

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**LUOVUUDEN EDISTÄMINEN PELINKEHITTÄJIEN
KOKEMANA**

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Huhtikuu 2012
Ohjaaja: Risto Harisalo

Suvi-Elina Kalliola

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	KALLIOLA, SUVI-ELINA
Tutkielman nimi:	Luovuuden edistäminen pelinkehittäjien kokemana
Pro gradu –tutkielma:	107 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2012
Avainsanat:	luovuus, johtaminen, motivaatio, työn autonomia, pelinkehitys

Pelinkehitys edustaa nousevaa toimialaa, jossa luovuus, teknologian korkea aste ja asiantuntijuus yhdistyvät uudella tavalla. Tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää ja ymmärtää, mitkä tekijät pelinkehittäjien itsensä kokemina edistävät luovuutta. Luovuuden johtamisesta tiedetään edeltävän tutkimuksen perusteella paljon, mutta tutkimuksessa haluttiin perehtyä nimenomaan pelinkehittäjien omiin näkemyksiin, kokemuksiin ja mielipiteisiin luovuutta edistävästä tekijöistä.

Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa hyödyntäen laadullisia menetelmiä, koska tutkimuksessa halutaan korostaa ja ymmärtää pelinkehittäjien omia kokemuksia ja näkemyksiä luovuudesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen aihetta koskevan teorian monitieteisyys ja sirpaleisuus puolsivat myös osaltaan laadullisten menetelmien käyttöä. Useat tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet, kuten motivaatio ja itse luovuus, ovat luonteeltaan subjektiivisia, ja näin jokainen yksilö myös kokee ja käsittää ne eri tavoin. Edellä mainitun perusteella tutkimuksen tiedonantajille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa omin sanoin juuri heidän mielestään tärkeistä asioista.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli tamperelainen pelinkehitysalan yritys. Aineistonkeruu suoritettiin loppuvuodesta 2011 käyttäen laadullista puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Aineistolähtöisen analyysin avulla ja induktiivista päättelyä hyödyntäen luovuutta edistävät tekijät jaettiin neljään ryhmään, eli luovuuden perusluonteesta juontuviin tekijöihin, vaikuttamismahdollisuuksiin, luovan prosessin vahvistajiin sekä kehittymisen virittäjiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pelinkehittäjät kokevat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön merkittävänä luovuuden edistäjänä. Yrityksen johdon kannalta tämä tarkoittaa osallistavan johtamisen kautta päätöksenteon delegointia henkilöstölle, jolloin luovuus vahvistuu varsinkin kasvaneen sisäisen motivaation kautta. Tutkimus osoitti lisäksi kuinka pelinkehitykseen, mutta myös yleisesti kaikkeen luovaan toimintaan, liittyvät epävarmuus ja epäonnistuminen ovat seikkoja, joihin voidaan vaikuttaa, ja joista voidaan jopa hyötyä varsinkin oppimisen kautta.

Tämän tutkimuksen perusteella palaute ja palkitseminen eri muodoissaan näyttävät tärkeinä luovuuden edistäjänä kahdessa merkityksessä: Myönteisen palautteen avulla voidaan vahvistaa pelinkehittäjän sisäistä motivaatiota ja siten luovuutta, mutta toisaalta rakentavan kielteisen palautteen avulla tunnustetaan ne osatekijät, joissa on parannettavaa. Palaute ja palkitseminen näyttävät täten osaamisen ja asiantuntemuksen tunnustajina, mutta niiden kautta on mahdollista löytää myös osaamis- tai tietovajeet, joita tulisi paikata esimerkiksi koulutuksella. Palautteella ja palkitsemisella on tästä näkökulmasta myös selkeä viestinnällinen funktio.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ilmapiirillä, tiimityöllä ja sisäisellä viestinnällä on selkeitä luovuutta edistäviä ominaisuuksia. Näiden kolmen tekijän luovuutta edistävät vaikutukset ovat kuitenkin yhtäältä riippuvaisia laadukkaasta ja osallistavasta johtamisesta, mutta myös luottamuksesta ja organisaation jäsenten välisistä toimivista vuorovaikutussuhteista.

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	5
2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
2.1. Tutkimuksen lähtökohdat ja prosessiluonne	7
2.2. Tutkimuksen päätehtävän asettaminen	7
2.3. Tutkimuksen tavoitteet	11
2.4. Tutkimuksen näkökulman valinta	14
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
3.1. Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	16
3.2. Luovuus	17
3.2.1. Luovuuden määritelmät	17
3.2.2. Luovuuden ulottuvuudet	20
3.2.3. Luovuus vai innovatiivisuus?	27
3.2.4. Luovuuden merkityksestä	28
3.3. Motivaatio	29
3.4. Luovuutta tukeva organisaatio	32
3.4.1. Organisaation määritelmä	32
3.4.2. Ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri	33
3.4.3. Luovuutta tukevan organisaation ominaisuudet	35
3.5. Luovuutta vahvistava johtaminen	37
3.5.1. Johtamisen määritelmä	37
3.5.2. Luova johtajuus	39
3.5.3. Luovuuden johtamisen perusidea	43
3.5.4. Visio luovuuden johtamisen perustana	44
3.5.5. Luovuutta edistävä sisäinen tiedonvälitys	45
3.5.6. Luovuutta edistävä palkitseminen	47
3.5.7. Tiimit luovan työn organisoimistapana	50
4. TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	54
4.1. Kohdeorganisaation esittely	54
4.2. Tutkimusmenetelmä	56
4.3. Aineiston kerääminen ja tutkimuksen kulku	56
4.4. Tutkimusaineiston analysointi	58
4.5. Tutkimuksen luotettavuudesta ja arvioitavuudesta	62
5. LAADULLINEN ANALYYSI	65
5.1. Tulosten esittämisen rakenne	65
5.2. Luovuuden perusluonteesta juontuvat tekijät	66
5.2.1. Arvot luovuuden edistäjinä	66
5.2.2. Passiivinen suhtautuminen epävarmuuteen luovuuden edistäjänä	70
5.2.3. Aktiivinen epävarmuuden hallinta luovuuden edistäjänä	71
5.2.4. Epäonnistuminen luovuuden edistäjänä	72
5.2.5. Johtopäätökset luovuuden perusluonteesta juontuvista tekijöistä	74
5.3. Vaikuttamismahdollisuudet luovuuden edistäjinä	75
5.3.1. Työn sisältöä määrittävät tekijät luovuuden edistäjinä	76
5.3.2. Selkeät tavoitteet ja realistiset aikataulut luovuuden edistäjinä	79
5.3.3. Joustavat työjärjestelyt luovuuden edistäjinä	81
5.3.4. Prosessiautonomisuus luovuuden edistäjänä	82
5.3.5. Johtopäätökset vaikuttamismahdollisuuksista luovuuden edistäjinä	84
5.4. Luovan prosessin vahvistajat	85
5.4.1. Tiimityö luovuuden edistäjänä	86
5.4.2. Ilmapiiri luovuuden edistäjänä	88

5.4.3. Sisäinen tiedonvälitys luovuuden edistäjänä	89
5.4.4. Johtopäätökset luovan prosessin vahvistajista	90
5.5. Kehittymisen virittäjät.....	91
5.5.1. Aineeton palkitseminen luovuuden edistäjänä.....	92
5.5.2. Aineellinen palkitseminen luovuuden edistäjänä.....	93
5.5.3. Kielteinen palaute luovuuden edistäjänä.....	95
5.5.4. Johtopäätökset kehittymisen virittäjistä	97
5.6. Tutkimuksen keskeisten tulosten tarkastelu.....	98
6. LOPUKSI.....	101
LÄHDELUETTELO.....	102
LIITE 1: TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE.....	108
LIITE 2: PUOLISTRUKTUROITU HAASTATTELULOMAKE	109

1. JOHDANTO

Suomessa eletään pitkää teollisuuden rakennemuutoksen kautta. Perinteiset teollisuuden alat hiipuvat, ja samalla syntyy sekä tarvetta että tilaa uudenlaiselle teollisuudelle. Esimerkiksi metsäyhtiöt ovat alkaneet kehittää biopolttoaineita, kun taas ICT-alalla ollaan siirtymässä laitteiden kokoonpanosta yhä enenevässä määrin sisällöntuotantoon, kuten erilaisten sovellusten kehittämiseen. Eräs uusista kasvavista aloista suomalainen peliteollisuus, jonka kansainvälinen menestys on herättänyt suurta mielenkiintoa muutaman viime vuoden aikana.

Pelialan nimittäminen teollisuudeksi tuo esiin mielenkiintoisen yhteyden postmoderniin aikaan, sillä internetin kautta tapahtuvan digitaalisen jakelun, ja toisaalta niin sanottujen älypuhelinominaisuuksien vuoksi fyysinen tuote ei ole enää välttämättömyys. Toisin sanoen, siinä missä perinteinen teollisuus liitetään tehtaisiin, tuotantokoneisiin ja tuotteiden jakeluun, ei mitään edellä mainituista välttämättä esiinny peliteollisuudessa. Toimiala myös edustaa erityisellä tavalla uudenlaista toimintaa, jossa yhdistyvät luovuus, korkea teknologian aste ja asiantuntijuus.

Suomalaisen peliklusterin nousu asettaa sille myös paljon odotuksia. Esimerkiksi Tekes on rahoittanut pelialaa vuodesta 2000 lähtien, ja tutkielman kirjoitushetkellä valmisteilla on uusi arvoverkottuneeseen pelinkehitykseen keskittyvä ohjelma¹. Peliyritysten liikevaihdosta hyvin suuri osa tulee ulkomaankaupasta, ja tämä alan vientivoittoisuus onkin huomioitu, sillä peliklusterille myönnettiin yksi Tasavallan Presidentin kansainvälistymispalkinnoista 2012².

Pelialan historiaa leimaavat suurten kaupallisten menestysten lisäksi myös epäonnistumiset, joille ei ole löydettävissä yhtä yhteistä tekijää (Wesley ja Barczak 2010). On kuvaavaa, että suomalaisen Rovion globaaliksi menestystarinaksi muodostunut Angry Birds –pelibrändi oli yhtiön 52. tuote (esim. Partanen 2011, 54). Epäonnistumisten riski ei tietenkään koske vain pelialaa, vaan se on erottamaton osa luovuutta ja luovaa toimintaa. Luovuus ja innovaatiot esiintyvät julkisessa keskustelussa melkein poikkeuksetta vain myönteisenä asiana. Luovat osaajat ovatkin monen organisaation tärkein vahvuus ja kilpailutekijä, mutta luovuuteen liittyvät riskit ja epävarmuus usein jäävät käsittelemättä.

1 <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Skene/Ajankohtaista/Tekes+valmistelee+ohjelmaa+pelialalle?type=news>, viitattu 22.3.2011

2 <http://www.finpro.fi/lehdistotiedotteet>, viitattu 10.2.2012

Ajankohtaisuuden lisäksi pelinkehitysyrityksen tutkiminen on myös teoreettisesti mielenkiintoista. Aihetta voitaisiin lähestyä esimerkiksi asiantuntijuuden tai liiketoiminnan kautta. Toisaalta varsinkin johtamistieteellisessä tutkimuksessa luovuutta lähestytään johtamisesta tai organisaatiosta käsin. Tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana toimii kuitenkin itse luovuus, sillä pelinkehitys vaatii sekä perinteisessä mielessä pidettävää taiteellista luovuutta esimerkiksi pelin ulkoasun ja äänimaailman suunnittelussa, mutta myös luovan ongelmanratkaisun taitoja pelien teknisen toteutuksen, kuten ohjelmoinnin, saralla. Näiden lisäksi on huomattava, että pelinkonseptin, siis itse peli-idean syntyminen vaatii luovuutta, mutta myös globaalin pelimarkkinan tuntemista.

