mitä mä itse toivon, niin että hän hyväksyis mut mun virheineen ja keskeneräisyyteni ja että mä saisin kans siinä prosessissa etsiä ja olla luovana... ja hän myös arvostaa mun etsimistä siellä näyttämöllä.” (näyttelijä A)*

*”...en varmasti pystynyt näyttelemään niin hyvin kuin olisin voinut sellaisen ohjauksessa, josta huokuu se, että mä olen ihana ja mä pystyn parantamaan.” (näyttelijä C)*

*”(Ohjaaja) myöntää virheellisyytensä ja että kaikki tässä ollaan keskeneräisiä. Arvostaa muita ihmisiä. Inhimillisyydellä.” (näyttelijä A)*

Alan tuntemus ja luovan prosessin ymmärtäminen nähtiin johtamista tukevin seikkoina. Se, että ohjaaja on itsekin tehnyt näyttelijän työtä auttaa myötätunnon kokemisessa ja näyttelijöiden ymmärtämisessä. Luovan prosessin tunteminen auttaa ohjaajaa hyväksymään sen, ettei työ synny valmiina, vaan prosessi vaatii aikansa. Haasteena on nähdä ne paikat prosessissa, jolloin näyttelijä on valmis siirtymään eteenpäin ja häneltä voidaan vaatia seuraavaa askelta.

*”Etu on se, että on itse näytellyt. Silloin tajuaa tilan ja tilanteen. Kun näyttelijä on siinä kuitenkin aina hirveen herkillä...Tajuat, miltä siellä tuntuu.” (näyttelijä C)*

*”Parhaimmat johtajat mulla on olleet itsekin näyttelijöitä. Siinä on sellainen vertaisasia. Näyttelijä on aina lähtökohtaisesti empaattinen. Silloin johtajan on helppo samaistua alaistensa asemaan.” (näyttelijä B)*

*”...siinä saattaa olla julma joskus, vaatia väärissä kohdissa.” (näyttelijä C)*

Yhteenvedona voidaan todeta, että luovan työn johtaminen teatterissa on näyttelijöiden mukaan vapauden sallimista näyttelijöille ja toisaalta työn ja näyttelijöiden kontrollointia. Vapauden antaminen on mahdollisuuksien luomista näyttelijöiden parhaan mahdollisen työskentelyn saavuttamiseksi sekä sallivan, kokeiluun kannustavan ilmapiirin rakentamista. Ihannetilanteessa kontrollointi on luovaa työtä tukevaa positiivista kontrollia, joka voidaan perustella työn tavoitteista käsin, kuten tavoitteiden asettamista ja päätöksentekoa. Todellisuudessa kontrolliin näyttää kuuluvan myös luovalle työlle haitallisempi negatiivinen kontrolli, joka räikeimmillään näyttäytyy ohjaajan mielivaltana. Onnistuneeseen luovan työn johtamiseen ajateltiin kuuluvan myös ihmisyyden arvostaminen, näyttelijän työn tuntemus sekä luovan prosessin ymmärtäminen.

## 6.5 Luovan työn johtajan rooli peliyrityksessä

Kolmannessa teemassa keskusteltiin luovan työn johtajan rooleista ja rooliodotuksista johtajaa kohtaan. Peliyrityksen työntekijät toivat esille näkemyksiään siitä, mikä on johtajan rooli luovan työn johtamisessa heidän alallaan. Vastauksissa painottuivat mahdollistajan ja rajojen asettajan roolit.

Johtajan rooli **mahdollistajana** liittyy laajemmin vapauden antamiseen. Vapautta antamalla mahdollistetaan työntekijöiden luovat ratkaisut työtehtävissä. Roolia toteutetaan tukemalla ja luomalla selkeä roolijako johtajan ja työntekijöiden välille. Annetaan siis työntekijälle mahdollisuus loistaa omassa roolissaan luovana työntekijänä.

*”Mahdollistaa sen, että voi keskittyä siihen omaan työhönsä...” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”Eikä silleen, että artistien palaverissa istuu toimari kello kädessä, että tuleekos tästä valmista ja milloin. Se osaa antaa tarpeeksi paljon vapautta.” (peliyrityksen työntekijä*

*B)*

*”Mutta se on taas tosiaan semmonen rooli, joka mahdollistaa sen, että voi keskittyä siihen omaan työhönsä...” (peliyrityksen työntekijä C)*

Johtajan haluttiin olevan luottamushenkilö, joka hoitaa kaikki sellaiset asiat, jotka eivät kuulu itse työn sisällön toteuttamiseen, kuten suhteet asiakkaisiin päin, jotta työntekijät voivat keskittyä itse työn eli pelien tekemiseen.

*”...työntekijän ei tarvitse vaivata päätään jollain sellaisella sopimusteknisillä asioilla. Toisaalta pidetään huoli, ettei anneta asiakkaan vaatimia mahdottomia.” (peliyrityksen työntekijä D)*

*”...on tärkeää, että on ylempi taho, jonka puoleen voi kääntyä eri tilanteissa. Oli ne sitten kysymyksiä omasta työstä tai jostain muusta. Luottamushenkilö firman taholta...” (peliyrityksen työntekijä D)*

Roolia **rajojen asettajana** kuvailtiin niin, että johtaja on järjen ääni ja työn reunaehtojen asettaja ja niistä kiinnipitäjä. Luovat henkilöt saattavat luoda liikaa työhön uppou- tuessaan ja johtajan toivottiin säätelevän työtä oikeissa kohdissa.

*”Missä sen rooli on merkittävä, niin olla semmonen järjen ääni tietyllä tavalla. Asetta- tarajoja. Jos ei raameja ole sille mitä lähdetään tekemään, niin helposti työ menee semmoiseksi, että luodaan vähän liikaa. Yritetään vaan luoda lisää ja saada asioita paremmiksi koko ajan, ihmeellisemmiksi. Ehkä se on oleellisin rooli. Tietynlainen ank- kuri, joka pitää muun tiimin jotenkin aisoissa.” (peliyrityksen työntekijä D)*

Rajojen asettamiseen voidaan katsoa kuuluvan myös vastauksissa esiin nousseen suun- nannäyttäjän roolin, sillä asettamalla tavoitteita johtaja myös rajoittaa ja suuntaa työn- tekijän työtä ja näin ollen vie työntekijän vapautta. Suunnannäyttäjän roolissa johtaja antaa alkukäsityksen siitä, mitä haetaan ja jättää varsinaisen työn toteutuksen työnteki- jälle. Johtajan ajateltiin näkevän kokonaiskuvan ja sen vuoksi kokonaistavoitteen ja laajempien visioiden hallinta on hänen roolinsa. Johtajalla ajateltiin olevan ymmärrys siitä, mikä on yrityksen kannalta tärkeää ja oleellista ja myös ilmaisevan tämän niin,

että työntekijät omassa työssään osaavat suunnata ratkaisunsa kohti yrityksen kokonaistavoitetta.

*”Varmaan just se, että antaa alkukäsityksen, että mitä haetaan.” (peliyrityksen työntekijä A)*

*”Just se suunnan antaminen, ylhäältä näkee kokonaiskuvan paremmin... sitten saattaa hukata sen kokonaiskuvan, mihin pyritään. Se johtaja pystyy toteamaan, mikä on tärkeitä ja mitkä on ne prioriteetit ja tätä ongelmaa ollaan ratkomassa. Miten sen nyt sitten ratkaisetkin, niin siinä on tärkeää, että pyrkii näihin päämääriin.” (peliyrityksen työntekijä C)*

Kuitenkin oleellisen rooli löytyy näiden kahden roolin, mahdollistajan ja rajoittajan tasapainoisesta yhdistämisestä ja hallinnasta. Vapauden ja kontrollin sääntelyssä auttaa myötäelämisen taito, johtajan kyky nähdä työ myös työntekijöiden näkökulmasta.

*”Tavallaan semmoinen balansointi byrokraattisen johtamisen ja antaa tekijöitten tehdä, luottaa siihen, että niistä ideoista saadaan jotain, että se on aika tärkeä osa sitä.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...hän ei puuttunut hierarkian alemmille tasoille. Hän tiesi strategiat, tavoitteet ja saneli ne. Oli isommissa asiakastapaamisissa määrittelemässä raameja.” (peliyrityksen työntekijä D)*

*”...luovat työtehtävät on usein aika vaativia, niin ikinä niitä ei kuitenkaan voi yksin ratkaista, mutta pitäis kuitenkin olla vapaus tehdä niitä. Paljonko sieltä ylhäältä sitten ohjataan.” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”Osaa asettua työntekijöitten rooliin. Koska välillä se luova työ ei oo mitään helppoa, ... niin tavallaan se ymmärrys siitä prosessista työntekijän kannalta on semmonen mitä ainakin itse toivoo, että aina olis johtajilla sitä ymmärrystä siihen.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...sitten voidaan sanoa, että minkä tyyppistä animaatiota, mutta sitten mä saan itte päättää, että miten se oikeesti tapahtuu.” (peliyrityksen työntekijä A)*

Vapauteen liittyy riskinsä, kuten se, että työntekijät eivät osaa käyttää vapautta oikein eivätkä ymmärrä siihen liittyvää vastuuta. Vapauden antaminen työssä vaatiikin kahdensuuntaista liikennettä. Se on luottamusta johtajalta työntekijöiden ammattitaitoon ja vastuunkantoon ja vastaavasti työntekijöiden on oltava luottamuksen arvoisia. Tämä vastuun ja vapauden tasapaino näkyi vastauksissa, kun tultiin kysymykseen siitä, mitä työntekijät olettavat johtajan odottavan heiltä. Johtajan ajateltiin odottavan ennen kaikkea korkealaatuista työtulosta sekä ammattitaitoa huolehtia itsenäisesti omasta työtävistä. Näin ollen rooli-odotukset kumpaakin työosapuolta kohtaan olivat keskenään ristiriidattomia.