2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1. Tutkimuksen lähtökohdat ja prosessiluonne

Tutkimuksen prosessiluonteesta johtuen tutkimuksen tekeminen on täynnä valintoja ja ratkaisuja. Nämä päätökset liittyvät aina tieteenfilosofisista taustaolettamuksista tutkimustehtävän asettamiseen ja aineiston keräystapaan. Valintoihin ja päätöksiin ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua, vaan esimerkiksi valittu lähestymistapa muovaa tutkimuksesta erilaisen, kuin jos lähestymistavaksi oltaisiin valittu joku aivan toinen. Hirsjärvi, Hurme, Remes ja Sajavaara (2009) nimeävät neljä tasoa, joilla tutkijan valintojen täytyy olla keskenään yhteensopivia. Tasot ovat ongelmanasettelu, tieteenfilosofiset valinnat, menetelmävalinnat ja teoreettinen ymmärtäminen. (emt., 123-124).

Tämä tutkimus ei edennyt missään ennalta määritellyssä järjestyksessä, vaan tutkimuksen kokonaisuus muodostui vaiheittain. Kuten Uusitalo (1998, 53) toteaa joskus käyvän varsinkin laadullisissa tutkimuksissa, tapahtuivat aineistonkeräys, kohdeilmiön määrittely ja tutkimusongelmien täsmentyminen vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen tekeminen myös oppimisprosessina vaikutti tutkimuksen etenemiseen siten, että jo valmiiksi luultuja tutkimuksen osia palattiin myöhemmin täydentämään ja hiomaan tutkimuskokonaisuuden kannalta paremmin yhteensopiviksi.

Seuraavissa alaluvuissa asetetaan tutkimuksen päättehtävä, tutkimusote, tavoitteet ja näkökulma. Näissä kaikissa on kyse Hirsjärven ym. (2009, 123-124) tarkoittamista valinnoista, joiden täytyy olla sopusoinnussa keskenään. Aineistonkeruumenetelmä, analyysin toteuttaminen ja tutkimuksen arvioitavuus sen sijaan käsitellään pääluvussa 4.

2.2. Tutkimuksen päättehtävän asettaminen

Tutkimusongelma on Uusitalon (1998, 50) mukaan tutkimuksen lähtökohta. Myös Metsämuuronen (2003, 8-9) korostaa tutkimusongelman, ja varsinkin sen muotoilun merkitystä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 125-126) kuitenkin huomauttavat, että varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varauduttava siihenkin, että tutkimusongelma saattaa prosessin edetessä muuttua. Lähtökohtana kuitenkin on, että tutkimusongelma sisältää yhden tai tarvittaessa useamman kysymyksen, joihin tutkimuksessa etsitään vastausta (Uusitalo 1998, 50).

Tutkimusongelman tai tutkimustehtävän asettamista ohjaavat useat seikat. Koska tieteen yleisenä tehtävänä on uuden tiedon luominen, tulisi aiheen, näkökulman tai lähestymistavan olla tuore tai muulla tavoin uudenlainen. Tutkimusongelman valinnassa voivat auttaa ongelmien teoreettinen merkitys, tutkittavuus, ongelman ratkaisun informatiivisuus, selityskyky, ongelman yhteiskunnallinen tai käytännöllinen merkitys sekä tutkijan henkilökohtainen kiinnostus (Uusitalo 1998, 53-58).

Luovuutta ja innovaatioita on korostettu julkisessa keskustelussa pitkään. Luovuutta on alettu ymmärtämään yhä enemmän, ja innovaatioiden synnyn merkitystä korostetaan. Johtajat niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa ymmärtävät luovuuden ja innovaatioiden arvon uuden tuottajina. Samaan aikaan suomalainen pelinkehitysala elää vahvaa kasvukautta, ja siihen kohdistuu myös paljon odotuksia. Pelinkehitys on monenlaista asiantuntemusta vaativa ala, mutta yksikään uusi peli-idea ei synny ilman luovuutta, eikä yksikään peli valmistu ilman ongelmanratkaisussa tarvittavaa luovuutta.

Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu luovuuden merkittävä vaikutus pelinkehityksessä. Valittu lähtökohta edellyttää luovuuden ilmiön käsitteellistämistä, luovuutta tukevan organisaation tarkastelua, työn organisoimistavan vaikutuksia, sekä luovuutta vahvistavan johtamisen eri ulottuvuuksien erittelyä. Lisäksi on huomioitava pelialan erityispiirteet. Ennen tutkimustehtävän asettamista tulee siis perehtyä aiempaan tutkimukseen usealta alalta, ennen kuin varsinainen tutkimusongelma voidaan muotoilla.

Luovuus eri konteksteissa on kiinnostanut monen eri tieteenalan tutkijoita. Luovuustutkimusta onkin tehty varsinkin psykologiassa, sosiaalipsykologiassa ja kasvatustieteessä, mutta viime vuosikymmeninä myös johtamistieteiden alalla yhä enenevässä määrin. Luovuuden tutkimuksen moninaisuus ja eri tieteiden painotukset tarjoavat sekä rikkaan että haastavan lähtökohdan. Monien eri tieteiden ja koulukuntien toisistaan poikkeavat luovuuden tutkimuksen lähestymistavat edellyttävät mittavaa kirjallisuuteen tutustumista, analysointia ja selkeiden rajausten tekemistä, jotta vääriltä yleistyksiltä ja johtopäätöksiltä vältytään. Kuitenkin on huomattava, että jokainen luovuuden tutkimussuunta auttaa ymmärtämään luovuutta paremmin ja avaa uusia näkökulmia.

Kun tarkastellaan johtamisen ja luovuuden suhdetta tutkimuskirjallisuudessa havaitaan kaksi toisistaan poikkeavaa päälinjaa: luovuuden johtaminen (creativity management) ja luova johtajuus (creative leadership), jotka eivät ole yhtenäisiä teorioita, vaan kumpaakin hallitsee näkemysten

moninaisuus. Luovuuden johtamisen kannalta merkityksellistä on huomata, että yhtäältä tutkimuksessa on eritelty luovuutta estäviä tekijöitä (Amabile 1998), ja toisaalta taas luovuutta edistäviä tekijöitä (Ford 1995; Woodman 1995, Mumford 2000). Luovaa johtajuutta puolestaan ovat tutkineet muun muassa Sternberg, Kaufman ja Pretz (2004), Conger (1995) sekä Rickars ja Moger (1999).

Organisaatioita on kuvattu ja tutkittu monin tavoin luovuuteen liittyen. Tutkimuskirjallisuutta löytyy niin organisatorisesta luovuudesta, luovuutta vahvistavista organisaation ominaisuuksista, kuin myös luovista organisaatioista. Organisatorinen luovuus (organizational creativity) on monen tutkijan käyttämä käsite, joka kuvastaa näkökulman siirtymistä luovasta yksilöstä monimuotoiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jonka kautta organisaatio pystyy kehittämään ja saavuttamaan jotain itselleen hyödyllistä ja arvokasta (Puccio ja Cabra 2010).

Ekvall (esim. 1997) on eritellyt organisaation luovuutta tukevia piirteitä useissa tutkimuksissaan. Ekvallin mukaan muun muassa liika hierarkia ja byrokraattisuus estävät luovuutta, kun taas verkostomaisuus ja kommunikointiin rohkaisevat rakenteet edistävät luovuutta. Huuhka (2004) puolestaan käsitteli väitöstutkimuksessaan luovan asiantuntijaorganisaation johtamista. Huuhkan mukaan luovalla organisaatiolla on monia etuja kilpailijoihin nähden, mutta luova organisaatiota asettaa myös johtamiselle uusia haasteita. Varsin tuore on myös Rajaniemen (2010) tutkimus organisaation innovatiivisuutta estävistä rakenteellisista tekijöistä.

Luovuuden ja innovaatioiden merkitystä pelialalle on tutkittu jonkin verran. Mainita voidaan esimerkiksi Games and Innovation (GaIn)- ja Games Industry Innovation Processes (GIIP)-tutkimusprojektit, jotka käsittelivät esimerkiksi peli-innovaatioita ja pelinkehitystä useasta näkökulmasta eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimusprojekteista on koottu esimerkiksi julkaisu Changing Faces of Game Innovation. Pelialaa on lisäksi käsitelty tutkimuksessa toimialan elinkaaren näkökulmasta (Peltoniemi 2009), ja käsitellen rationalisoinnin ja luovuuden välistä jännitettä (Tschang 2007).

Luovuus on välttämätön ja erottamaton osa pelinkehitystä. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä johtamisen, organisaation ja työskentelemistävän ulottuvuuksista, jotka pelinkehittäjien itsensä mielestä vaikuttavat eniten luovuuteen. Aiheen rajauksen ja hallintotieteellisen lähestymistävän vuoksi pelitutkimuksen ansiot otetaan huomioon, mutta vain siinä laajuudessa kuin ilmiön ymmärtämisen kannalta on välttämätöntä. Tarkastelun ulkopuolelle

rajataan näin ollen useat pelinkehitykseen liittyvät teknologiset seikat ja pelinkehityksen eri työvaiheiden kuvaaminen.

Tutkimuksessa hyödynnetään aiemman tutkimuksen kontribuutioita aiheeseen liittyen. Täten edeltävää kirjallisuutta pidetään koordinaattien kaltaisina viittoina, joiden perusteella arvioidaan mihin suuntaan edetä. Siten tiedetään, että yksilö ei anna luovuuttaan organisaation käyttöön, ellei hänellä itsellään ole siihen halua ja tahtoa. Tiedetään myös, että perinteisissä organisaatioissa on useita rakenteellisia luovuuden esteitä. Johtaminen ja johtajuus ovat puolestaan välttämättömyyksiä organisaation menestymisen kannalta.

Aiempaan luovuustutkimukseen liittyy kuitenkin haasteita, joiden vuoksi pelialaa nimenomaan luovuuden näkökulmasta on tärkeää vielä tutkia. Puccion ja Cabran (2010, 153) mukaan suurin osa luovuutta edistävien työympäristön tutkimuksesta on tehty Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa. Voidaanko näiden tutkimusten tuloksia soveltaa Suomessa alalla, jolla on useita erityispiirteitä, ja joka on hyvin vientivaltaista?

Westwood ja Low (2003) ovat nimenneet tekijöitä, jotka rajoittavat kulttuurienvälistä luovuustutkimuksen hyväksikäyttöä ja soveltuvuutta. Ensinnäkin, Westwood ja Low toteavat, että kulttuurilla on vaikutusta luoviin prosesseihin ja innovaatioihin, mutta vaikutussuhdetta ei tulisi käsitellä universaalisti tai yksinkertaistaen. Toiseksi, eri kulttuurien vaikutuksista luoviin yksilöihin ja luoviin kognitiivisiin prosesseihin ei ole vielä riittävästi näyttöä, jotta niistä voitaisiin tehdä lopullisia päätelmiä. Kolmanneksi Westwood ja Low nimeävät luovuuden ja innovaatioiden olevan monimutkaisia sosiaalisia prosesseja, joihin liittyy useita muitakin tekijöitä kuin kansalliset kulttuurit. (emt., 235). Täten voitaneen todeta, että on oleellista selvittää, mikä aiempi tutkimus soveltuu juuri tämän tutkimuskohteen ymmärtämiseen.