*”Että pidetään sopimuksista kiinni...että työntekijät osaavat itse ohjautua eivätkä odota, että pomo tulee sanomaan mitä seuraavaksi tehdään.” (peliyrityksen työntekijä*

*D)*

*”Johtaja olettaa, että mä ratkaisen ne tietyt ongelmat, luottaa siihen, että mä pystyn hoitamaan ne ja luottaa siihen, että sanon jos vaikka aikataulu ei toimi. Että voidaan sitten keskustella, voitasko tehdä jotain eri tavalla.” (peliyrityksen työntekijä C)*

*”...että saa tehtyä korkealaatuista kamaa (pelejä)... Toisaalta sitten se, että meihin luotetaan sen verran, että meidän odotetaan pysyvän aikatauluissa. Osataan itse säädellä sitä systeemiä.” (peliyrityksen työntekijä B)*

*”...hyvää työtä ja sellaista, että pysyy aikatauluissa kuitenkin.” (peliyrityksen työntekijä A)*

Kysymys siitä, kuinka johtaja on vaikuttanut luovaa työtä tekeviin työntekijöihin, tuotti vastauksia, joiden mukaan parhaimmassa tapauksessa johtaja pystyy omasta roolistaan käsin opettamaan ja auttamaan työntekijää kehittymään omassa työssään. Kehittyminen voi liittyä paitsi työn sisällön hallintaan, myös laajempaan ymmärrykseen yrityksen johtamisesta, toimialasta ja liiketoiminnasta.

*”...(johtajan) palaute vaikuttaa silleen, että korjaa sen asian paremmaksi ja tekee seuraavalla kerralla paremmin.” (peliyrityksen työntekijä A)*



*”Ei vaan loputtomiin tee, vaan ymmärtää johtajan näkökulman siinä, että miten sen projektin pitää edetä. Itselle on tullut se, että luovan työn lisäksi ymmärtää sen businesspuolen siitä.” (pelirytyksen työntekijä B)*

*”...tällaiset johtajat, jotka on sen substanssin hyviä osajia, jotka sitten opettaa sopivalla tavalla, niinku se kokemus säteilee. Pystyy oppimaan, miten sitä luovaa työtä konkreettisesti tehdään.” (pelirytyksen työntekijä C)*

Johtamisella oli myös vaikutusta työntekijän turvallisuuden tunteeseen ja sitä kautta luovaan työhön.

*”...ettei anneta asiakkaan vaatia mahdottomia. Se on tärkeää, koska siitä tulee työntekijälle turvallinen olo. Jo silläkin tasolla, että uskoo firman olevan hyvissä ohjaksissa, ettei lähdetä tekeen tyhmiä päätöksiä, projekteja ja lupaillemaan liikoja. Se tarkoittaa, että firmakin on yleensä vakaammalla pohjalla, turvallisempi työpaikka. (pelirytyksen työntekijä D)*

Yhteenvetona voidaan todeta, että pelirytyksessä luovan työn johtajan rooli näyttäytyy mahdollistajan ja rajoittajan roolien kautta ja keskeinen kysymys johtajan työssä on näiden kahden roolin tasapainoinen hallinta aina kussakin tilanteessa. Johtajan ajateltiin vaativan työntekijöiltä korkeaa ammattitaitoa ja autonomiaa, eli työn sisällön ja työn etenemisen itsenäistä hallintaa, mikä **korostaa mahdollistajan roolia** johtamistyössä. Parhaimmillaan johtaja luo roolinsa kautta turvallisuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä heidän ammatillisessa kasvussa.

## 6.6 Luovan työn johtajan rooli teatterissa

Teatterissa luovan työn johtajan eli ohjaajan roolit näyttäytyivät rajojen asettajan ja mahdollistajan roolien kautta niin, että rajoittajan rooli korostui näyttelijöiden vastauksissa sekä verrokkiaineistossa. **Rajojen asettajan** rooliin kuuluvaa auktoriteettia pidettiin ohjaajan työssä tärkeänä. Auktoriteetilla näyttelijät tarkoittivat kunnioitusta, jota ei voi saada pakottamalla, vaan oikeanlaisella johtamisella. Auktoriteettiin liitettiin myös turvallinen rajojen asettaminen ja rajojen ylläpitäminen niin, että näyttelijät pystyvät asettujen rajojen puitteissa luovaan työhön. Vaikka dialogia yhdessä näyttelijöiden kanssa

toivottiin, niin ohjaajalta odotettiin lopullista päätöksentekoa ja näin ollen myös vastuunkantoa. Verrokkiaineiston näyttelijän vastauksessa tämä kuvastuu hyvin seuraavassa lainauksessa:

*”Jos lähtökohta on, että mitä vaan, niin yleensä se ei tuota mitään. Rajatussa tilassa pallo pomppii aina takaisin, mutta väljässä tilassa se häviää pusikoihin. Esimerkiksi komiikkaa löytyy sitä enemmän, mitä rajatumpi tilanne. Rajat on sitä työnjohtamista, ohjaajan työtä. Se voi pistää porukan niin tiukkaan muotoon, että ne pääsee taistelemaan sitä muotoa vastaan. Sitten siellä väleissä alkaakin kuplia. Luovuudella ja rajattomuudella ei ole tekemistä keskenään.” (näyttelijä D)*

*”Ettei homma ala rönsyillä, vaan on se, joka on turvallinen rajojen asettaja. Ja joka taas välillä yllyttää rikkomaan rajoja.” (näyttelijä A)*

*”Loppupelissä hän on niistä päätöksistä vastuussa, vaikka kaikki osallistuvat päätösprosessiin. Hän on se, joka pitää homman kasassa.” (näyttelijä A)*

*”Se on se, joka pitää langat käsissä. Olen nähnyt juttuja, joissa ei ole ollut ohjaajaa ja kyllä se vähän levähtää. Ohjaajan tehtävä on nähdä ulkopuolelta se asia. Pitää olla yksi ihminen, joka näkee sen ulkopuolelta. Se vaan täytyy mennä jonkun kautta.” (näyttelijä C)*

*”Rohkeaa päätöksentekoa...Nyt me päätetään näin. Tätä ensi-iltaa siirretään viikolla, piste. Sen jälkeen kun on kuullut koko työryhmää, mutta se päätös pitää olla sen yhden ihmisen varassa.” (näyttelijä B)*

Ohjaajan myös odotettiin itse ymmärtävän oman roolinsa vaatimukset ja käsittävän roolin erillisyyden suhteessa näyttelijöihin. Ei ole työntekijöiden asia osoittaa tai muistuttaa johtajaa roolistaan, vaan johtajalta odotettiin kykyä itsereflektioon ja oman johtajan roolin tarkasteluun, toisin sanoen kykyä itsensä johtamiseen.

*”Ohjaajahan on pomo. Se ei oo mikään kaverisuhde, vaan siinä pitää olla auktoriteetti. Se ansaitaan kunnioittamisella, ei pakottamisella.” (näyttelijä C)*

*”...on äärimmäisen tärkeää, että sitä (taiteen tekemistä) johdetaan” (näyttelijä A)*

*”Ohjaajan täytyy yrittää pitää itsensä, tää voi kuulostaa pahalta, mutta ulkopuolisena, ei liian ulkopuolisena...Se oma rooli on hyvä olla johtajalle selkeä. Siviiliasiat ja työasiat erikseen.” (näyttelijä C)*

**Mahdollistajan rooli** näyttäytyi erityisesti tukemisena, joka koettiin tärkeänä varsinkin työn kriisivaiheissa, jotka usein liittyvät esityksen valmistamiseen. Myös työn erityinen luonne vaikutti siihen, että tukijan roolia pidettiin tärkeänä. Mahdollistajan rooli oli myös kannustamista rajoja rikkovaan työskentelyyn.

*”Koska se johtamisen merkitys on sinänsä vallan suuri, että kun tekee omalla itsellensä, omalla mielellä ja kehollansa työtä, niin aina tulee niitä paniikkikausia.” (näyttelijä B)*

*”On tärkeää, että on joku johon voi luottaa kuin seinään. Se on hyvin tärkeää ja siksi puhuinkin aiemmin tukemisesta ja tukevasta johtamistyylistä.” (näyttelijä B)*

*”Ja joka taas välillä yllyttää rikkomaan rajoja.” (näyttelijä A)*

Johtajan ajateltiin odottavan työntekijöiltä työn hallintaa, kuten repliikkien osaaamista, sitoutumista sekä luovaan työhön vaadittavaa heittäytymistä ja avoimuutta.

*”...mahdollisimman hyvää, täsmällistä työsuoritusta.” (näyttelijä B)*

*”...odottaa että olen opetellut repliikit...että uskallan heittäytyä, tehdä oman tonttini.” (näyttelijä C)*

*”Innostumista, että lähden mukaan siihen juttuun sydän auki enkä hampaat irvessä. Se ei tee kenellekään hyvää. Rehellisyyttä ja avoimuutta, pätee kaikkiin siinä ryhmässä. Sitoutumista prosessiin, olen siellä läsnä niin hyvin kuin pystyn...” (näyttelijä A)*

Ohjaajan vaikutukset työntekijään ja luovaan työhön olivat vastausten perusteella sekä positiivisia että negatiivisia. Onnistuessaan johtamistyössään ohjaaja oli auttanut työntekijää kehittymään työssään kuten ylittämään omia rajojaan ja näkemään oman suoriutuksen. Hyvällä johtamisella oli onnistuttu luomaan turvallista ilmapiiriä, jonka turvissa näyttelijä oli uskaltanut ottaa riskejä. Arvostavalla ja hyväksyvällä ohjaustyyllillä koettiin olevan suoraan positiivista vaikutusta työn tuloksiin.

*”Kannustanut pidemmälle, auttanut ylittämään omia rajoja, etsimään uutta. On auttanut näkemään, mitä itse luo siellä...” (näyttelijä A)*

*”Kun asiat menee hienosti ja on hyvä suhde johtajan kanssa, niin sehän vaikuttaa turvaa tuovasti ja se taas mahdollistaa sen suurempien riskien oton siinä työssä, joka taas on hirveän tärkeää tässä työssä.” (näyttelijä B)*

Vastaavasti huonolla johtamisella koettiin olevan negatiivinen vaikutus luovaan työskentelyyn. Luovassa työyhteisössä tarvittava luottamuksen ilmapiiri on hauras särky-mään, mikäli ohjaaja toimii epäeettisesti. Arvostelevalla tai liian tiukalla ohjaustavalla lukitaan näyttelijän luovuutta eikä mahdollisteta parasta mahdollista lopputulosta.

*”...yksi johtaja täällä puhui meistä paha selän takana, omista työntekijöistään. Sen kanssa oli todella ikävä olla, koska silloin ei ole minkäänlaista luottamusta enää.” (näyttelijä B)*

*”Huono ohjaaja on lukinnut mut, hänen ohjauksessaan en varmasti pystynyt näyttelemään niin hyvin kuin olisin voinut... Arvosteleva silmä...Silloin ei ole tarpeeksi auki ja luova, joutuu pelkäämään tai varomaan.” (näyttelijä C)*

*”...missä rajoja on vain laitettu, ei ole päässyt luomaan” (näyttelijä A)*

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että teatterissa ohjaajan rooli luovan työn johtajana näyttäytyy melko vahvana ja merkityksellisenä. Vastausten perusteella rooli on sekä mahdollistajan että rajojen asettajan rooli, jossa **rajojen asettajan rooli muodostuu vahvemaksi**. Ylipäätään näyttelijät vaikuttivat kaipaavan vahvaa tukijaa, joka osaa turvallisten rajojen asettamisen sekä luovuuteen kannustamisen. Ohjaajan ajateltiin odottavan näyttelijöiltä ennen kaikkea oikeanlaista asennetta työtä kohtaan, kuten heittäytymiskykyä, innostumista sekä avoimuutta. Ohjaajalla koettiin olevan melko suuri vaikutus näyttelijöihin ja heidän työsuoritukseensa.

Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty tiivistettynä peliyrityksen työntekijöiden ja näyttelijöiden näkemyksiä luovasta työstä, luovan työn johtamisesta sekä johtajan roolista luovassa työssä.

Taulukko 2. Keskeiset tulokset käsityksistä luovasta työstä, sen johtamisesta ja johtajan roolista haastatteluaineiston perusteella.

Teema	Peliyrityksen työntekijät	Näyttelijät
Luova työ	lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen, vanhan näkeminen uudella tavalla, luova prosessi, luovuus resurssina	lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen, vanhan näkeminen uudella tavalla, luova prosessi, luovuus työn lähtökohtana ja resurssina
Luovan työn johtaminen	<b>mahdollistamista:</b> vapautta työn sisältöön, työn toteutukseen <b>positiivista kontrollia:</b> kokonaisuuden hallinta, päätöksenteko, aikataulun ja tavoitteen hallinta <b>negatiivista kontrollia:</b> yksityiskohtainen puuttuminen, tiukka seuranta	<b>mahdollistamista:</b> tuen antamista, kokeilun ja erehtymisen sallimista <b>positiivista kontrollia:</b> kokonaistavoitteen hallinta, päätöksenteko <b>negatiivista kontrollia:</b> sääntöihin lukkiutuminen, liiallinen puuttuminen, yksinäkökulmaisuus, mielivaltaisuus
Luovan työn johtajan roolit	mahdollistaja, rajoittaja -vapauden antaminen korostuu	mahdollistaja, rajoittaja -rajojen asettaminen korostuu

Kandidaatin työstä saadut vastaukset johtajien näkemyksistä voidaan tiivistää luovuuden johtajan kolmeen rooliin, jotka ovat **arvostaja, mahdollistaja ja rajoittaja** (ks.

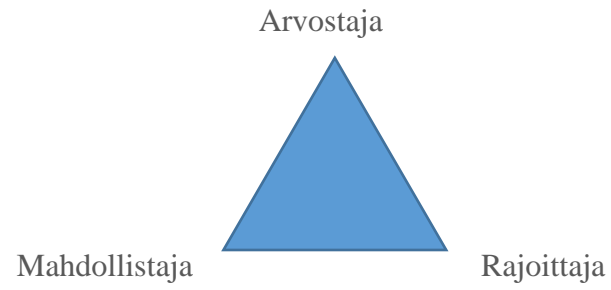
Vallinaho 2016). Johtajien haastatteluissa nousi esille se, kuinka arvostava johtaja sallii työntekijöiden erilaisuuden, näkee sen voimavarana luovien ideoiden synnyssä ja antaa työntekijöiden tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä. Johtajat olivat tyytyväisiä siihen, mitä luovuuden avulla oli organisaatioissa saavutettu. Ilman arvostusta työntekijät eivät todennäköisesti antaisi luovaa kykyään kokonaan organisaation käyttöön eivätkä työn lopputuloksetkaan olisi niin hyviä. Luovuutta siis arvostettiin, sillä se nähtiin resurssina ja keinona saavuttaa parempia lopputuloksia.

Johtajien vastauksissa mahdollistajan rooli liittyi suotuisten olosuhteiden luomiseen. Tällä tarkoitettiin ennen kaikkea turvallista ja avointa ilmapiiriä, jossa erilaiset mielipiteet ovat sallittuja. Tehtäviin kuuluu työrauhan ja riittävien resurssien hankkiminen sekä luovuuden suojeleminen esimerkiksi työuupumusta ehkäisemällä. Luovan työn johtamisen ajateltiin alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin varmistutaan, että tuleva työntekijä on luovaan tiimityöskentelyyn sopiva. Luottamus koettiin erittäin tärkeäksi, sillä ilman sitä ei johtaja voi antaa vapautta, jota luova työ vaatii. Johtajat puhuivat myös luovaan työhön liittyvästä epävarmuudesta ja jatkuvasta muutoksesta. Muutokseen sopeutuminen koettiin tärkeäksi ja tämä nähtiin johtamistyön kannalta niin, että johtaja auttaa luomaan kulttuuria, jossa siedetään epävarmuutta ja muutosta.

Johtajien vastauksissa tuli esille se, kuinka täydellinen vapaus ei jätä tilaa luoville ratkaisuille, vaan vapauden vastapainoksi tarvitaan rajoittamista. Tämä tapahtuu esimerkiksi vision luomisen ja resurssien jakamisen kautta. Näin luovaa työtä ohjataan kokonaistavoitteen kannalta oikeaan suuntaan. Johtaja siis luo rajat, joiden puitteissa luova työ tapahtuu. Rajat paitsi ohjaavat työtä, myös suojelevat työntekijöiden luovuutta esimerkiksi ylikuormittumiselta ja rajoittamalla suoria asiakaskontakteja suojataan työntekijöitä asiakkaiden liiallisilta vaatimuksilta.

Luovuuden johtajan kolme roolia voidaan havainnollistaa alla olevan kuvion avulla (kuvio 1). Kuviossa roolit asettuvat kolmion muotoon niin, että ylimpänä on arvostajan rooli ja tämän alapuolella ovat samanarvoiset mahdollistajan ja rajoittajan roolit.

Kuvio 1. Luovuuden johtajan kolme roolia.



Lähde: Vallinaho 2016

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan haastatteluista saatuja vastauksia keskenään sekä peilataan niitä teoriaosuuden tekstiin. Jokaista teemaa käsitellään erikseen ja tarkastellaan, löytyykö peliyrityksen työntekijöiden ja näyttelijöiden tuottamista vastauksista keskenään eroja ja yhtäläisyyksiä. Eroja selittäviä tekijöitä tarkastellaan kontekstista käsin ja vastauksia peilataan teoriaosuuden tuottamaan tietoon. Tällä tavoin vastataan tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan eli siihen, millaisena luovan työn johtaminen näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta pelialalla ja teatterissa. Tämän jälkeen tarkastellaan työntekijöiden tuottamia vastauksia suhteessa aiemmin saatuun tulokseen luovuuden johtajan kolmesta roolista (ks. Vallinaho 2016). Lopuksi muodostetaan synteesiä näistä osista ja vastataan tutkimuskysymykseen eli siihen, millainen kuva luovan työn johtamisesta muodostuu, kun sitä tarkastellaan luovaa työtä tekevien työntekijöiden sekä luovan työn johtajien näkökulmasta peliyrityksessä ja teatterissa.

Tarkasteltaessa **teemaa 1** eli **käsityksiä luovasta työstä** voidaan huomata, että sekä peliyrityksessä että teatterissa työntekijät määrittivät sitä hyvin samoin. Luova työ näyttäytyi työnä, jossa työn aloitusvaiheessa ei tiedetä eikä tarvitsekaan tietää täsmälleen, millainen työn lopputuloksesta kehkeytyy. Keinot työn toteutukseen nähtiin moninaisina ja niihin nähtiin sisältyvän paljon luovuutta ja kokeilua. Luova työ määrittyi myös uuden keksimisen kautta. Työ voi olla kokonaan siis uusi, uniikki ja ennen näkemätön tai sitten se voi olla uudenlainen kombinaatio vanhoista aineksista, jotka osataan nähdä ja yhdistellä uudella tavalla. Luovan työn voidaan ajatella sisältävän kokeilevaa ongelmanratkaisua, jossa työtehtävä kuten esityksen tai pelin valmistaminen on alkuongelma, johon kokeilemalla erilaisia luovia ratkaisuja haetaan parasta mahdollista ratkaisua.

Kun työntekijöiden vastauksia tarkastellaan teoriaosuudessa käsiteltyihin luovan työn määritelmiin, voidaan havaita samankaltaisuuksia. Luovassa työssä valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat ja tilanne voi olla ennalta-arvaamaton ja muuttuva. Luova työ sisältää avoimia tilanteita, joiden ratkaisuun ei löydy etukäteen sovittuja toimintamalleja tai sääntöjä. Ideoita ja vaihtoehtoisia toimintatapoja voidaan tuottaa luovassa työssä runsaasti. (Heikkilä 2010, 16.) Luovaa työtä voidaan kuvailla myös niin, että keksitään ko-



konaan uutta, kuten tehdään perinteisessä tuotekehittelyssä, jossa sysäys uuden keksimiselle on vanhan tuotteen tai palvelun tehottomuus tai sopimattomuus uusiin tilanteisiin. (Heikkilä 2010, 18.) Toisaalta luovaa työtä on sekin, kun vanhaa tuotetta keksitään käyttäällä uudella tavalla, kuten puhelinkopin muuntaminen lyhytaikaiseen käyttöön tarkoitetuksi työtiloiksi julkisilla paikoilla (Hänninen 2016). Luova työ siis näyttäytyy työnä, josta puuttuvat valmiit vastausvaihtoehdot, joka sisältää paljon erilaisia ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja ja joka voi olla uuden keksimistä tai vanhan näkemistä uudella tavalla. Nämä määritelmät ovat yhtenäisiä haastatteluissa nousseiden luovan työn määritelmien kanssa.