Ottaen huomioon sekä luovuuden moniulotteisuuden ja subjektiivisuuden, sekä luovuuteen vaikuttavien tekijöiden suuren määrän yhdistettynä pelialan yleiseen kiinnostavuuteen näyttäyty tutkimuskohde erittäin mielenkiintoiselta. Edellä sanotun perusteella tutkimuksen päätehtäväksi asetetaan siten sen selvittäminen ja ymmärtäminen *mitkä tekijät pelinkehittäjien itsensä kokemina edistävät luovuutta*. Tutkimustehtävää voidaan perustella täten ensinnäkin aiheen ajankohtaisuudella, mutta sillä on myös teoreettinen merkityksensä sen yhdistäessä useita hallintotieteenkin kannalta keskeisiä teoreettisia suuntauksia uudella tavalla uuteen kontekstiin liittyen.

2.3. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukset jakautuvat teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettiset tutkimukset käsittelevät esimerkiksi tieteenalan näkökulmiin tai teorioihin liittyviä ongelmia ja teoreettisten tutkimusten aineistona onkin näihin kysymyksiin liittyvä aiempi tutkimus. Empiirisissä tutkimuksissa puolestaan kohteena on jokin reaali maailman ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa. Rajanveto teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä ei kuitenkaan aina ole näin yksinkertainen, sillä empiirisetkin tutkimukset sisältävät teoreettisia aineksia, ja teoreettisissa tutkimuksissa on usein toissijaisesti empiiristä aineistoa. (Uusitalo 1998, 60.)

Vertailtaessa eri tutkimusotteiden hyviä ja huonoja puolia päädytään usein siihen näkemukseen, että kvalitatiivisten menetelmien avulla saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa, kun taas kvantitatiivinen tutkimus tuottaa pinnallista, mutta luotettavaa tietoa (Alasuutari 1999, 231). Asetettua tutkimustehtävää empiirisenä ilmiönä olisi varmastikin mahdollista lähestyä kumpaa tahansa tutkimusmetodologiaa hyödyntäen, joten tutkija on jälleen valinnan edessä. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että empiirisen ilmiön ollessa kyseessä laadulliset menetelmät toimivat työkaluina, mutta on myös korostettava ilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia monin tavoin, mutta Eskola ja Suoranta ehdottavat eräänlaisiksi tunnusmerkeiksi esimerkiksi aineistonkeruumenetelmää, aineiston laadullis-induktiivista analyysia, hypoteesittomuutta, tutkittavien näkökulmaa ja harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa. (emt., 14-15)

Alasuutari (1999) kuitenkin kuvaa, kuinka kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välille tehdään usein liiankin suuri ero. Alasuutarin mukaan kaikille tutkimuksille yhteistä on esimerkiksi objektiivisuus ja pyrkimys loogiseen todisteluun. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, ja jopa samaan aineistoon, joten niitä voitaisiin pitää ikään kuin jatkumona, eikä niinkään toistensa vastakohtina. (emt., 31-32). Toisin kuin Alasuutari, Metsämuuronen (2003, 166-167) korostaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen eroja, ja suosittaa tutkimuskohteen perusteella jommankumman valintaa päämetodologiaksi.

Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa hyödyntäen laadullisia menetelmiä, koska tutkimuksessa halutaan korostaa ja ymmärtää pelinkehittäjien omia kokemuksia ja näkemyksiä luovuudesta, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen aihetta koskevan teorian monitieteisyys ja sirpaleisuus puolsivat myös osaltaan laadullisten menetelmien käyttöä. Useat tutkimuksen kannalta olennaiset

käsitteet, kuten motivaatio ja itse luovuus, ovat luonteeltaan subjektiivisia, ja näin jokainen yksilö myös kokee ja käsittää ne eri tavoin. Edellä mainitun perusteella tutkimuksen tiedonantajille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa ja kuvata omin sanoin juuri heidän mielestään tärkeitä asioita.

Kaiken tutkimuksen tärkein tavoite on uuden tiedon tuottaminen tutkimuskohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Jotta halutunlaiset tulokset on mahdollista saavuttaa, tulee ensin pohtia tavoiteltavan tiedon olemusta ja luonnetta. Tutkimustehtävän kannalta olennaiset valinnat liittyvät siten tiedonintressiin ja tieteelliseen tavoitteeseen.

Esimerkiksi Niiniluoto (1980, 70-73) kuvaa tiedonintressejä Habermasiin pohjautuen. Tiedonintressit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: tekniseen, hermeneuttiseen eli praktiseen, ja emansipatoriseen eli kriittiseen tiedonintressiin. Habermas tarkoittaa tiedonintresseillä tieteelliselle käytännölle asetettavaa rationaalisuusperustaa, eikä esimerkiksi tutkijan motiiveja tai yhteiskunnan tutkimukselle asettamia tavoitteita. Raunion (1999, 366) mukaan tiedonintressit kuvaavat myös yleisesti sitä metodologista tapaa, jolla voidaan jäsentää tieteen merkitystä inhimillisten käytäntöjen uusintamisessa.

Tekninen tiedonintressi korostaa tieteellisen tiedon välinearvoa. Habermasin mukaan tekninen tiedonintressi ja siihen liittyvä kontrollin mahdollistava ennustaminen kuuluvat luonnontieteille, ja sellaisille yhteiskuntatieteille kuten kansantaloustiede, sosiologia ja valtio-oppi. Hermeneuttinen eli praktinen tiedonintressi liittyy ilmiöiden merkityksen ymmärtämiseen kommunikaation ja traditionvälityksen kautta. Tämän näkemyksen mukaan historia on muiden humanististen tieteiden tapaan tyypillinen hermeneuttinen tiede, sillä se tekee nykyajan ilmiöitä ymmärrettäviksi menneiden tapahtumien tulkinnan kautta. Emansipatorista tiedonintressiä kutsutaan myös kriittiseksi ja vapauttavaksi tiedonintressiksi. Emansipatorinen tiedonintressi liittyy kriittiseen yhteiskuntatieteeseen päämääränään väärästä tietoisuudesta vapautuminen. (Niiniluoto 1980, 70-72).

Tämä tutkimus nojautuu ymmärtävään eli praktiseen tiedonintressiin, johon perustuen muotoutuvat myös tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuksella on myös tavoitteita, jotka liittyvät tiedon tuottamiseen. Tutkimuksen tavoite voi olla tutkittavan ilmiön, kohteen tai asian kartoitus, selittäminen, kuvaileminen tai ennustaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 137-139). Uusitalo (1998, 61-64) puolestaan jakaa tavoitteet etsinnällisiin eli eksploraatiivisiin, kuvaileviin ja selittäviin tutkimuksiin.

Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja ilmiöitä, kehittää hypoteeseja ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Kuvailevassa tutkimuksessa puolestaan dokumentoidaan ilmiöistä kiinnostavia piirteitä ja esitetään tarkkoja kuvauksia. Ennustava tutkimus nimensä mukaisesti ennustaa ihmisten toimintoja tai tapahtumia, jotka ovat seurauksena ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 137-139). Eksploratiivinen tutkimus on tarpeen, kun kyse on uudesta tai aiemmin tutkimattomasta ilmiöstä, ja se itse asiassa antaa harvoin ratkaisuja tutkimusongelmaan. Sen sijaan se saattaa antaa vihjeitä siitä, mistä vastauksia voisi etsiä ja auttaa menetelmävalinnoissa. Eksploratiivisiksi voidaan Uusitalon mukaan myös lukea tutkimukset, joiden tarkoituksena on kuvata ilmiötä teoreettisesti, mutta empiiristen havaintojen kautta. (Uusitalo 1998, 62).

Tutkimus on selittävä, jos se etsii kausaalisuhteista selitystä tilanteeseen tai ongelmaan. Yhteiskuntatieteissä voidaan nimetä kolme selittämisen tapaa: kausaalinen, intentionaalinen, funktionaalinen. Arkikielessä kausaaliteettia kutsutaan usein syy-seuraussuhteeksi, mutta tieteellisessä mielessä kausaalisiin väitteisiin liittyy aina vertailu. (Uusitalo 1998, 99-104).

Teleologiseksi kutsutaan selitystä, joka pohjautuu selitettävän asiaan tarkoitukseen. Raunio (1999, 267) mukaan teleologiset selitykset kertovat mitä varten jokin asia tapahtui. Kausaaliset selitykset puolestaan ilmaisevat miksi jokin tapahtui, eikä ihmisten toimintaa voida tyhjentävästi selittää syy-seuraussuhteita pohtimalla. Teleologisia selityksiä on kahta päätyyppiä: Funktionaalisia ja intentionaalisia. Funktionaaliset selitykset liittyvät jonkin systeemin itsesäätelyyn, kun taas intentionaaliset selitykset liittyvät tiedostavien olioiden, kuten ihmisten, tietoiseen päämäärähakuihin toimintaan. (Uusitalo 1998, 104-105).

Intentionaalisen selittämisen idea on Uusitalon mukaan peräisin hermeneutiikasta, ja sellaisilta klassikoilta kuten Weber, Droysen, Simmel ja Dilthey. Ero tehtiin luonnon- ja ihmistieteiden välille sekä metodin, että selittämisen ja ymmärtämisen välille. Keskeisin oivallus tässä jaottelussa on se, että ihmisen toimintaa tulee ennen kaikkea ymmärtää. (Uusitalo 1998, 105). Raunio puolestaan toteaa, että metodologisesti tähdellisen eron luonnon- ja ihmistieteiden välillä tekee juuri inhimillisen toiminnan tarkoituksellisuus. Intentionaalinen selittäminen soveltuu hyvin selitettäessä ihmisten tai ihmisryhmien tavoitteista toimintaa, kun taas funktionaalinen selittäminen on paikallaan tarkasteltaessa esimerkiksi yhteiskunnan toimintaa. (Raunio 1999, 266-267).

Tutkimuksessa turvauduttaisiin kausaaliseen selittämiseen, jos tutkimustehtäväksi oltaisiin asetettu sen selvittäminen, miksi jotkut tekijät edistävät, tai toisaalta eivät edistä, luovuutta.

Intentionaaliseen selittämiseen sitoutuminen soveltuu siten tutkimustehtävän muotoilun ja praktisen tiedonintressin vuoksi parhaiten tämän tutkimuksen selittämistavaksi, sillä se painottaa ihmisen tietoisuutta sekä hänen käsityksiään, asenteitaan ja tavoitteitaan (Uusitalo 1998, 111).

Luovuus on ominaisuus ja ilmiö, jota yksilö voi halutessaan myös päättää olla ilmaisematta. Siten tärkeiksi seikoiksi tutkimuksen kannalta nousevat pelinkehittäjien itsensä erilaisille tekijöille antamat merkitykset, jotka ovat puolestaan lähtöisin esimerkiksi heidän käsityksistään ja asenteistaan. Luovuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä tiedetään edeltävän tutkimuksen paljon, mutta teoria on pirstaleista. *Täten tutkimuksen tieteellinen tavoite on luovuutta edistävien tekijöiden kartoittaminen, ja siten ideaalityypin luominen näiden tekijöiden kokonaisuudesta.* Näin ollen aiempi tutkimuskirjallisuus antaa paljon viitteitä siitä suunnasta, johon tulee edetä. Kuitenkin asetetun tavoitteen saavuttaminen on mahdollista vasta tutkimusaineiston laadullisen analyysin ja tulkinnan kautta.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 51) varoittavat asettamasta opinnäytetyölle sekä tieteellistä, että käytännönläheistä tavoitetta. Tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että käytännöllinenkin tavoite voidaan asettaa, kunhan se ei ole ristiriidassa tieteellisen tavoitteen kanssa. Myöskään käytännönläheisen tavoitteen asettaminen ei merkitse tieteellisistä kriteereistä tinkimistä. Koska pelialan yritykset ovat Suomessa pieniä, ja varsinkin nuoria iältään, on tutkimuksen *käytännölliseksi tavoitteeksi päätetty asettaa sellaisen luovuuden huomioivan pohjan luominen organisaation ja johdon kehittämistyölle, joka on pelinkehitysyrittäjien toiminnan kannalta oleellinen.*

2.4. Tutkimuksen näkökulman valinta

Asetettua tutkimustehtävää voidaan lähestyä useasta näkökulmasta. Vaihtoehtoisiksi voidaan nimetä ainakin organisaation, johdon ja henkilöstön näkökulmat, kuten hallintotieteellisissä opinnäytetutkimuksissa on tavallista.