Teoriaosuudessa luova työ määrittyi myös luovan prosessin kautta. Luova prosessi on luovaan työhön kuuluva yksilön tai yhteisön prosessi, jossa vaihtelevat loogisen ja tietoisien sekä luovan ja tiedostamattoman ajattelun vaiheet. Valmistelun, kypsytelyn, oivalluksen ja todentamisen vaiheiden kautta päädytään luovaan loppuratkaisuun. Valmistelun eli ongelman tai mahdollisuuden tunnistaminen sisältää tietoista ajattelua ja havaitsemista ja vaihe sysää koko luovan prosessin liikkeelle. Toisessa vaiheessa tapahtuu sekä tietoista että tiedostamatonta ajattelua ja vaihe onkin yhtäältä tietoista tiedon valikointia ja toisaalta vapaata ajatusten liikkumista ja niiden uusien muotojen muodostumista. (Harisalo 2011, 21.) Kolmannessa vaiheessa tapahtuu oivallus eli keksitään idea, jolla voisi ratkaista ongelman. Tästä vaiheesta päästään neljänteen todentamisen vaiheeseen, jossa testataan loogisen ajattelun avulla ideoiden käyttökelpoisuus ja toimivuus ratkaistavan ongelman kannalta ja käytössä olevien resurssien puitteissa. (Harisalo 2011, 21, Greene 1977, 19.)

Sekä peliyrityksen työntekijöiden että näyttelijöiden vastauksista voidaan havaita lähes koko heidän työnsä olevan jonkin luovan prosessin vaiheen työstämistä. Prosessin lähtökohdan muodostaa tarve tuottaa uusi esitys yleisölle tai uusi peli asiakkaille. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät havaitsevat erilaisia mahdollisuuksia ja siirtyessään toiseen vaiheeseen alkavat ideoita erilaisia vaihtoehtoja, oivalluksen synnyttyä testaavat sitä neljännessä vaiheessa, huomaavat erehtyneensä ja palaavat uudestaan kypsytelyn ja oivalluksen vaiheisiin ja päätyvät lopulta lopputulokseen eli valmiiseen työhön. Näyttelijät kuvailivat luovaa prosessia avoimeksi tilanteeksi, jossa lopputulos ei ole heti nähtävissä ja siksi keinojakin lopputuloksen saavuttamiseksi on haettava tuotta-

malla useita ideoita ja kokeilemalla niitä yhdessä työryhmän kanssa. Kuvaukset työntekijän ja työn keskeneräisyydestä kuvastavat luovan prosessin kypsyttelyn ja oivaltamisen vaihetta, jolloin on tuotettu erilaisia ehdotuksia, muttei voida olla varmoja, mitkä niistä toimivat. Viimeinen todentamisen vaihe tapahtuu yhdessä ohjaajan kanssa, jonka kuvailtiin tarkastelevan lopputulosta ulkopuolisen silmin ja tekevän lopullisen päätöksen, ovatko näyttelijöiden tuottamat ideat käyttökelpoisia kokonaisuuden kannalta vai eivät. Peliyrityksessä luova prosessi kuvastui työntekijöiden vastauksissa muun muassa silloin, kun he kuvailivat mahdollisuuksien havaitsemista. Kaupunkipeliä tehtäessä on kyettävä näkemään tavallinen kaupunki uudella ja pelaajia kiinnostavalla tavalla. Luovan prosessin kypsyttelyn, oivalluksen ja todentamisen vaiheet kuvastuivat vastauksissa, joissa kuvailtiin työhön kuuluvan iterointia, eli palaamista edelliseen vaiheeseen, uudelleen ideointia ja idean toimivuuden testaamista, joko itse oivallusta tarkastelemalla tai esimiehen palautteen kautta.

Teoriaosuudessa luovaan työhön ajateltiin kuuluvan myös vahva sitoutuminen, jopa intohimoinen suhtautuminen työhön (Heikkilä 2010, 28). Luova työ vaatii siis heittäytymistä ja vahvaa läsnäoloa ja parhaimmillaan siihen kuuluu luovaa paloa ja omistautumista työlle (Leonard & Swamp 1999 Heikkilän mukaan 2010, 29.) Innostuneisuus, positiivinen energia, kutsumuksellisuus ja aito rehellisyys ovat myös asioita, joiden voidaan ajatella kuuluvan luovaan työhön (Barron 1995 Heikkilän mukaan 2010, 29).

Vaikka haastattelussa ei ollut kysymystä edellä kuvatun kaltaisesta työn kutsumuksellisuudesta ja työlle omistautumisesta, tuottivat näyttelijät kuitenkin samansuuntaisia vastauksia kuvaillessaan luovaa työtä. Vastauksissa tuli esille se, kuinka työ vaatii heittäytymistä, läsnäoloa, innostuneisuutta ja rehellisyyttä omaa työtään kohtaan. Se, ettei tällaisia havaintoja tehty peliyrityksen työntekijöiden vastauksista johtuu todennäköisesti siitä, ettei aihepiiristä ollut varsinaista kysymystä sekä töiden erilaisesta luonteesta. Näyttelijän työ on pääosin ryhmässä tapahtuvaa, omalla persoonalla tehtävää työtä, jolloin läsnäolon merkitys korostuu. Lisäksi näyttelijät ovat työssään niin ohjaajan kuin yleisönkin katseen alla tarkkailun kohteita, minkä vuoksi epärehellisyys ja vääränlainen asenne paljastuvat herkemmin.

Tarkasteltaessa luovuuden merkitystä omalle työlle kertoivat molempien organisaatioiden työntekijät luovuuden olevan merkityksellistä omalle työlle. Peliyrityksen työntekijöiden vastauksissa korostui luovuuden resurssimainen luonne. Luovuus nähtiin väli-teenä saavuttaa uutta ja erilaista, mikä palkitsee työntekijää itseään ja hyödyttää koko organisaatiota parempina liiketaloudellisina tuloksina. Näyttelijöiden vastauksissa luovuuden merkitys tuli esille siinä, että se nähtiin työn lähtökohtana, mahdollisuutena tuottaa koko ajan uutta, jota ilman näyttelemisestä tulee vain teknistä suorittamista tai vanhan toistoa. Tämän lisäksi luovuuden ajateltiin olevan myös resurssi, jonka avulla saavutetaan uusia, kiinnostavia esityksiä.

Erot käsityksissä luovuuden merkityksestä peliyrityksessä ja teatterissa voivat johtua erilaisista aloista ja toimintaympäristöistä. Teatteri edustaa taidealaa, jossa luovuus on peruselementti ja teatteritaide taiteena nähdään arvona jo itsessään. Luovuuden merkitys resurssina korostuu pelialalla, joka teatteriin verrattuna näyttäytyy enemmän kovan kilpailun liiketoimintana. Tällöin voiton tavoittelu ja kilpailijoiden päihittäminen ovat olennaista työssä, vaikka työ itsessään voi tarjota muutakin arvokasta kuin taloudellista menestymistä.

Samankaltaisia ajatuksia luovuuden merkityksestä voidaan löytää teoriaosuudesta, jossa työntekijöiden luovuus nähdään koko organisaatiota hyödyttävänä resurssina (Rajaniemi 2010, 59, 64-65). Yhden näkökulman mukaan luova työ ja luovuus ovat muodostuneet merkityksellisiksi nykyaikaisessa yhteiskunnassa, sillä luovuus joustavuuden ja osaamisen kanssa ovat nousemassa merkityksellisiksi tekijöiksi työ- ja elinkeinoelämässä. Luovuus voi vaikuttaa organisaatioiden kilpailukykyyn, sillä luovuuden avulla on mahdollista tuottaa uusia ideoita ja käyttää resursseja uudella tavalla. (Huuhka 2004, 178.) Tätä näkemystä tukee näkemys, jonka mukaan johtajat kohtaavat alati muuttuvan ja haastavan toimintaympäristön, jossa pärjääminen vaatii organisaatiolta ketteryyttä, luovuutta ja oppimiskykyä. Tämä tarkoittaa myös uudenlaisia johtamisongelmia, joihin on haettu ratkaisua muun muassa luovuudesta. (Dunham & Freeman 2000, 108-109.)

Sekä aineistosta että teoriaosuudesta nousseet havainnot tukevat näkemystä, jonka mukaan luovan prosessin käyttäminen ongelmanratkaisuna voi tuottaa organisaatiolle hyödyllisiä tuloksia sellaisissa tilanteissa, jotka ovat luonteeltaan avoimia ja joista puuttuu

valmiit ratkaisumallit tai joissa tarvitaan kokonaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Samalla vahvistuu käsitys siitä, että luovuus organisaation resurssina on vaalimisen arvoisen.

**Teemassa 2** käsitellyt vastaukset **luovan työn johtamisesta** tuottivat keskenään sekä samankaltaisia että jonkin verran erilaisia vastauksia. Molemmissa aineistoissa tuotiin esille se, että luova työ vaatii tietynlaista vapautta, joka johtamisessa on hyvä ottaa huomioon. Peliyrityksen työntekijät kaipasivat vapautta itse työn toteuttamiseen ja sisältöä koskeviin päätöksiin sekä mahdollisuuden jossain määrin muokata omaa työaikaan. Tämän nähtiin onnistuvan roolien selkiyttämällä, jolloin sekä johtaja että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja työnsä sisällön ja sallivat toinen toisilleen työrauhan ja vapauden. Peliyrityksen työntekijöiden vastauksissa korostui siis mahdollistava johtaminen.

Teoriaosuutta tarkasteltaessa voidaan havaita pelialan työntekijöiden vahva rooli korkean asiantuntijuuden, autonomian ja alan kovan kilpailun ja kasvun vuoksi. Peliala on korkean teknologian ala, jonka merkitys yhtenä Suomen menestystekijänä on noteerattu. Alalla käydään kisaa huippusaajista ja tämä vahvistaa pelityöntekijöiden asemaa entisestään. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2017, Heikkinen 2016, 3.) Nämä seikat selittävät sitä, että peliyrityksen työntekijöiden vastauksissa korostui vapauden tarve, sillä on luonnollista, että korkean tason ammattilaiset, jotka kokevat osaavansa työnsä sisällön, myös vaativat johtamiselta vapautta. Toisaalta vahva asema alalla antaa mahdollisuuden vaatia sitä, sillä hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni.

Tiimijohtamisen periaatteista näyttäisi löytyvän tukea peliyrityksen työntekijöiden haastatteluissa esiin nousseelle ajatukselle vapauden merkityksestä luovalle työlle. Tiimityössä korostuu työntekijöiden itseohjautuvuus ja autonomia ja vapautta luovutetaan työntekijöille itselleen esimerkiksi tuotekehittelyssä, työn organisoinnissa ja pelien suunnittelussa (Hiltunen, Latva & Kaleva 2014, 39) eli juuri niissä asioissa, joista haastatellut työntekijätkin puhuivat. Oleellista on myös pitää työ vapaana ylimääräisistä häiriötekijöistä, jotka vähentävät työntekijöiden mahdollisuutta keskittyä varsinaisen työn tekemiseen (Heikkinen 2016, 2, 4).