Näkökulmaksi voitaisiin siis ensinnäkin valita organisaatio, jolloin tutkimustehtävään haettaisiin vastauksia varsinkin organisaation rakenteesta, toimintaprosesseista ja muista ominaisuuksista. Organisaation näkökulma ei ole varsinkaan suomalaisten peliyrittäjien kannalta relevantti, sillä valtaosa niistä on varsinkin pieniä. Suomalaista pelialaa vuosina 2010-2011 koskevan katsauksen mukaan vain kolmella yrityksellä on yli 51 työntekijää, kun taas yli 70%:lla yrityksistä työntekijöitä

on 1-20 (Neogames 2011, 8). Vaikka pienissä yrityksissä voi olla hierarkkisia piirteitä, ei organisaation näkökulma ole tässä tutkimuksessa paras mahdollinen.

Toiseksi, näkökulmaksi voitaisiin valita johdon näkökulma, jolloin aihetta lähestyttäisiin johtajuuden olemuksesta ja johtamisen laajasta tehtäväkentästä käsin. Edellä mainittu yritysten pieni koko ei myöskään puolla johdon näkökulman valintaa, sillä perehtymättä tarkemmin peliyritysten organisaatiokaavioihin voidaan kuitenkin olettaa, että useimmissa tapauksissa johtajia on esimerkiksi vain yksi. Tällöin ei olisi myöskään mahdollista tehdä eroa vaikkapa strategiseen ja operationaaliseen johtamiseen ainakaan perustellusti.

Kolmanneksi, näkökulmaksi voitaisiin asettaa pelinkehitysyrityksen toimijat yksilöinä. Yksilönäkökulmasta käsin aiheen tarkastelu on mahdollista toteuttaa ottaen huomioon sekä luovuuden, että siihen vaikuttavien tekijöiden, kuten motivaation, subjektiivisen kokemuksen. Kuten edellä esitettiin, luovuutta edistävästä, ja toisaalta myös estävästä, tekijöistä yleisesti tiedetään jo melko paljon. Luovuus on kuitenkin aina yksilöstä lähtöisin, mikä osaltaan myös puoltaisi tutkimustehtävän tarkastelua yksilön näkökulmasta.

Tutkimus voitaisiin toteuttaa siis mistä vain edellä mainituista näkökulmista. Näkökulmaksi kuitenkin asetetaan itse luovuus, sillä sen kautta on mahdollista tarkastella tutkimustehtävän ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta tärkeää luovuuden edistämisen kokonaisuutta. Kohdeorganisaatiossa, kuten muissakin pelialan yrityksissä, voidaan erottaa vaikeuksitta pelinkehittäjä luovana yksilönä, pelinkehitysprosessi luovana prosessina, valmis peli luovana produktina ja pelinkehitysyritys luovana ympäristönä, ja vieläpä luovana asiantuntijaorganisaationa. Näin ollen luovuuden asettaminen näkökulmaksi tukee parhaiten tämän tutkimuksen ydintä ja syvintä tarkoitusta.

Luovuusnäkökulman valintaa puoltavat sen tarjoamat mahdollisuudet, ja etenkin se, että aiempaa tutkimusta luovuuden edistäjistä nimenomaan pelinkehitysalalla on vähän. Toisin sanoen näkökulma ei ennalta saa rajata pois potentiaalisia luovuuden edistäjiä, vaan sen tulee tarjota mahdollisuus tutkimustehtävän kannalta oleellisten seikkojen syvälliseen tarkasteluun laadullisessa analyysissä. Luovuuden voidaan myös todeta olevan organisaation, johtamisen ja yksilön näkökulmat yhdistävä tekijä. Valittu näkökulma täten tukee parhaiten tutkimustehtävää ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1. Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Teoreettisen tarkastelun yleisinä lähtökohtina toimivat tutkimustehtävä, sekä tutkimukselle asetetut tavoitteet ja valittu näkökulma. *Tämän tutkimuksen pääkäsitteiksi asetetaan luovuus, motivaatio, organisaatio sekä johtaminen kahdessa ominaisuudessa: luovuuden johtamisena ja luovana johtamisena.*

Tutkimustehtävä ja luovuus valittuna näkökulmana edellyttävät luovuuden ja siihen liitettyjen ulottuvuuksien monipuolista tarkastelua. Luovuus pohjimmiltaan psykologisena käsitteenä, mutta monen muunkin tieteenalan mielenkiinnon kohteena, on rikas ja monipuolinen inhimillinen ominaisuus ja ilmiö. Luovuutta lähestytään lisäksi siihen liitettävien näkökulmien eli ulottuvuuksien kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat yksilö, prosessi, produkti ja ympäristö.

Luovuuden tavoitteellinen edistäminen vaatii johtamiseen perehtymistä. Johtaminen käsitetään tässä tutkimuksessa laajasti, ja teoreettisen tarkastelun edetessä johtamisen ja luovuuden käsitteet sulautuvat yhteen luovaksi johtajuudeksi (creative leadership) ja luovuuden johtamiseksi (creativity management). Luovaa johtajuutta käsittelevässä alaluvussa eritellään luoviin johtajiin liitettyjä piirteitä, sekä tarkastellaan miten luovien hankkeiden, mitä pelinkehityskin edustaa, johtaminen eroaa ”tavanomaisesta” johtamisesta. Luovuuden johtamisen yhteydessä paneudutaan lisäksi aiemman tutkimuksen perusteella tärkeiksi koettaviin johtamisdimensioihin, joita ovat visio, palkitseminen ja sisäinen tiedonvälitys.

Motivaatio on tärkeä käsite sekä yleisesti työmotivaationa, mutta myös luovuuden virittäjänä. Erityisesti sisäisen motivaation merkitys luovuudelle on laajasti omaksuttu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Motivaatio toimii myös tärkeänä yhteytenä luovuuden ja johtamisen välillä, sillä useat luovuutta edistävät toimet tosiasiallisesti vaikuttavat luovuuteen nimenomaan sisäisen motivaation kautta.

Organisaatio puolestaan on se konteksti, jossa sekä luova toiminta että johtaminen tapahtuvat. Organisaatio myös luo ne rajat, joiden sisälle tarkastelu keskitetään. Luovuutta tukevaa ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria tarkastellaan organisaation yhteydessä, sillä ne ovat olemassa, aistittavissa ja koettavissa riippumatta siitä johdetaanko niitä tietoisesti vai ei. Tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta tärkeää tiimityötä käsitellään luovan työn organisointikeinona.

3.2. Luovuus

3.2.1. Luovuuden määritelmät

Yleistäen voidaan sanoa, että luovuuden määritelmiä on yhtä monta kuin luovuuden tutkijoitakin. Uusikylän (1999, 12) mukaan luovuus onkin yksi vaikeimmin määriteltävistä psykologisista käsitteistä. Luovuuden määrittely vaihtelee myös tieteenalan mukaan: Esimerkiksi historioitsija ja sosiologi kuvaavat ja tutkivat luovuutta eri lähtökohdista ja näkökulmista kuin psykologi (emt., 3). Lisäksi Ruth (1985, 14) toteaa, että mitä enemmän luovuutta on tutkittu, sitä hämärämmäksi luovuuden käsite näyttää muodostuneen. Heikkilä (1985, 92) lisää, että tavallaan jokainen luovuuden määritelmä on oikea, mutta että luovuutta ja sen kehittämistä tulisi lähestyä kokonaisvaltaisesti, eikä vain yhden osatekijän kautta.

Luovuuden tieteelliset määritelmät ovat jaettavissa viiteen päätyyppiin, jotka ovat hahmojen uudelleen jäsentelyyn perustuvat määritelmät, lopputulosta korostavat määritelmät, esteettiset tai ekspressiiviset määritelmät, psykoanalyttiset määritelmät ja ongelmanratkaisuun keskittyvät määritelmät (Uusikylä 1999, 15-16). Luovuuden määritelmien suuresta lukumäärästä ja teoreettisten suuntausten aiheuttamasta vaihtelusta johtuen Uusikylä (emt., 24) ei näe edes tarpeelliseksi valita vain yhtä luovuuden määritelmää, vaan jokainen teoreettinen näkökulma auttaa ymmärtämään luovuutta sen eri muodoissa.

Ruthin (1985) mukaan laajimmin hyväksytyyn luovuuden määritelmään liittyy kolme pääpiirrettä, jotka ovat omaperäisyys, joustavuus ja sujuvuus. Joidenkin tutkijoiden mielestä omaperäisyys onkin pohjimmiltaan luovuuden synonyymi, vaikkakin uutuuden, ainutlaatuisuuden ja omaperäisyyden kriteerit vaihtelevat. Joustavuus ja sen merkitys voidaan nähdä monissa luovan ihmisen ja luovan prosessin kuvauksissa avoimuutena ja herkkyytenä ympäristölle. Sujuvuus puolestaan kuvaa eräänlaista vaivattomuutta tuottaa ideoita ja muuttaa ajattelun suuntaa. Vaikka luovuuden käsite voidaan yksinkertaistaen esittää melko ristiriidattomasti, niin luovuuden empiiriseen tutkimukseen liittyy paljon näkemuseroja sen suhteen, onko lähestymistapa positivistinen vai hermeneuttinen. (emt, 14-15.)

Myös Häyrynen (1994) esittää, että luovuuden tutkimuksen perusongelma on tutkimuskohteen, eli luovuuden, epämääräisyys ja hänen mukaansa onkin tärkeää pitää luovuuden määritelmä melko avoimena, koska luovuutta on tutkittu eri aikoina eri tavoin ja eri yhteyksissä. Luovuus on kuitenkin määriteltävissä tunteiden, ideoiden ja välineiden sellaiseksi tuottamiseksi, joka tekee maailmasta

paremman paikan elää. Luovuudessa yhdistyy lisäksi yksilöllinen ja kollektiivinen, vaikka siitä ei oltaisi edes tietoisia. (emt, 25-28.)

Systeemiperspektiivinen lähestymistapa luovuuteen on malli, jossa kuvataan pikemminkin, missä luovuus syntyy ja miten sitä arvioidaan, kuin mitä luovuus perinteisten teoreettisten näkemysten mukaan on. Tässä mallissa elementteinä ovat yksilö (individual) ja hänen persoonallisuutensa, kokemuksensa ja tietonsa, erityisala (domain), jolla yksilö toimii tai operoi ja kenttä (field), joka arvioi yksilön tuotosten tasoa. Tässä mallissa luovuuden esiintyminen edellyttää sääntöjen ja käytäntöjen siirtymistä erityisalalta yksilölle, joka prosessoi ne uudeksi variaatioksi. Kenttä arvioi tämän variaation ja sen käyttökelpoisuuden ja täten siis yksilön luovan tuotoksen arvon. (Csikszentmihalyi 2007b, 313-316.) Styhren ja Sundgrenin (2005) mukaan systeemimalli luovuuden käsitteellistäjänä nostaa myös johtamisen keskeiseksi elementiksi. He esittävät, että organisaatioissa se on nimenomaan johto, joka päättää mikä on luovaa ja kuinka paljon luovuutta organisaatioissa ylipäänsä tarvitaan. (emt., 140-141.)