Näyttelijän työssä vapauden tarve näytti myös olevan suuri ja ihanteellinen johtamistapa näyttäytyi niin ikään mahdollistavana johtamisena. Verrattuna peliyrityksen työntekijöiden vastauksiin korostui näyttelijöiden vastauksissa tuen antaminen ja auttaminen jopa siinä määrin, että johtamisen yhteydessä puhuttiin palvelemisen kaltaisesta johtamisesta. Myös näyttelijöiden arvostaminen ja hyväksyminen johtamistyössä tulivat näyttelijöiden vastauksissa vahvemmin esiin sekä se, että näyttelijät haluavat saada tasaveroisesti äänensä ja näkemyksensä kuuluviin esitystä tehtäessä ja että tietoa myös jaetaan tasapuolisesti ryhmän kesken. Johtajan ajateltiin olevan ensisijaisesti vastuussa sellaisesta ilmapiiristä, jossa on turvallista ja sallittua tuoda erilaisia näkemyksiä esiin, kokeilla, erehtyä ja olla keskeneräinen. Tämä koettiin tärkeäksi, jotta näyttelijän työssä oleellinen riskinotto on mahdollista.

Näyttelijöiden vastauksille saadaan myös tukea teoriaosuudesta, jossa näyttelijät itse kuvailevat *Näytöksen paikka-* teoksessa pyrkivänsä työssään omaan, itselliseen ilmaisuun ja pyrkimystä pois ohjaajan miellyttämisestä. Haitallisena omalle työlle koettiin, jos työssä näkyy vain ohjaajan maailma, toisin sanoen ohjaajan käskyt ja näkemykset siitä, kuinka rooli tulee tehdä. (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 124-126.) Löytääkseen luovia ratkaisuja näyttelijät näyttävät käyttävän työssään divergenttiä, muodolliset rajoitteet rikkovaa ajattelutapaa, jolla pyritään luopumaan tavallisesti käytössä olevan ajattelun paradigmasta (ks.esim. Greene 1977, Huuhka 2004, Ruth 1984, Zohar 1997, 38-39). Vapautta antava ja salliva johtamistapa mahdollistavat tällaisen ajattelu- ja työskentelytavan. Haastatteluaineistosta esiin nousseista vastauksista voidaan löytää samankaltaisuuksia Knopfin esittämän kumppanuus ajattelun kanssa, jonka koko lähtökohta on työryhmän jäsenten arvostaminen ja erilaisten näkemysten kuuleminen. Ryhmän voima koostuu sen jäsenten ideoiden ja osaamisen yhdistämisestä (Knopf 2006, 2-3). Samansuuntaisia ajatuksia johtamisesta voidaan löytää tiimijohtamisesta, jossa työskentely tapahtuu kaikkien tiimiläisten kanssa dialogin avulla, jonka tarkoituksena on saada kuuluviin kaikki mahdolliset kokonaisuuteen vaikuttavat ideat (Koski 2007, 147).

Näyttelijöiden haastatteluista esiin nousseet näkemykset luottamuksellisen, sallivan ja kokeiluun kannustavan ilmapiirin luomisesta johtamistyössä löytyvät myös teoriaosuudesta. Knopfin mukaan vasta luottamuksellisessa ilmapiirissä on mahdollista ilmaista totutusta poikkeavia ajatuksia (Knopf 2006, 3). Myös Dunham ja Freeman tuovat esille, että näyttelijän on voitava tuntea olevansa turvassa myös epäonnistuessaan,

vasta silloin hän uskaltaa ottaa riskejä ja kokeilla rohkeasti (Dunham & Freeman 2000, 113-117). Luottamukseen kuuluu myös keskeneräisyyden salliminen ja luottaminen siihen, että ajan kanssa työ kehittyy eteenpäin (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 124-126).

Tarkasteltaessa peliyrityksen työntekijöiden vastauksia sekä teoriaosuuden tietoa suhteessa näyttelijöiden vastauksiin ja teoriaosuuden tietoon voidaan havaita, että molemmilla aloilla johtamiselta odotettiin vapautta ja mahdollisuuksien luomista vapaaseen työskentelyyn. Eroja syntyi siinä, kuinka tämä mahdollistava johtaminen näkyi näillä kahdella alalla. Pelialalla johtamistyössä korostui vapauden salliminen työn itsenäiseen suorittamiseen ja työntekijöiden korkean ammattitaidon ja autonomian arvostaminen ja kunnioittaminen. Teatterissa mahdollistava johtaminen nähtiin tuen antamisena sekä oikeanlaisen, sallivan ilmapiirin luomisena, jonka puitteissa näyttelijät voivat turvallisesti tuoda esiin ideoitaan ja kokeilla. Näyttelijät kokivat tarvitsevansa peliyrityksen työntekijöitä enemmän ohjaajan arvostusta ja hyväksyntää voidakseen toteuttaa luovuuttaan rohkeasti ja kokeilevasti. Teatterissa johtamiselta odotettiin siis ryhmäjohtamisen taitoja, joiden avulla muodostuu tasa-arvoinen ja erilaiset näkemykset salliva työryhmä.

Erojen syitä voidaan löytää työn erilaisista luonteista. Näyttelijän työssä korostuu työn henkilökohtainen luonne, työhön on lisättävä oma tarina ja työtä tehdään vahvasti oman persoonan avulla (Dadu, Haartti & Sandqvist 2007, 124-126). Haastatteluaineistosta nousi esiin myös se, että näyttelijän työhön kuuluu katseen alla oleminen. Näyttelijä itse, ei pelkästään hänen työnsä on arvioinnin kohteena esitystä tehtäessä ja valmista esitystä näyteltäessä. Ohjaajan arvostus, hyväksyntä ja virheiden salliminen mahdollistavat sen, että näyttelijä uskaltautuu arvioinnista huolimatta rohkeaan työskentelyyn. Lisäksi työ on usein toisten näyttelijöiden kanssa vahvassa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ryhmätyötä. On siis ymmärrettävää, että johtamisessa korostuu tukeminen ja hyväksyvän ilmapiirin rakentaminen. Peliyrityksissä yksittäisen työntekijän työ tapahtuu pääosin tietokoneella itsenäisesti, vaikka työ sinänsä olisi organisoitu tiimeihin. Valmiissa työssä näkyy pelkkä työn lopputulos, ei työntekijä henkilökohtaisesti. Työ näyttäytyy siis individualistisempänä korkean autonomian työnä, jossa työntekijät saavat tukea enemmänkin keskenään kuin johtajan taholta. Tällöin johtamiseltakin vaaditaan vapauden ja itsenäisen suorittamisen sallimista.

Molemmassa aineistoissa näkyi se, että pelkkä loputon vapauden salliminen ei ole hedelmällistä luovalle työlle. Vapauden ääripäänä on välinpitämätön johtaminen, jolloin työntekijät eivät saa tarvittavaa palautetta johtajalta ja jäävät yksin työnsä kanssa. Vapauden vastapainoksi tarvitaan myös positiivista kontrollia. Vapauden ja kontrollin tasapainoinen hallinta muodostuukin johtamistyössä oleelliseksi tehtäväksi.

Molemmassa organisaatiossa työntekijöiden haastatteluissa johtajan positiivinen kontrolli näkyi esimerkiksi organisaation kokonaisuuden hallintana, kokonaistavoitteen ja vision hallintana sekä aikataulujen hallintana. Se oli myös vastuunkantamista lopullisista päätöksistä, puuttumista konflikteihin ja liiketoiminnan ja asiakassuhteiden hallintaa. Negatiiviseksi kontrolli muuttui silloin, kun johtaminen oli liian yksityiskohtaista työn sisältöön puuttumista, liian tiukkaa sääntöihin tukeutumista tai tiedon epätasa-arvoista jakamista työryhmän kesken.

Näyttelijöiden vastauksissa esille tuli myös epäterve vallankäyttö, kuten syrjiminen, epätasa-arvoinen kohtelu, huutaminen ja välinpitämättömyys aikatauluista. Tällaista epätervettä vallankäyttöä ei tullut esille peliyrityksen työntekijöiden vastauksissa, mitä voidaan selittää teatterissa työskentelevien ohjaajien roolilla ja teatteriorganisaation rakenteella. Haastateltujen näyttelijöiden vastauksissa ohjaajan roolia kuvailtiin vahvaksi ja teatterin rakenteita hierarkkiseksi. Näyttelijän roolista tulee helpommin alisteinen suhteessa ohjaajaan, sillä näyttelijä on ohjaajan katseen alla jatkuvan arvioinnin kohteena. Tällöin myös vääränlaisen vallankäytön mahdollisuus on suurempi. Teoriaosuudessa perinteistä ohjaajan roolia kuvaillaan autoritääriseksi ja äärimmäisen kontrolloivaksi (Knopf 2006, 2-3). Kirjoitukset kumppanuuteen ja tiimijohtamiseen perustuvasta johtamistyylistä (ks. Knopf 2006, Koski 2007), haastattelussa esiin nousseet esimerkit sekä viimeaikainen julkisuudessa käyty keskustelu ohjaajien epäeettisestä johtamis- ja ohjaamistavasta (ks. esim. Rigatelli 2018, Tapiola 2018) kuvastavat kenties sitä, että ohjaajan perinteinen rooli on muuttumassa ja murtumassa ja muutoksen aikaansaamiseksi myös epäkohdista avoimesti puhuminen on muuttumassa sallitummaksi.

Niin vastauksissa kuin teoriaosuudessa nähtiin luovan työn johtajan työ yhtäältä vapauden ja mahdollisuuksien luomisena kuin rajoitteiden ja kontrollin hallitsemisena. Mahdollistamisen ja rajoittamisen hallinnasta puhuu Knopf kirjoittaessaan ohjaajan työn ole-

van tasaveroiseen kumppanuuteen perustuvaa ja työryhmän jäsenten erilaiset näkemykset sallivaa, mutta kuitenkin niin, että ohjaajan vastuulla on lopullisten päätösten tekeminen esimerkiksi produktion suunnan suhteen (Knopf 2006, 16). Pelialan teoriaosuudessa tätä johtajan tasapainoilua kuvattiin vapauden ja vastuun tasapainoisena hallintana, jossa korostuu neuvotteleva dialogisuus ja vuorovaikutus (Heikkinen 2016, 2, 4).

Vapauden ja vastuun tasapainon löytäminen vaatii tarkastelua luovan työn käsitteen ja työn sisällön kautta. Kuten edellä on kuvattu, näyttäytyy luova työ eri organisaatioissa päälinjoiltaan samankaltaiselta eri vaiheita sisältävältä prosessimaiselta työltä. Luovan työn eri vaiheet näyttävät vaativan myös erilaista johtamista. Kun työprosessin alussa tarvitaan runsaasti luovia ideoita, korostuu johtamisessa vapaus ja mahdollistaminen kontrollia oleellisempänä. Kun luovien ideoiden toimivuutta on aika testata ja päättää, palvelevatko ideat sellaisenaan kokonaistavoitetta vai onko tarpeen tehdä muutoksia, tarvitaan johtamiselta kontrollia ja rajojen asettamista. Tätä voidaan ajatella Heikkilän tarkoittavan todetessaan, että peliyrittystä johdettaessa on johtajan ymmärrettävä johtavansa luovaa tiimiä (Heikkinen 2016, 2). Luovaan tiimiin kuuluu luova työ ja luova prosessi sekä luovat asiantuntijat työntekijöinä.

Kuten aiemmin havaittiin, näyttäytyy luova työ sisällöllisesti erilaiselta peliyrittäksessä ja teatterissa ja vaatii siksi erilaista johtamista näissä eri konteksteissa. Päätökset vapauden antamisesta tai kontrolloinnista onkin tehtävä tilannekohtaisesti. Knopf kirjoittaa, kuinka ohjaajan on löydettävä tasapaino kumppanina olemisen ja johtamisen välille, sillä työryhmät ja produktiot ovat erilaisia ja määrittelevät sitä, mikä on näiden kahden, vapauden ja kontrollin välinen sopiva suhde (Knopf 2006, 16). Samasta asiasta puhuivat haastatellut työntekijät tuodessaan esiin sen, että luovan työn johtamisessa on hyödyksi, jos johtaja ymmärtää ja arvostaa luovaa prosessia sekä tuntee alaa. Tällöin johtaja pystyy ymmärtämään työn vaiheittaisen luonteen ja sen erityispiirteet juuri kyseisellä alalla myös työntekijän näkökulmasta ja sallimaan tarvittavan kokeilun, keskeneräisyyden ja toisaalta tekemään päätöksiä työn etenemisen suhteen. Luovan työn johtaminen on siis luovan prosessin eri vaiheiden johtamista, joka vaatii johtamiselta sekä prosessin vaiheiden että kontekstin ymmärtämistä. Johtamisen keskiössä näyttää olevan vapauden ja kontrollin sääntely tilanteeseen sopivalla tavalla.



Tätä taustaa vasten **teemassa 3** käsitellyt **luovan työn johtajan roolit** näyttäytyvät hie-  
man erilaisilta peliyrityksen työntekijöiden ja näyttelijöiden vastauksissa. Peliyrityk-  
sessä johtajan rooli näyttäytyi mahdollistajan ja rajoittajan roolien kautta. Johtajan aja-  
teltiin odottavan työntekijöiltään korkeaa ammattitaitoa sekä autonomiaa, mikä kuvastaa  
sitä, että johtajan rooleista mahdollistajan rooli muodostuu tärkeämmäksi. Teoriaosuu-  
dessa tämä näkyy vielä selvemmin, sillä sieltä nousee esiin, kuinka vapautta antava joh-  
tamistyyli, jossa kontrollin määrä on minimoitu näyttää sopivan pelialan luovien tiimien  
johtamiseen. Johtajalta siis odotetaan vahvaa arvostusta ja luottamusta työntekijöiden  
ammattitaitoon ja kykyyn itsenäiseen työskentelyyn. Vastuun ja vapauden sääntelykin  
on hyvä tapahtua enemmän neuvottelevan dialogin kuin johtajan monologin avulla.  
(Heikkinen 2016, 2, 4, Utriainen 2015 Heikkisen mukaan 2016, 2, Hiltunen, Latva &  
Kaleva 2014, 39.)

Näyttelijöiden antamissa vastauksissa näkyi myös luovan työn johtajan rooli mahdolis-  
tajan ja rajoittajan roolien kautta kuitenkin niin, että rajoittajan rooli näytti korostuvan.  
Rooli näyttäytyi vahvana päätöksentekijän roolina ja tukijana, joka osaa turvallisten ra-  
jojen asettamisen. Näyttelijät ajattelivat ohjaajan odottavan heiltä heittäytymiskykyä, in-  
nostumista ja avoimuutta. Voidaan siis ajatella, että ohjaaja asettaa rajat, joiden puit-  
teissa näyttelijöiden on turvallista heittäytyä, innostua ja olla avoin. Tällainen vahvan  
johtajan tarve heijastelee perinteisempää, autoritääristä ohjaajan roolia (ks. esim. Knopf  
2006, 2-3). Toisaalta näyttelijöiden vastauksissa tuli esille se, että ohjaajan odotetaan  
kuuntelevan ja ottavan huomioon myös näyttelijöiden näkemykset työn suhteen ja tässä  
katsannossa lähestytään Knopfin ajatusta ohjaajan työstä kumppanuuteen perustuvana  
toimintana (Knopf 2006, 2-3). Näyttelijöiden vastauksissa kuvastuu se, kuinka heidän  
käsityksensä ohjaajan roolista sisältää aineksia vanhasta ja perinteisestä ohjaajan roolista  
sekä uudenaikaisesta, demokraattisemmasta ja kumppanuuteen perustavasta roolikäsityk-  
sestä. Kumpaakin roolia koettiin tarvittavan johdettaessa luovaa työtä teatterissa.

Molemmissa haastatteluaineistoissa nousi esiin se, että johtajan rooli on merkitykselli-  
nen luovalle työlle. Peliyrityksessä johtajan merkitys oli siinä, että parhaimmalla tilan-  
teessa johtaja luo turvallisuuden tunnetta ja auttaa työntekijää ammatillisessa kasvussa  
eli tukee autonomiaan kasvussa. Teatterissa ohjaajan vaikutus näkyi parhaimmillaan  
siinä, että hän auttaa näyttelijää löytämään omaa luovaa ilmaisua, mutta pahimmillaan

vaikutus oli luovaa työtä häiritsevää jopa siinä määrin, että työ keskeytyi. Johtajan roolien eroja voidaan selittää kuten edellä luovan työn johtamisen eroja työn erilaisella luonteella sekä erilaisilla johtamisperinteillä. Teatteri edustaa vuosisatoja olemassa ollutta organisaatiota, jossa johtamisen rooli on muotoutunut pitkien aikojen kuluessa kulloisenkin ajankuvan mukaisesti ja näin ollen myös muuttuu hitaammin. Peliyritykset ovat pääosin syntyneet parin viime vuosikymmenen saatossa ja niissä johtaminenkin on nuorempaa ja mahdollisesti heijastelee enemmän nykyisiä johtamistrendejä.

Työn tuloksista voidaan nähdä se, että sekä työntekijöiden vastauksissa että kirjallisuudessa on sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuutta. Tutkielman perusteella luovan työn johtaminen näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta peliyrityksessä ja teatterissa ennen kaikkea vapauden ja kontrollin sääntelynä. Johtajan rooli on ratkaista, paljonko voidaan antaa vapautta ja tilaa työntekijän luovuudelle, milloin kontrollia on lisättävä esimerkiksi yksityiskohtaisemman ohjaamisen kautta, mutta kuitenkin niin, ettei työstä tule pelkästään mekaanista ohjeiden noudattamista tai pelkästään johtajan omaa luomusta. Työn ja alojen erilaisen luonteen, organisaation rakenteiden sekä erilaisten johtamisperinteiden vuoksi ei voida kuitenkaan tehdä yleistäviä päätelmiä siitä, millainen tasapaino vapauden ja kontrollin välillä on paras mahdollinen luovaa työtä johdettaessa tai millä tavoin vapautta ja kontrollia olisi paras toteuttaa. Voidaan vain todeta, että luovan työn johtamisessa vapauden ja kontrollin oikeanlainen suhde määrittyy kontekstista käsin. Kontekstin tuntemisen lisäksi oikeanlaisen tasapainon ja keinojen löytämisessä voi auttaa johtajan oman roolin tarkastelu. Johtajan rooli näyttää olevan merkityksellinen luovassa työssä, joten johtajan on hyvä tiedostaa, millaista roolia hän toteuttaa ja mihin tällä roolillaan pyrkii. On myös hyvä tarkastella alaan liittyviä johtamisen perinteitä ja sitä, vahvistavatko vai heikentävätkö nämä perinteet ja käsitykset luovan työn toteutumista.

Tämän tutkielman tutkimuskysymys käsitteli myös sitä, millainen kuva luovan työn johtamisesta muodostuu, kun sitä tarkastellaan sekä työntekijöiden että luovan työn johtajien näkökulmasta kyseisissä organisaatioissa. Kandidaatin työhön haastatellut peliyrityksen ja teatterinjohtajien vastaukset tuottivat paljon samankaltaisuutta verrattuna työntekijöiden vastauksiin. Vastaukset voidaan tiivistää luovuuden johtajan kolmeen rooliin, jotka ovat arvostaja, mahdollistaja ja rajoittaja (ks. Vallinaho 2016).

Johtajien haastatteluissa nousi esille se, kuinka arvostava johtaja sallii työntekijöiden erilaisuuden, näkee sen voimavarana luovien ideoiden synnyssä ja antaa työntekijöiden tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä. Johtajat olivat tyytyväisiä siihen, mitä luovuuden avulla oli organisaatioissa saavutettu. Ilman arvostusta työntekijät eivät todennäköisesti antaisi luovaa kykyään kokonaan organisaation käyttöön eivätkä työn lopputuloksetkaan olisi niin hyviä. Luovuutta siis arvostettiin, sillä se nähtiin resurssina ja keinona saavuttaa parempia lopputuloksia. Työntekijöiden vastuksissa kuvastui samanlainen arvostavan johtamisen merkitys luovalle työlle ja erityisesti näyttelijät pitivät tärkeänä sitä, että heitä arvostetaan lähtökohtaisesti ihmisinä. Työntekijöissä olevan luovan potentiaalilin havaitseminen ja arvostaminen voidaankin nähdä lähtökohtana sille, että luovuutta saadaan valjastettua organisaation hyödyksi (Huuha 2004, 178-180). Luovuutta ja työntekijöitä arvostava johtaminen voi siis saada aikaan hyvän kierteen, jossa annettu arvostus tuottaa lisää hyviä tuloksia, mikä taas lisää arvostusta entisestään.