Fordille (1995) luovuus on kontekstisidonnaista, subjektiivista arviointia yksilön tai yhteisön aikaansaaman lopputuloksen uutuudesta ja arvosta. Ford perustaa tämän näkemyksensä luovuudesta tutkijoiden yhteisymmärrykseen siitä, että luovuus viittaa aina johonkin, joka on sekä uutta että jollain tavalla arvokasta. Kontekstisidonnaisuus tarkoittaa sitä, että luovuuden arviointi vaihtelee ryhmästä, organisaatiosta ja kulttuurista toiseen ja arvioinnit voivat myös vaihdella ajan mittaan. Kun huomio kiinnitetään luovuuteen organisaatioissa, ei yhden ihmisen arvio riitä, vaan idea täytyy tehdä julkiseksi, jotta sitä voidaan kehittää. Luovuutta ei voida mitata samoin menetelmin kuin esimerkiksi pituutta tai painoa, joten siksi arviointi on subjektiivista. Lopputulos viittaa luovaan tuotteeseen: Arvostelijoilla tulee olla jotain mitä nähdä, koskea tai kuulla. (emt, 17-19.)

Luovuuden tunnistaminen luovuudeksi voi tapahtua jopa vuosikymmenten viiveellä. Useat maailmankuulut taideteokset ja tieteelliset läpimurrot on tunnistettu luoviksi ja niiden arvo ymmärretty vasta kauan luovan tuotoksen valmistumisen jälkeen. Luovuutta toisin sanoen on olemassa riippumatta sen tiedostamisesta tai tunnistamisesta. (Nickerson 2007, 393).

Henry (1991) kuvaa luovuutta omaperäisyytenä, joka johtaa uusiin ideoihin ja uusiin tapoihin nähdä. Henry lisää määritelmään todellisen luovuuden osalta uutuuden lisäksi myös sopivuuden ja hyödynnettävyyden. (emt., 3). Vuonna 2001 ilmestyneessä teoksessaan *Creativity and Perception in Management* Henry kuvaa omaperäisyyden ja epätavallisuuden liittyvän luovuuden

määritelmässä esiintyvään uutuuden vaatimukseen. Sopivuuden kriteeri viittaa idean tai keksinnön laatuun: Erilaisuus ei riitä, täytyy myös olla sopiva. (Henry 2001, 9.)

Amabile (1998) kuvaa luovuutta liike-elämässä. Amabilen mukaan omaperäisyys ei riitä liike-elämässä, vaan hänkin liittyy luovuuteen sopivuuden sekä toteutettavuuden. Idean täytyy myös vaikuttaa jotenkin liiketoimintaan, esimerkiksi parantamalla tuotetta tai tuomalla uuden lähestymistavan prosessiin. Johtajat useimmiten kokevat luovuuden kuuluvan markkinoinnin lisäksi vain tutkimukseen ja tuotekehitykseen, mutta Amabilen mukaan luovuus voi hyödyttää jokaista organisaation funktiota. Amabilen määrittelyssä mielikuvitusta hyödyntävä ajattelu on yksi osa luovuutta, mutta kahdeksi muuksi oleelliseksi seikaksi hän nostaa motivaation ja asiantuntijuuden. (Amabile 1998, 78.)

Jokaisen yksilön kohdalla luovuus on siis kolmen komponentin summa. Asiantuntijuus voidaan lyhyesti määritellä tiedoksi, joka puolestaan koostuu teknisestä, älyllisestä ja proseduraalisesta tiedosta. Luovan ajattelun kyky tarkoittaa sitä, kuinka joustavasti ja mielikuvituksellisesti ihmiset lähestyvät ongelmia. Motivaation kohdalla Amabile nostaa tärkeimmäksi sisäisen motivaation: Sisäinen palo ratkaista jokin käsillä oleva ongelma johtaa ratkaisuihin, jotka ovat paljon luovempia kuin mihin rahan kaltaiset ulkoiset palkkiot rohkaisevat. Sisäiseen motivaatioon voidaan parhaiten vaikuttaa työympäristöön liittyvillä tekijöillä. Työpaikan käytäntöjen ja työolojen kautta johto voi vaikuttaa kaikkiin luovuuden kolmeen komponenttiin –sekä hyvässä että pahassa. (Amabile 1998, 78.)

Edellä on kuvattu yksilön luovuutta, mutta kuten Williams ja Yang (2007, 373) esittävät, yksilön ja ryhmän luovuus ovat kaksi eri asiaa. Organisatorinen luovuus (organizational creativity) on monen tutkijan käyttämä käsite, joka kuvastaa näkökulman siirtymistä luovasta yksilöstä luovaan organisaatioon. Woodman (1995, 61) kuvaa organisatorisen luovuuden tarkoittavan arvokkaan, hyödyllisen ja uuden tuotteen, idean, palvelun tai prosessin luomista monimutkaisessa sosiaalisessa ympäristössä. Styhre ja Sundgren (2005, 4) kuvaavat organisatorisen luovuuden olevan joukko toimia, joissa ideat ja uudet ongelmanratkaisutavat ilmenevät yhteistoiminnan ja monen tieteenalan dialogin kautta tuottaen arvoa organisaation missiolle ja markkinoille.

Luovuuteen liitettävät attribuutit ovat edellä olleet positiivisia, mutta luovuus tuo mukanaan myös epävarmuutta, moniselitteisyyttä, ristiriitoja ja riskejä, kuten kaikki uudet asiat (West 1995, 76). Luovuutta haluava johto ja organisaatio saavat siten luovuuden myönteisten puolien lisäksi

väistämättä myös siihen liittyvät kielteiset puolet. Luovuuden liian kapea-alainen tarkastelu jättää tämän seikan usein huomiotta.

Edellä on luotu katsaus luovuuden määritelmistä usean eri tieteenalan kautta, jolloin huomataan, että luovuuden määritelmille on yhteistä uutuuden ja omaperäisyyden vaatimukset lähtökohdista huolimatta. Enemmän eroja löytyykin lähestyttäessä kysymystä siitä, onko luovuus enemmän psykologinen vai sosiaalinen prosessi. Lisäksi esimerkiksi liiketaloudelliset vaatimukset huomioonottavat määritelmät korostavat hyödyllisyyttä ja toteutettavuutta eräänä luovuuden kriteerinä. Organisaatioissa reunaehdot luovuudelle määrittävät organisaation tavoitteet ja päämäärät, kun taas luova toiminta itsensä toteuttamisen lähtökohdista ei tunne tällaisia rajoja.

3.2.2. Luovuuden ulottuvuudet

Kuten edellä on esitetty, luovuutta käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimuksen mittavan määrän ja tietyn pirstaleisuuden vuoksi luovuuden käsite ei ole aivan yksiselitteinen ja tutkimuksissa painotetaan eri tekijöitä, mutta luovuuden neljäksi peruselementiksi, näkökulmaksi tai päämuuttujaksi mainitaan useimmissa lähteissä luova yksilö, luova prosessi, luova produkti ja luova ympäristö (esim. Uusikylä 1999, 56-77; ks. Styhre & Sundgren 2005, 28-30; Henry 1991, 5-10). Näiden näkökulmien sisälle on mahdollista sijoittaa suurin osa luovuuden tutkimuksesta. Joissain tutkimuksissa pitäydytään melko tiukasti yhdessä näkökulmassa, joissain tutkimuksissa puolestaan käsitellään kaikkia peruselementtejä tai yhdistellään muutamia tekijöitä.

Henryn (1991, 5) mukaan yksilönäkökulma keskittyy luovuuteen kykynä tai taitona, prosessi luovuuteen mentaalisenä toimintana, produkti luoviin lopputuloksiin ja ympäristö olosuhteisiin, jotka edistävät tai estävät luovuutta. Styhre ja Sundgren (2005, 28) puolestaan kuvaavat luovaan yksilöön kohdistuvan tutkimuksen keskittyvän persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen, luovaan produktiin kohdistuvassa tutkimuksessa keskitytään luovan produktin ominaisuuksiin, kun taas luovaa ympäristöä koskeva tutkimus kuvaa luovuutta tukevan ympäristön ominaisuuksia. Seuraavassa käsitellään jokaista luovuuden näkökulmaa erikseen niihin liitettyjen peruspiirteiden ja tutkimussuuntausten avulla.

Yksilö. Luovien yksilöiden tutkimus on pääosin psykologista ja luovuuden tutkimus painottuikin alkuaikoinaan juuri luovien yksilöiden tutkimukseen. Luovuus voidaan määritellä yhteiseksi piirteeksi kaikille itseään toteuttaville yksilöille, mutta samaan aikaan luovuus on myös perimmäisiä

inhimillisiä ominaisuuksia. Luovuus voi ilmetä perinteisillä taiteellisilla tavoilla, mutta myös nöyremmin, ikään kuin persoonallisuuden ilmauksena, minkä tahansa toiminnan yhteydessä. Tällä tavoin käsitettynä luovuus liittyy asenteeseen, tiettyyn henkeen, jolla toimintaa suoritetaan. (Maslow 1987, 142-143.)

Jokaisessa yksilössä on kaksi puolta, joista toinen on yleensä dominoivampi. Uusikylän mukaan luova yksilö osaa käyttää näitä persoonallisuutensa ääripäitä. (Uusikylä, 1999, 56.) Luovan yksilön yhdeksi tärkeimmäksi piirteeksi voidaan nostaa kyky nähdä ongelmia, joita muut eivät näe. Luova yksilö pystyy tuottamaan paljon uusia omaperäisiä ideoita, on joustava sekä toimii sujuvasti. Luova yksilö osaa elaboroida ja hänellä on kyky käsitellä monimutkaisia rakenteita. Uusikylä tuo esille, kuinka luova työ vaatii myös taitoa arvioida, mitkä ideat ovat jatkokehittelyn arvoisia. (emt. 21-22.)

Ruth (1985) kuvaa luovaa yksilöä persoonan, persoonallisuudentyyppin ja asennoitumisen kautta. Luovalle persoonalle tyypillistä on divergentti ajattelutapa, eli kyky tuottaa informaation pohjalta monia vaihtoehtoja. Näiden vaihtoehtojen pääpaino on tuotoksen muuntuvuudessa ja laadussa. Luova suhtautumistapa sisältää esimerkiksi tavanomaista vähemmän puolustautumisen tarvetta ja estoja, vähemmän tarvetta teeskentelyyn ja tavallista enemmän itseluottamusta, tehtävän hallintaa ja tahdonvoimaa. Suhtautumistavan lisäksi luovuus edellyttää yksilöltä korkeaa aktiivitasoa ja luovaa asennetta. Ruth esittää, että luova toiminta on usein yllätyksellistä ja että luovuutta esiintyy etenkin silloin, kun informaatiossa havaitaan epäselvyyksiä, ongelmia tai aukkoja. Luova ihminen on herkkä ympäristölle, ja ongelmaa ratkaistessaan hän tuntee toteuttavansa itseään. (emt, 17.)

Etsittäessä luovan yksilön ideaalityyppejä tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä useita toisiaan muistuttavia luettelomaisia kuvauksia. Fordin (1995, 38) mukaan luovien yksilöiden piirteitä ovat esimerkiksi itsevarmuus, vaihtelusta ja itsenäisyydestä pitäminen, asiantuntijuus ja intuitiivisuus. Henry (1991, 6) sen sijaan yhdistää luoviin yksilöihin hyvän mielikuvituksen ja kommunikointitaidot, sisäisen motivaation, ahkeruuden ja kyvyn olla välittämättä yhdenmukaisuuden paineista. Sternbergille ja Lubartille (2007, 11) luovan yksilön ominaisuuksia ovat minäpystyvyys, halu voittaa eteen tulevat esteet sekä valmius sietää kohtuullisia riskejä ja moniselitteisyyttä.

Yksilöön liitettävien ominaisuuksien lisäksi voidaan kysyä, miten luova yksilö ajattelee. Tieteessä toisistaan erotetaan divergentti ja konvergentti ajattelu. Divergentissä ajattelusta yhdestä lähtökohdasta saadaan useita oivalluksia, eli se on laajentavaa, kun taas konvergentti ajattelu

muodostaa useista asioista yleistyksen ollen supistavaa. Esimerkiksi Greenen (1977, 15) mukaan rationaalisuuteen ja loogisuuteen painottuva konvergentti ajattelu on yksi tavallisimmista älykkyyden mittareista, kun taas luova ajattelu tarvitsee divergenttejä assosiaatioita. Muita luovien yksilöiden ajattelun aineksia ovat moniselitteisyyden suvaitseminen, arvailu ja monimutkaisuuden suosiminen (Ruth 1995, 15).

Prosessi. Uusikylän (1999) mukaan ongelmien löytäminen on luovassa prosessissa keskeistä. Ongelman löytämisen jälkeen seuraavat hautomisvaihe eli inkubaatio, oivallus, ja näin saavutetun ratkaisun hyväksyminen tai hylkääminen. Epämääräisyys on luonteenomaista luovalle prosessille eikä työskentelyn tavoitekaan aina ole selkeä, vaikka itse ongelma olisikin selvärajainen. (emt., 63.) Luovan prosessin kohteen eli tehtävän tulee olla haastavuudeltaan ja vaikeudeltaan suhteessa tekijän taitoihin. Liian vaikeat tehtävät aiheuttavat ahdistuneisuutta, ja liian helpot puolestaan tylsistymistä. Taitojen, tietojen ja kykyjen kehittyessä haastavuuden tulisi lisääntyä uutta tasoa vastaavaksi. Yksilölle on palkitsevaa, kun yhä paremmat tulokset tulevat mahdollisiksi, vaikka tavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi ponnistelua. Luovan prosessin kesto voi vaihdella hyvinkin paljon. Joskus hautomisvaihe voi viedä jopa vuosikymmeniä, mutta inkubaatio voi tapahtua myös todella nopeasti. (emt., 67.)

Ruth (1985) esittää luovuuden olevan kokoamisprosessi, jossa syntyy jotakin tavallisesta poikkeavaa. Luovassa prosessissa siis toisilleen etäisiä elementtejä liitetään uusiksi yhdistelmiksi. Luova prosessi voidaan esittää yksinkertaistaen myös siten, että siinä syntyy jotain, joko yksilölle itselleen tai muille, arvokasta, hyödyllistä ja uutta. Ruthinkin tarkastelussa luova prosessi on nelivaiheinen, mutta hän korostaa sitä, ettei luova prosessi suinkaan vain pääty, vaan todennäköisesti jatkuu, ellei ensimmäinen ratkaisu ollut hyväksyttävissä. (emt., 21-23.)

Häyrynen (1994) esittää, että luovissa prosesseissa yhdistyy aiemman hallinta ja johonkin uuteen eteneminen ja että se voi tapahtua monilla tavoin. Luova toiminta nojaa ihmisyhteisön aiemmin kehittämään ajatuskulttuuriin ja näin se käyttää hyväksi kollektiivista tajuntaa sellaisena kuin se ilmenee kulttuurissa. Luovuudella voidaan vastata niihin haasteisiin, joita kussakin aikakaudessa esiintyy ja joiden ratkaiseminen on välttämätöntä. Luova prosessi voidaan nähdä sosiaalisena toimintaprosessina, jossa idea rikastuu ja selkeytyy yhteistyön ja kanssakäymisen seurauksena. (emt., 28.)

Luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyi (2007a) kuvaa flow-käsitteellä luovan prosessin subjektiivista kokemista. Csikszentmihalyin mukaan yksi flow'n peruselementeistä on se, kuinka jokin käsillä oleva tuntuu mutkikkoudessaan niin kiinnostavalta, että se tempaa ihmisen kokonaan mukaansa. Csikszentmihalyi kuvaa flow-kokemusta esimerkiksi kirurgin ja vuorikiipeilijän näkökulmista, mutta korostaa, kuinka flow'n tunteen voi saavuttaa vaikka hyvää kirjaa lukiessa, kun tarina tempaa mukaansa ja ihminen unohtaa itsensä. Flow-kokemus voi liittyä myös läheisiin ihmissuhteisiin, esimerkiksi lapsen kasvattamiseen. Tällainen moniulotteinen tehtävä antaa ihmiselle mahdollisuuden kasvaa kokonaisemmaksi ja vahvemmaksi. (Csikszentmihalyi 2007a, 51-53.)

Csikszentmihalyin mukaan flow-kokemuksella on merkitystä myös liike-elämässä. Johtajien haastatteluiden perusteella Csikszentmihalyi esittää, että flow kuuluu myös työpaikoille. On jopa sanottu, että flow on välttämätöntä, sillä jos ei nauti työstään, ei voi myöskään olla kovin hyvä siinä. Myös kiinnostus omaa työtehtävää kohtaan on olennaista. (Csikszentmihalyi 2007a, 53-54.)

Flow'ta voidaan kuvailla kahdeksan ehdon avulla. Näitä ehtoja ovat päämäärien selvyys, nopea palaute, tasapaino haasteiden ja taitojen välillä, syvä keskittyminen, nykyhetken tärkeys, hallinnan vaivattomuus, ajantajun muuttuminen ja egon poissaolo. (Csikszentmihalyi 2007a, 54-71.) Tarkastelen näistä kolmea ensimmäistä tarkemmin, sillä ne ovat keskeisimpiä organisaatio-kontekstissa sekä esimiestyön ja johtamisen kannalta. Monet tutkijat ovat nostaneet päämäärien selkeyden, palautteen sekä haasteiden ja taitojen vastaavuuden luovuuden edistäjiksi organisaatioissa.

Csikszentmihalyin mukaan päämäärien selvyys on keskittymiselle tärkeää. Jotta ihminen voisi keskittyä käsillä olevaan tehtävään, hänen tulee ymmärtää tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat pienemmät askeleet. Hän esittääkin, että varsinainen nautinto tekemisestä syntyy näistä pienistä tehtävistä, ei tavoitteen saavuttamisesta. Lopputulokseen kohdistuva liika huoli myös häiritsee keskittymistä ja näin vaikeuttaa prosessia. Mielenkiinnon tulisikin kohdistua tehtävän suorittamisen laatuun. (Csikszentmihalyi 2007a, 55.)

Csikszentmihalyin mukaan palautteen nopeuden merkitys on siinä, että flow-kokemuksessa syventyminen syntyy usein tiedosta, että se mitä tekee, on merkityksellistä. Palaute voi tulla kollegoiden, esimiesten ja johtajien lisäksi ihmiseltä itseltään. Csikszentmihalyi pitääkin tätä palautteen antamista itselleen asiantuntijan tunnusmerkkinä. Luovuutta vaativissa tehtävissä ei

lisäksi useinkaan ole sellaisia standardeja, joiden mukaan niitä voitaisiin arvioida. Ulkoisten standardien puutteen vuoksi tietämykseen ja kokemukseen perustuvat sisäiset standardit ovat tärkeitä. Csikszentmihalyin mukaan uuden luomisesta syntyvää kokemusta ei voida edes verrata mihinkään muuhun. (Csikszentmihalyi 2007a, 56.)

Csikszentmihalyi esittää, että tehtävään syventyminen on helpompaa, jos ihminen tietää selviytyvänsä siitä. Taitojen riittämättömyys aiheuttaa hermostuneisuutta ja liika helppous puolestaan tylsistyttää, ja kummassakin tapauksissa huomio kohdistuu muualle kuin itse tehtävään. Flow-kokemus onkin todennäköisin silloin, kun sekä haasteet että taidot ovat korkealla tasolla ja vastaavat toisiaan. Monimutkaiset tehtävät tuottavat helposti flow'ta, sillä silloin on loputon määrä uutta ammennettavaa. Taitojen kehittyessä yhä vaikeampiin haasteisiin vastaaminen mahdollistuu. Uusin haasteisiin tarttuminen on olennaista, sillä muuten työstä voi tulla tylsää ja rutiininomaista. Csikszentmihalyin mukaan juuri flow'n kokeminen on yllykkeenä edetä ja vastata yhä monimutkaisimpiin haasteisiin. Uusia haasteita ja mahdollisuuksia voi löytää myös ympäristöstä, jos osaa nähdä asioita, joita muut eivät huomaa. Flow-kokemuksen saavuttaminen on helpointa ihmiselle, joka on utelias, kiinnostunut ja innostunut. (Csikszentmihalyi 2007a, 57-59.)

Luovaksi prosessiksi luonnehditaan siis toimintaa ja työskentelemistä luovasti, eikä se ole välttämättä tietoista tavalla, jossa yksilö nimenomaan pyrkii luovaan lopputulokseen. Tutkimus luovan prosessin suhteen on Styhren ja Sundgrenin (2005) mukaan yksilökeskeistä, ja se pyrkii mittaamaan luovaa prosessia eri tavoin. Tällainen tutkimussuunta tähtää mallien ja testien kehittämiseen teoreettisten viitekehysten kautta, jotta luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua voitaisiin ymmärtää paremmin. (emt., 28.)

Luova produkti. Produkti syntyy luovan prosessin lopputuloksena, ja se voi olla mitä vain taideteoksen ja uuden teorian väliltä. Se, mitä pidetään luovana produktina, vaihtelee tilanteittain ja riippuu myös luovan prosessin tavoitteesta. Produktin arvon tai laadun arviointi on asiantuntijoiden tehtäväalaa, mutta jos kyse on itsensä toteuttamisen tarpeesta, vain luovan prosessin ja produktin tuottama tyydytys yksilölle itselleen on tärkeää. Voidaan myös kysyä mitä esimerkiksi luova virkamies tekee? Hänen luovuutensa voi näkyä esimerkiksi teoreettisena innovatiivisuutena, henkilösuhteina tai ideoina, jotka eivät ole konkreettisia, mutta kuitenkin luovia tuotteita. Luovan produktin tarkastelu kontekstissaan on olennaista: Taustalla vaikuttavat taloudelliset, yhteiskunnalliset ja poliittiset arvot tulee ottaa huomioon mahdollisessa arvioinnissa. (Uusikylä 1999, 68, ks. Ford 1995, 17.)

Ruth (1985) käyttää luovasta produktista nimitystä luova tuote ja luova lopputuote. Ruthin mukaan useimpien luovuuden mittausyritysten kohteena onkin ollut juuri luova lopputuote, joka syntyy luovassa prosessissa. Ruth tuo myös esiin, kuinka on väitetty, ettei yksilöä tai prosessia voida määrittellä luovaksi, ellei tarkasteltavana ole luomisen tuotetta. Tämä nostaa esiin fenomenologisen ja behavioristisen suuntauksen erimielisyydet. Behavioristisen tai positivistisen tutkimuksen mukaan lopputuotteen on oltava näkyvä ja mitattavissa, kun taas fenomenologeille luovuus voi olla puhdasta fantasiaa, eikä siten objektiivisesti mitattavissa, mutta silti olemassa. (Ruth 1985, 29-30.)