Johtajien vastuksissa mahdollistajan rooli liittyi suotuisten olosuhteiden luomiseen. Tällä tarkoitettiin ennen kaikkea turvallista ja avointa ilmapiiriä, jossa erilaiset mielipiteet ovat sallittuja. Tehtäviin kuuluu työrauhan ja riittävien resurssien hankkiminen sekä luovuuden suojeleminen esimerkiksi työuupumusta ehkäisemällä. Luovan työn johtamisen ajateltiin alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin varmistetaan, että tuleva työntekijä on luovaan tiimityöskentelyyn sopiva. Luottamus koettiin erittäin tärkeäksi, sillä ilman sitä ei johtaja voi antaa vapautta, jota luova työ vaatii. Johtajat puhuivat myös luovaan työhön liittyvästä epävarmuudesta ja jatkuvasta muutoksesta. Muutokseen sopeutuminen koettiin tärkeäksi ja tämä nähtiin johtamistyön kannalta niin, että johtaja auttaa luomaan kulttuuria, jossa siedetään epävarmuutta ja muutosta.

Työntekijöiden vastuksissa kuvastui vastaavanlainen kaipuu vapautta ja mahdollisuuksia luovalle johtamistyyliä. Erityisesti näyttelijät kaipasivat turvallisuutta, jonka puitteissa on mahdollista ottaa riskejä, kokeilla ja erehtyä. Työrauha kuvastui näyttelijöiden vastuksissa niin, että johtajan toivottiin luovan puitteet, joiden avulla työntekijät voivat keksittyä itse työn tekemiseen kaiken muun jäädessä johtajan tehtäväksi. Samanlainen keskeneräisyyden, erehtymisen ja muutoksen maailma kuvastui molempien työosapuolien vastauksista ja tämän hyväksyminen ja siihen sopeutuminen näyttäisi olevan oleellista luovassa työssä. Lisäksi johtajien vastuksissa tuli esille se, kuinka luovan työn johtamisessa johtajan on ymmärrettävä vielä vähän enemmän ja oltava askeleen edellä

omassa työssään. Johtajan työ alkaa jo oikeiden ja luovaan tiimiin sopivien työntekijöiden valinnasta, jolloin on pyrittävä näkemään se, kuinka valittu henkilö vaikuttaa tiimin dynamiikkaan ja työn tuloksiin pidemmällä aikavälillä. Lisäksi työntekijöiden työskentelyä on tarkkailtava siitä näkökulmasta, onko luovuutta ja työntekijän voimavaroja suojeltava, jotta ne riittävät jatkossa eivätkä loppu organisaation kannalta kriittisellä hetkellä. Johtamistyössä on siis oltava mukana myös tulevaisuusaspekti.

Johtajien vastauksissa tuli esille myös se, kuinka täydellinen vapaus ei jätä tilaa luoville ratkaisuille, vaan vapauden vastapainoksi tarvitaan rajoittamista. Tämä tapahtuu esimerkiksi vision luomisen ja resurssien jakamisen kautta. Näin luovaa työtä ohjataan kokonaistavoitteen kannalta oikeaan suuntaan. Johtaja siis luo rajat, joiden puitteissa luova työ tapahtuu. Rajat paitsi ohjaavat työtä, myös suojelevat työntekijöiden luovuutta esimerkiksi ylikuormittumiselta ja rajoittamalla suoria asiakaskontakteja suojataan työntekijöitä asiakkaiden liiallisilta vaatimuksilta.

Turvallisten rajojen asettamisen ja positiivisen kontrollin merkitys luovan työn johtamisessa tuli esille myös työntekijöiden vastauksissa. Näyttelijöiden vastauksissa korostui kontrollin laadun merkitys. Epäterve ja mielivaltainen kontrollointi koettiin työtä heikentäväksi ja oleelliseksi nousi kontrollin yhteinen hyväksyttävyyys sekä tarkoituksenmukaisuus. Teatterin johtajan vastauksissa ei ollut mainintaa epäterveestä ja vääränlaisesta kontrollista johtuen joko siitä, ettei sellaista ollut havaittu tai siitä, ettei aiheesta juurikaan käyty julkista keskustelua yhtenäisin käsittein haastattelun teon aikaan.

Aiemmin kuvailut kirjallisuudessa esitetyt näkemykset tukevat myös johtajien näkemyksiä mahdollistavasta ja vapautta antavasta johtamistyylistä ja toisaalta kontrollin merkityksestä. Myös Huuhka kirjoittaa väitöskirjassaan henkisen vapauden tunteen ja tilan sallimisen ajattelulle olevan tärkeää luovassa työssä, jota on mahdotonta määrätä tapahtuvaksi tiettyjen työaikojen puitteissa (Huuhka 2004, 185 – 186). Luovien yksilöiden työn organisointia tutkinut Musial toteaa johtajan tehtävän olevan rajojen asettaminen ja sillä ehkäistään esimerkiksi työuupumusta (Musial 2015, 65 - 66).

Voidaan siis todeta, että sekä työntekijöiden että johtajien näkökulmasta luovan työn johtaminen teatterissa ja pelialalla näyttäytyy melko samankaltaisena. Johtajan työ on ennen kaikkea mahdollistamisen ja rajoittamisen tasapainoista hallintaa. Vapauden an-

taminen näyttäytyy oleellisena luovalle työlle kuin myös positiivinen, yhteisesti hyväksytty ja työn tarkoitusta palveleva kontrolli. Oikeanlainen suhde mahdollistamisen ja rajoittamisen välillä sekä keinot, joilla mahdollistaminen ja rajoittaminen tapahtuvat määräytyvät tilannesidonnaisesti. Ala, työn luonne, luovan prosessin vaihe ja työryhmä ovat niitä tekijöitä, jotka johtajan on otettava huomioon tasapainoa ja keinoa etsiessään.

Luovalle työlle johtaja ja johtaminen näyttäytyvät merkityksellisenä ja tarpeellisenä. Erityisesti siksi, että asemastaan käsin johtaja pystyy päivittäisen johtamistyön lisäksi näkemään muuta työryhmää laajemmin ja kauemmas tulevaisuuteen ja säätelemään johtamistaan ja päätöksentekoa organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Luovan työn johtajan rooli tapahtuu arvostajan, mahdollistajan ja rajoittajan roolien kautta. Roolien hallinnan kannalta voi olla hyödyllistä tarkastella oman roolin sisältöä ja merkitystä. Sitä, onko johtaja omasta roolistaan käsin aikaan saattamassa hyvän kierrettä organisaatiossa sekä millaisista perinteistä oma johtajan rooli koostuu.

Alla olevassa taulukossa 3 on tiivistetysti esitetty tutkielman tuottamat keskeiset tulokset luovasta työstä, luovan työn johtamisesta ja luovan työn johtajan rooleista peliyrittäjässä ja teatterissa.

Taulukko 3. Käsitteet luovasta työstä, sen johtamisesta ja johtajan rooleista peliyrityksessä ja teatterissa tutkielman mukaan.

Teema	Tulos
Luova työ	lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus, keinojen moninaisuus, uuden keksiminen, vanhan näkeminen uudella tavalla, luova prosessi, luovuus resurssina ja työn lähtökohtana
Luovan työn johtaminen	tasapainon löytämistä mahdollistamisen ja rajoittamisen välille -kontekstin ja luovan prosessin tuntemus
Luovan työn johtajan roolit	arvostaja, mahdollistaja, rajoittaja -eri roolien vahvistuminen alasta ja tilanteesta riippuen, alan roolikäsitykset, oman johtajan roolin tarkastelu

Vaikka tutkielman tuloksista ei voida tehdä yleistyksiä, voidaan niiden avulla kuitenkin kertoa jotain aiheesta ja saada lisävalaistusta luovan työn johtamiseen ja siitä käytävään keskusteluun. Laajemman johtamiskeskustelun näkökulmasta työn tulokset puoltavat sitä, että johtajuutta tarvitaan ja sitä kaivataan myös korkean autonomian työssä. Luovuus tuo kuitenkin työhön erilaisen elementin, jonka vuoksi luovan työn johtamiseen liittyy tiettyjä näkökohtia ja seikkoja, jotka on hyvä ottaa huomioon johtamistyössä. Toisaalta luova prosessi ja sen hyödyntäminen niilläkin aloilla, jonne luovuuden ei ole perinteisesti katsottu kuuluvan, voi tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi ongelmanratkaisuun tilanteissa, joissa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja.

Maailma ja toimintaympäristöt muuttuvat ja käyvät yhä kompleksisemmiksi. Organisaatioilta vaaditaan uuden keksimistä, luovuutta, jotta ne pystyvät oppimaan ja sopeutumaan ja tällä tavoin saavuttamaan kilpailuetua. On siis loogista, että myös johtamisessa

painottuvat uudet ja erilaiset asiat. (Huuhka 2004, 4-7 178, 187.) Voisivatko ajatukset luovan työn johtamisesta tarjota erilaista näkökulmaa johtamisen haasteisiin ja hyvän kierteen saavuttamiseen? Havaitsemalla ja arvostamalla luovuutta mahdollistetaan luovuuden hyväksikäyttö, ja kun havaitsemme siitä koituvat hyödyt arvostamme sitä lisää. Tämän lisäksi tarvitaan paikkoja luovuudelle, oikeanlaisia rakenteita ja tosiallisia mahdollisuuksia vaikuttaa ja olla vuorovaikutuksessa.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin luovaa työtä ja sen johtamista työntekijöiden ja johtajien näkökulmasta. Näkökulma oli siis johtamisessa ja jatkotutkimusaiheina voisi olla mielenkiintoista selvittää, millä muilla seikoilla kuin johtamisella on merkitystä luovaa työtä tehdessä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia luovuutta ja sen käyttöä sellaisessa kontekstissa, jossa luovuutta ei ole perinteisesti mielletty organisaation voimavaraksi.

## LÄHTEET

Aaltio, Iiris. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix.com. Menetelmäärtikkelit. Viitattu 31.12.2017. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Arffman, Siiri. 3.12.2015. ”Etsimme luovia henkilöitä”. Aamulehti, 134 (330), 27.

Bartlett, Frederic. 1958. Thinking. An experimental and social study. New York: Basic Books.

Barron, Frank. 1995. No rootless flower: An ecology of creativity. Cresskill: Hampton Press.

Clapham, Maria, M. 1997. Ideational skills training: a key element in creativity training programs. Creativity Research Journal. Volume 10, 33-44.

Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. New York: Harper-Collins Publishers.

Dadu, Noora, Haartti, Joanna & Sandqvist Ville. 2007. Valmista ei tule ikinä. Teoksessa Korhonen, Kaisa & Lahtinen, Joonas (toim.) Näytöksen paikka. Suomalaisen teatterin vuosi 2007. Helsinki:LIKE, 117-127.

Dunham, Laura & Freeman, R. Edward. 2000. There is business like show business. Organizational Dynamics, vol.29, no 2, ss.108-122.

Eloranta, Eppie. 2004. Johtamistaitojen luentokurssi. Oulun yliopisto 2.-3.3.2004. Mediatuottajan maisteriohjelma. Oulu.

Eriksson, Päivi & Koistinen Katri. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 19.3.2018. Saatavissa: [https://helda-helsinki.fi/helios.uta.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf?sequence=1](https://helda-helsinki.fi/helios.uta.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1)



Eskola, Jari. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10.painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu:virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 25-43.

Greene, Judith. 1977. Ajattelu ja kieli. Espoo: Amer-yhtymä.

Guilford, Joy Paul. 1959. Traits of creativity. Teoksessa H.H. Anderson (toim.) Creativity and its Cultivation. New York: Harper.

Guilford, Joy Paul. 1967. The nature of human intelligence. New York: McGraw-Hill.

Hakala, Juha T. 2002. Luova prosessi tieteessä. Helsinki: Gaudeamus.

Harisalo, Risto. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Heikkilä, Jorma. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinoina. Turku: Oy Enostone Ltd.

Heikkinen, Kari-Pekka. 2016. Ajatuksia pienen luovan tiimin johtajuudesta. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Viitattu 29.12.2017. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016100524835>.

Hiltunen, KooPee, Latva Suvi & Kaleva Jari-Pekka. 2014. Peliteollisuus-kehityspolku. Tekes. Katsaus 303/2013.

Hiltunen, KooPee, Latva Suvi & Kaleva Jari-Pekka. 2017. Suomen peliala kasvoi maltillisesti ja kaipaa lisää työvoimaa. Peliala 2016-selvitys. Neogames, julkaisut. Viitattu 29.12.2017. Saatavissa: <https://www.neogames.fi/fgir2016/>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huuhka, Maisa. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustiede. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Hänninen, Kari. 2016. Legendaarisille puhelinkopeille keksittiin uutta käyttöä. Kauppalahden verkkolehti 17.5.2016. Viitattu 14.12.2017. Saatavissa: <https://www.kauppalahden.fi/uutiset/legendaarisille-puhelinkopeille-keksittiin-uutta-kayttoa/ECrH9Ty6>

Häyrynen, Yrjö-Paavo. 1994. Luovuus yhteisössä ja arjessa. Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Ikola-Norrbacka, Rinna. 2017. Muuttuva julkinen hallinto ja ammatillinen johtajuus. Teoksessa Nyholm, Inga, Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Pekola-Sjöblom, Marianne (toim.) Tulevaisuuden kunta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 479-489.

Inkinen, Sam. 2006. Homo creativus. Teoksessa Inkinen, Sam, Karkulehto, Sanna, Mäenpää, Marjo & Timonen, Eija (toim.) Minne matka, luova talous? Oulu: Kustannus Oy Rajalla, 15-51.

Isbom, Mari, Nordgren Kaj, Korhonen Kari & Heikkinen Marko. 2014. Pelit kasvoivat isoiksi. Teoksessa Hiltunen, KooPee, Latva. Suvi & Kaleva Jari-Pekka. Peliteollisuuskehityspolku. Tekes. Katsaus 303/2013.

Knopf, Robert. 2006. The director as collaborator. USA: Routledge Taylor & Francis Group.

Koski, Pirkko. 2007. Tieto, kokemus, näkemys. Teoksessa Korhonen, Kaisa & Lahtinen, Joonas (toim.) Näytöksen paikka. Suomalaisen teatterin vuosi 2007. Helsinki:LIKE, 145-147.

Kvale, Steinar. 2007. Doing interviews. London: SAGE Publications. Viitattu 29.5.2018.

Saatavissa: <http://methods.sagepub.com/base/download/BookChapter/doing-interviews/n3.xml>

Lavaste, Saana & Laakso, Veera. 2007. Ilman oviakin pärjätään. Teoksessa Korhonen, Kaisa & Lahtinen, Joonas (toim.) Näytöksen paikka. Suomalaisen teatterin vuosi 2007. Helsinki:LIKE, 108-116.

Leonard, Dorothy, Swamp, Walter.1999. When sparks fly. Harnessing the power of group creativity. USA: The Harvard Business School Press.

Maasola, Mikko. 2014. Sananen- Mene puhelinkoppiin. Ylen verkkouutiset 12.2.2014. Viitattu 14.12.2017. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7084454>

Munro, A. Sandy. 1995. Is your design a life sentence? Machine design. January 26. Viitattu 31.12.2017. Saatavissa: [http://sandymunro.net/articles/Machine\\_Design - Is Your Design A Life Sentence.pdf](http://sandymunro.net/articles/Machine_Design_-_Is_Your_Design_A_Life_Sentence.pdf)

Musial, Monika 2015. Exploring the organizing of work for creative individuals. Dissertation. University of Oulu Graduate School; University of Oulu, Oulu Business School, Department of Management and International Business. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 76.

Mäkelä Klaus 1987.Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset säännöt ja tietosuoja. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki: Tammi, 180-204.

Mäkelä, Laura. 1997. Teatterit alueidensa katalysaattoreina. Helsinki: Teak/Täydennyskoulutuskeskus. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja no.26.

Purovaara, Tomi. 2007. Nykysirkuksen rattaissa maailmalle. Teoksessa Korhonen, Kaisa & Lahtinen, Joonas (toim.) Näytöksen paikka. Suomalaisen teatterin vuosi 2007. Helsinki:LIKE, 58-63.

Rajaniemi, Jani. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatiokenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, johtamistieteiden laitos, hallintotiede. Tampere: Tampere University Press.

- Rigmatelli, Sara. 2018. Tuntematon ohjaaja – Elokuvatähdet kertovat Aku Louhimiehen poikkeuksellisesta vallankäytöstä: Hän alistaa ja nöyryyttää ihmisiä. Ylen verkkouutiset 19.3.2018. Viitattu 19.5.2018. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10115456>
- Ruth, Jan-Erik. 1984. Luova persoona, prosessi ja tuote. Teoksessa Haavikko, Ritva & Ruth, Jan-Erik (toim.) Luovuuden ulottuvuudet. 2.painos. Espoo: Weilin+Göös, 13-35.
- Silverman, David. 2014. Interpreting qualitative data. 4.painos. London: SAGE Publications.
- Stähle, Pirjo, Sotarauta Markku & Pöyhönen, Aino. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointeja 19. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunnan kanslia. Viitattu 15.3.2018. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj\\_6+2004.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_6+2004.pdf)
- Suomen Akatemia 2017. Tutkimusetiikka. Suomen Akatemian www-sivut. Viitattu 29.5.2018. Saatavissa: <http://www.aka.fi/fi/rahoitus/hyva-tutkimustapa/tutkimusetiikka1/>
- Tapiola, Paula. 2018. Hollywood-näyttelijä Ashley Judd haastaa Weinsteinin oikeuteen uransa vahingoittamisesta. Ylen verkkouutiset 1.5.2018. Viitattu 19.5.2018. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10185943>
- Tainio, Risto, Räsänen Keijo & Santalainen, Timo. 1989. Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. 1.-3- painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 29.5.2018. Saatavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Utriainen, Jouni. 2015. Artikkelit. Pelit 2, 62-63.
- Uusikylä, Kari. 2005. Luova yksilö ja luova yhteisö. Esitelmä Luovuuden monet kasvot-seminaarissa. Mikkelin akatemia, Mikkeli 7.1.2005.
- Uusikylä, Kari. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Uusikylä, Kari & Piirto, Jane. 1999. Luovuus: taito löytää, rohkeus toteuttaa. Jyväskylä: Atena.

Vallinaho, Teija. 2016. Luovuuden johtaminen. Case-tutkimus luovuuden johtamisesta johtajan näkökulmasta. Kandidaatin työ, hallintotiede. Tampere: Tampereen yliopisto.

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wuorenrinne, Toivo Ilmari. 1975. Teatterista puhun. Helsinki: WSOY.

Yström, Anna, Hedvig Aspenberg & Annika Kumlin. 2015. Exploring the creative climate in an open innovation arena: Identifying challenges and possibilities. European Journal of Innovation Management. Vol 18 Issue:1, s. 70-85. Viitattu 28.12.2017. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2013-0085>

Zohar, Danah. 1997. ReWiring the corporate brain: using the new science to rethink how we structure and lead organizations. San Francisco, CA, USA: Berret-Koehler Publishers, Inc.

## LIITTEET

### Liite 1: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

Taustakysymyksiä:

Kerrotko taustastasi (koulutus, ammatti, työkokemus)?

#### **Teema 1: Käsitys luovasta työstä**

Apukysymyksiä:

Miten ymmärrät luovan työn/luovan prosessin?

Miten määrittelet luovan työn?

Millainen merkitys luovuudella on työssäsi?

#### **Teema 2: Luovan työn johtaminen**

Apukysymyksiä:

Miten mielestäsi luovaa työtä tulisi johtaa?

Mitkä asiat ovat tärkeitä luovaa työtä johdettaessa?

Milloin luovan työn johtaminen on onnistunut? Kerro omista työkokemuksistasi. Mitä tilanteessa tapahtui? Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että luovan työn johtaminen onnistui?

Millainen johtaminen ei mielestäsi sovi luovan työn johtamiseen?

Mitkä asiat ovat vähemmän tärkeitä luovan työn johtamisessa?

Mitkä asiat voivat olla haitallisia luovan työn johtamisessa?

Milloin luovan työn johtaminen ei ollut onnistunut? Kerro tilanteesta. Mitä tapahtui? Miksi luovan työn johtaminen ei ollut onnistunut?

#### **Teema 3: Johtajan rooli luovassa työssä**

Mikä on mielestäsi johtajan merkitys luovassa työssä?

Mitä odotuksia sinulla on johtajaa kohtaan?

Mitä johtaja odottaa sinulta työntekijänä?

Miten johtaja on vaikuttanut sinuun luovaa työtä tekevänä työntekijänä?

4 Jotain muuta, mitä haluat sanoa tai lisätä aiheeseen liittyen?