Henry (1991) kuvaa, kuinka luova produkti voi toisaalta syntyä radikaalin läpimurron myötä tai toisaalta inkrementaalisesti askeleittain. Luovat produktit ovat uudenlaisia muodoltaan tai toteutukseltaan tai kumpaakin, sekä ne ovat hyödyllisiä ja houkuttelevia. Henry myös korostaa kuinka tutkijan, suunnittelijan tai insinöörin tehtävänä on muuntaa ideat käyttökelpoisiksi artefakteiksi, kun taas johtajalle tai esimiehelle kuuluu moniammatillisten tiimien innostaminen ja koordinointi tuotekehittämissä ja prosessin etenemisen varmistaminen. (emt., 10.)

Luovan produktin tutkimus käsittelee esimerkiksi luovien tuotosten arviointia, kuten omaperäisyyttä, käytettävyyttä, monimutkaisuutta ja miellyttävyyttä. Eräs tapa tutkia luovia tuotteita on luoda metodeja, joilla ulkopuoliset arvioivat tuotteita niiden ominaisuuksien perusteella. Näitä relevantteja ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi resurssien sopivuus sekä uutuus ja omintakeisuus. (Styhre & Sundgen 2005, 29.) Voidaan lisäksi todeta, että innovaatio on luova produkti otettuna käyttöön tai vietynä markkinoille, eli innovaatio voi olla esimerkiksi uusi tuote tai valmistusprosessi. Myös innovaatiot voivat syntyä inkrementaalisesti tai radikaalina läpimurtona.

Luova ympäristö. Luova ympäristö on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle kuin muut luovuuden ulottuvuudet. Luovaa ympäristöä on kuitenkin mahdollista tarkastella ainakin yhteiskunnan ja organisaation tasoilla. Yhteiskunta voi arvoillaan rohkaista luovuuteen, ja täten pitää sitä arvokkaana ja tavoiteltavana. Organisaatioilla on puolestaan selkeä tarve olla hyviä ympäristöjä luovuudelle, mutta monet organisaatioiden sisäsyntyiset piirteet, kuten hierarkkisuus ja byrokraattisuus toimivat pikemminkin luovuuden estäjinä kuin edistäjinä.

Luovuuteen kannustavassa yhteiskunnassa ihanteena ei saisi olla yhdenmukaisuus, vaan yksilöllisyys ja omaperäisyys. Muut ihmiset, kollegat ja alan auktoriteetit voivat osaltaan joko estää

tai edistää luovuutta. Uusikylä esittää, että luovuudella on suomen kielessä positiivinen konnotaatio. Hän jatkaa kuitenkin pohtimalla, onko luovuuden nostaminen tärkeäksi asiaksi niin taiteissa kuin liike-elämässäkin enemmän kuitenkin julistuksellisuutta: Onko nykyisessä kilpailullisessa ja tehokkuutta korostavassa ilmapiirissä todella sijaa luovuudelle, joka vaatii aikaa ja ideoiden kokeilemistä? (Uusikylä 1999, 70.)

Sternberg ja Lubart (2007) korostavat luovan ympäristön merkitystä korostaessaan, että vaikka yksilöllä olisi kaikki luovan yksilön valmiudet ja ominaisuudet, tarvitsee hän silti ympäristön, jossa toteuttaa luovuuttaan. Ympäristön tuki ja foorumina toimiminen esimerkiksi ideoiden esittämiselle, ovat edellytyksiä sille, että luovuus pääsee esiin. (emt. 11)

Organisaatiotasolla Uusikylä tulkitsee Ekvallia (1997) kuvaillessaan luovalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä, joita ovat työn haasteellisuus, vapaa ilmapiiri, keskinäinen luottamus, leikkimielisyys, rakentavat väittelyt, riskinottohalukkuus ja hedelmälliset konfliktit. Luovuuteen pyrkiessään organisaatiot ovat ottaneet käyttöön menetelmiä, joilla ideoita otetaan yhteiseen käsittelyyn. (Uusikylä 1999, 17.)

Myös Henry (1991) kuvaa luovaa ympäristöä sekä yhteiskunnan että organisaation tasoilla. Johtamistieteellisessä kirjallisuudessa onkin kiinnitetty huomiota yhteiskunnallisiin seikkoihin, organisaatiokulttuuriin ja –ilmastoon, sekä erilaisiin rakenteisiin, joilla on vaikutusta luovuuteen. Luovat ideat nousevat siellä missä uudet ajatukset ja haasteet ovat tervetulleita, ja missä ihmisiä kannustetaan leikkimään tai pelaamaan eikä heitä uhkailla ja kontrolloida. (emt., 9.)

Henryn mukaan rakenteelliset muutokset, joiden tavoitteena on ollut lisätä luovaa toimintaa perinteisesti sisältävät ajatuksen autonomisista osastoista, jotka erikoistuvat esimerkiksi tuotekehittelyyn. Radikaalimpia toimenpiteitä tarvitaan, jos tavoitteena on lisätä luovuutta läpi koko organisaation. Usein tällaisissa hankkeissa pyritään madaltamaan organisaatiota, jotta byrokratiaa saadaan vähennettyä ja jotta vastuunotto vauhdittuu. (Henry 1991, 9-10.)

Henry jatkaa luovan ympäristön määrittelyä kuvaamalla välittömän ympäristön tärkeyttä. Hän ottaa esimerkiksi tiimin, jonka jäsenten tulisi olla avoimia uusille ideoille, heidän kesken tulisi vallita luottamus, tai sitä tulisi kehittää, ja heidän tulisi tuntea olonsa niin mukavaksi, että he uskaltavat ottaa riskejä ja epäonnistua. Ilmapiirin johtaminen sopivaksi luoville hankkeille on tärkeää ja johtajan täytyykin osoittaa suuntaa sallimalla henkilöstölle riittävästi vapautta, jotta työntekijöillä

on tunne oman kohtalonsa hallitsemisesta. Osallistuva johtaminen voidaan nähdä luoville hankkeille sopivimmaksi johtamistyyliksi, jolloin johtajan roolina on olla fasilitaattori ja mentori. (Henry 1991, 10.)

Styhre ja Sundgren (2005) esittävät luovan ympäristöön keskittyvän tutkimuksen liittyvän sellaisen ympäristön määrittelyyn, jossa luovuutta esiintyy. Luovan ympäristön tutkimuksen tavoitteena on selvittää erilaisia ympäristön muuttujia, jotka liittyvät luovaan tuottavuuteen. Tutkittaessa luovuuden kontekstia näkökulma vaihtuu yksilöstä organisaation ja johtamisen näkökulmaan. (emt, 29-30.)

3.2.3. Luovuus vai innovatiivisuus?

Luovuus ja innovatiivisuus ovat lähikäsitteitä keskenään. Arkiajattelussa ja julkisessa keskustelussa luovuutta on totuttu pitämään yksilön ominaisuutena, kun taas innovatiivisuudella viitataan usein organisaatioiden päämäärälähtöiseen toimintaan. Kirjallisuudessa näiden kahden käsitteen välille ei myöskään aina tehdä eroa. Esimerkiksi Ståhle ja Wilenius (2006, 194) määrittelevät innovatiivisuuden kriteeriksi uutuuden lisäksi idean toteuttamiskelpoisuuden käytännössä. Tämän määritelmän käyttökelpoisuuden kriteeri ei tee juurikaan eroa luovuuteen liitettävään sopivuuden ehtoon.

King (1995) löytää kolme luovuuden ja innovatiivisuuden eroa. Ensimmäinen, luovuuteen liitetty uutuuden vaatimus edellyttää suppeimmassa merkitystä vain sitä, että lopputulos on tekijälle itselleen uusi. Sen sijaan innovaation edellytys on sen uutuus ainakin siinä organisatorisessa kontekstissa, jossa se luodaan. Toinen ero liittyy Kingin mukaan julkisuuteen, sillä luovuuden lopputulos voi jäädä yksityiseksi, kun taas innovaatiot ovat lähtökohtaisesti julkisia. Kolmanneksi luovuus on kognitiivinen prosessi yksilön ajatusmaailmassa, kun taas innovatiivisuus on sosiaalinen prosessi usean yksilön välillä. (emt., 83-84).

Luovuus on edellä sanotun perusteella innovatiivisuuden tärkeä, mutta ei tyhjentävä ominaisuus. Tässä tutkimuksessa voitaisiin käsitellä myös innovatiivisuutta, sillä pelinkehitys edellyttää usean asiantuntijan yhteistyötä, pelinkehityksen lopputulos on julkinen ja pelin idean on oltava uudenlainen muiden digitaalisten pelien joukossa. Luovuuden valinta tutkimuksen lähtökohdaksi on kuitenkin tehty tietoisesti, sillä luovuus mahdollistaa tutkimuskohteen lähestymisen ja tarkastelun kokonaisvaltaisemmin kuin innovatiivisuus.

3.2.4. Luovuuden merkityksestä

Sternberg ja Lubart (2007) liittävät luovuuden merkityksen yksilön kohdalla ongelmanratkaisuun sekä työssä että muussa arkielämässä, yhteiskunnan osalta puolestaan luovuuden merkitys kytkeytyy keksintöihin, uusiin suuntauksiin taiteissa ja tieteellisiin tuloksiin. Luovuuden taloudellista merkitystä Sternberg ja Lubart pitävät selvänä, sillä uudet tuotteet ja palvelut tuottavat työpaikkoja ja lisäksi yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien tulee sopeuttaa olemassa olevat resurssit muuttuviin vaatimuksiin säilyttääkseen kilpailukykyä. (Sternberg & Lubart 2007, 3).

Henry (2001) liittää luovuuden tarpeen ja merkityksen yhä kiihtyvään muutosvauhtiin. Selviytyäkseen organisaatioiden on täytynyt tulla vastuullisemmiksi ja joustaviksi, jotta ne pystyvät reagoimaan riittävän nopeasti ympäristön muutoksiin ja niiden on myös oltava riittävän luovia, jotta ne pystyvät tuottamaan lisäarvoa jatkuvan innovoinnin keinoin. Maan, työvoiman ja pääoman ovat lisäarvon tuottajina korvanneet luovuus, tieto, innovaatiot ja oppiminen. Luovan tiedon tärkeyden ja henkilöstön tuottamien uusien ideoiden merkityksen tunnustaminen organisaatioissa on maailmanlaajuisesti tuottanut sekä uusia aloitteita tätä kehitystä vahvistamaan että tutkimusta aiheeseen liittyen. (Henry 2001, 6-8.)

Henryn tapaan myös Puccio ja Cabra (2010) liittävät luovuuden merkityksen muuttuvaan maailmaan ja yhä kiihtyvään muutosvauhtiin. He kuitenkin korostavat, etteivät organisaatiot sopeudu muutoksiin, vaan sopeutuminen tapahtuu organisaation jäsenten kautta. Täten organisaation muuttumisen kannalta keskeistä on henkilöstön sopeutumiskyky, joustavuus, mielikuvitus ja epävarmuuden sietäminen. Toisin sanoen henkilöstön jäsenten tulee siis olla luovia. Organisaatioiden muuttumisen lisäksi erityisesti yrityssectorilla innovaatioiden kehittäminen on Puccion ja Cabran mukaan toinen syy sille, miksi luovuudesta on tullut niin tärkeää. Innovaatiot liittyvät täten sekä yritysten kilpailukykyyn, mutta myös siihen, miten organisaatiot itse ohjaavat muutosta uusien prosessien, tuotteiden ja palvelujen kautta. (emt., 145-147).

Lönnqvist, Kujansivu ja Antola (2005) luonnehtivat organisaatioiden aineettoman pääoman koostuvan esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, immateriaalioikeuksista ja organisaation suhteista asiakkaisiin. Lönnqvist ym. esittävät aineettoman pääoman merkityksen olevan suuri lähes kaikilla aloilla. (emt., 11.) Henkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten luovuus ja muut piirteet, kuuluvat myös inhimilliseen pääomaan. Työntekijöiden luovuudella on yhteys organisaation innovointikykyyn ja oikein hyödynnettynä yksilöiden luovuudella onkin yhteys menestymiseen.

(emt., 34.). Myös Florida ja Goodnight (2005, 125) esittävät, että yrityksen tärkein voimavara on sen luova pääoma.

Myös sekä Henry (2001, 8) että Ståhle ja Wilenius (2004, 14-15) nostavat aineettoman pääoman nykyajan organisaatioiden, etenkin yritysten, menestystekijäksi ja kilpailuvaltiksi. Ståhle ja Wilenius esittävät, kuinka tärkeää on luova tietopääoma, joka on liiketoimintaosaamisen, ennakoitiosaamisen, uudistumiskyvyn ja innovaatio-osaamisen summa. Luova tietopääoma voidaan nähdä sekä yhteiskunnan ja yritysten resurssina, mutta se vaatii organisaatioilta kehittämistä, tietoista johtamista ja sen hyödyntämistä. Haasteellisessa toimintaympäristössä luovan tietopääoman johtamisen tulee siis kuulua normaaliin johtamiskäytäntöön ja markkinoiden muutoksien myötä ja heikkojen signaalien mukaan tätä strategiaa tulee päivittää. (Ståhle & Wilenius 2004, 18-19.)

3.3. Motivaatio

Motivaation moniulotteisuuden ja eri teorioiden runsauden vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista tarkastella motivaatiokäsitettä kokonaisvaltaisesti. Luovuuteen liittyvän tahdonalaisuuden vuoksi motivaatio on valittu tämän tutkimuksen kannalta erääksi vaikuttavaksi tekijäksi. Toisin sanoen motivaatiota, sen ilmenemistä ja sen ominaisuuksia halutaan ymmärtää. Aiemman kirjallisuuden perusteella motivaatioteorioiden kirjosta valitaan tutkimusongelman kannalta keskeisimmät näkökulmat. Ensin perehdytään siihen mitä motivaatiolla tarkoitetaan, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuksen kannalta tärkeitä motivaatioteorioita.

Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006) mukaan motivaatio on erittäin vaikeasti määriteltävä, mutta hyvin mielenkiintoinen ihmisen käyttäytymistä ja sisäistä kokemista kuvaava tutkimuskohde. Subjektiiivisen luonteensa vuoksi motivaatio on kuitenkin tutkimuskohteena abstrakti, ja erilaisia teorioita on kymmeniä. Teoreettisen tarkastelun tasolla voidaan kuitenkin erottaa tiettyjä lainalaisuuksia, jotka selittävät yleisesti ihmisten toimintaa. (emt. 10-11).

Liukkosen ym. mukaan motivaatiolla kuvataan nykyään toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Ärsykkeet ovat vaikuttimia, jotka heijastuvat tavoitteelliseen toimintaan liittyvään käyttäytymiseen. (emt. 10-11). Myös Peltonen ja Ruohotie (1991) lähtevät motivaation määrittelyssä liikkeelle motiiveista, eli tarpeista, haluista tai muista sisäisistä yllykkeistä. Motiivit virittävät ja ylläpitävät käyttäytymisen suuntaa, ja näin ollen

ne ovat päämääräsuuntautuneita. Motivaatiossa on siis kyse tekijöistä, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. (emt. 9).

Lämsän ja Hautalan (2005, 81-82) mukaan useat työmotivaatiota teorialat perustuvat ihmisten tarpeiden selittämiseksi. Juuti (1989, 35) nimeää Maslow'n tarvehierarkian tunnetuimmaksi tarveteoriaksi. Maslow (1970, 35-47) katsoo, että kaikilla ihmisillä on samanlaisia tarpeita, joita ovat tarvehierarkian pohjalta aloittaen fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden tarpeiden hierarkisuus tulee esille siinä, kuinka alimpien tasojen tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin ylempien tasojen tarpeilla on merkittävää vaikutusta. Teorian kuuluisuudesta huolimatta sitä ei ole pystytty empiirisesti todentamaan. (Juuti 1989, 34-36). Tarvehierarkiaa on kritisoitu siihen sisältyvästä tärkeysjärjestyksestä, kuin myös yksilön korostamisesta. Maslow ei tarkoittanut malliaan työelämässä sovellettavaksi, mutta sen kautta on saavutettu ymmärrystä siitä, että työ tulisi järjestää vastaamaan työntekijän tarpeita. (Lämsä ja Hautala 2005, 82).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta Maslow'n tarvehierarkia auttaa ymmärtämään ihmisen, tässä tutkimuksessa siten pelinkehittäjän, tarpeiden joukkoa. Jos omaksutaan tarpeiden tärkeysjärjestys teorian mukaisesti, huomataan luovuuden olevan hierarkian huipulla, jos luovuutta yksinomaan pidettäisiin itsensä toteuttamisena. Siten ymmärretään, että luovuuden edistäminen yksinään ei riittäne, vaan huomioida tulee myös alempien tasojen tyydyttäminen.

Siinä missä Maslow'n tarvehierarkia ei lähtökohtaisesti ole tarkoitettu työmotivaation selittäjäksi, on Herzbergin (esim. 1968) kehittämä kaksifaktori-, eli motivaatio-hygieniateoria eräs tunnetuimpia työtyytyväisyysteorioita. Teoria perustuu haastatteluihin, joissa työntekijöiltä kysyttiin erikseen työtyytyväisyyttä lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Hygienia- eli tyytymättömyystekijät liittyvät työympäristöön, ja niitä ovat hallinto ja yrityspolitiikka, henkilösuhteet, työolosuhteet, palkka ja valvonta. Motivaatio- eli tyytyväisyystekijöitä ovat puolestaan saavutukset, tunnustus, itse työ, vastuu sekä kehittyminen. (Herzberg 1968, 71-74).

Työtyytyväisyyteen liittyy tämän teorian mukaan kaksi toisistaan erillistä tekijäjoukkoa, eivätkä nämä joukot ole toistensa kääntöpuolia. Tyytyväisyys ei ole tyytymättömyyden vastakohta, vaan se, ettei työtyytyväisyyttä ole. Tyytymättömyyden vastakohta on näin ollen jokseenkin neutraali tilanne. Tyytyväisyyttä lisätään parantamalla motivaatiotekijöitä, kun taas tyytymättömyyttä poistetaan parantamalla hygieniateorioita. (emt., 74-76). Myös tämän teorian todennettavuudesta on

erimielisyyttä. Lämsä ja Hautala (2005, 84-85) katsovat, että teoria auttaa ymmärtämään kritiikistä huolimatta ymmärtämään työmotivaatiota monimutkaisena ilmiönä, kun taas Juuti (1989, 23) huomauttaa, että useissa tutkimuksissa on todettu samojen tekijöiden vaikuttavan sekä työtyytyväisyyteen että –tyytymättömyyteen.

Herzbergin teoria on kieltämättä mielenkiintoinen. Kuten jo tutkimustehtävää asetettaessa tuotiin ilmi, on luovuutta vahvistavia organisatorisia tekijöitä ja johtamista tarkasteltu useita eri seikkoja painottaen. Motivaatio-hygienia-teorian näkökulmasta luovuutta edistävien tekijöiden kokonaisuuden hahmottaminen vaatii kuitenkin useiden seikkojen huomioimista yhdenaikaisesti. Täten ei esimerkiksi riitä, että organisaation rakenne ja prosessit tukevat luovuutta, vaan samalla muidenkin osa-alueiden kuten palkan ja henkilösuhteiden tulee olla kunnossa ennen kuin luovuuden kannalta tärkeillä motivaatiotekijöillä on todellista vaikutusta.

Erilaisten motivaation sisältöteorioiden lisäksi aiemman tutkimuksen perusteella voidaan erotella esimerkiksi ulkoinen ja sisäisen motivaatio (esim. Cameron ja Pierce 2002, 12; Liukkonen ym. 2006, 28), tai tilannemotivaatio ja yleismotivaatio (esim. Peltonen ja Ruohotie 1991, 10). Tämän tutkimuksen kannalta sisäisen motivaation määrittely on keskeistä, sillä se on esimerkiksi Amabilen (1983) yksi luovuuden osatekijöistä. Toisaalta on huomattava että esimerkiksi Lämsä ja Hautala (2005, 81) käsittelevät työmotivaation osina kaikkia edellä mainittuja motivaatiotyyppejä.

Liukkonen ym. (2006) määrittelevät sisäisen motivaation tarkoittavan osallistumista toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisessa motivaatiossa toiminnan sytykkeinä ovat palkkiot ja rangaistuksen välttäminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun vastaavasti ulkoinen motivaatio ja motivaation puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Liukkonen ym. 2006, 28.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee siis jotakin omasta halustaan toiminnan itsensä vuoksi, eikä jonkin ulkoisen kontrollitekijän, kuten palkkion tai rangaistuksen, vuoksi. Cameron ja Pierce (2002) huomauttavatkin, että ulkoisen tekijän selkeä puuttuminen riittää siihen, että toiminta määritellään sisäisen motivaation aikaansaamaksi. Sisäisesti motivoituneeksi toiminnaksi luetaan näin ollen myös aiempien kokemusten perusteella tehtävä toiminta, josta saatetaan odottaa hyötyä tulevaisuudessa. (emt., 12).

Ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla on myös erilainen ajallinen ulottuvuus, sillä kuten Thomas (2000) huomauttaa, ulkoisia palkkioita odotetaan, kun taas sisäinen palkitsevuus ilmenee tekemisen aikana. Työn kokeminen sisäisten palkkioiden lähteenä liittyy esimerkiksi ylpeyden ja osallisuuden tuntemuksiin, joita voi kokea päivittäisessä toiminnassa. (emt. 132-133).

Sekä Thomasiin (2000) että Liukkoseen ym. (2006) perustuen voidaan todeta työn sisällön merkitys sisäiselle motivaatiolle, jotta työ itsessään voisi olla palkitsevaa ja myönteisten kokemusten lähde. Myös Csikszentmihalyin flow-kokemus voidaan nähdä yhtenä lähestymistapana sisäiseen motivaatioon (Liukkonen ym. 2006, 23; Florida & Goodnight 2005, 126).

3.4. Luovuutta tukeva organisaatio

3.4.1. Organisaation määritelmä

Organisaatioita on kaikkialla, ja yleistäen voidaan sanoa jokaisen kuuluvan yhteen tai moneen organisaatioon: Organisaatioilla on siis jäseniä. Toinen kaiken tyyppisille organisaatioille yhteinen piirre on tavoite tai päämäärä: Organisaatiot ovat olemassa jotakin tavoitetta varten. Organisaatioita on kaikenlaisia. Ne voivat olla julkisia instituutioita, monikansallisia konserneja tai voittoa tavoittelemattomia järjestöjä.

Peltosen (2010, 9-10) mukaan organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, ja niillä on rajat, jotka erottavat ne ympäristöstään. Organisaatiot ovat välineitä tai keinoja tavoitteiden tai päämäärien saavuttamiseen. Kun Peltosen määritelmä korostaa organisaation välinelunnetta, näkevät Bennis ja Nanus (1986, 65) organisaation ihmisryhmänä, joka toteuttaa yhteistä hanketta. Nämä kaksi määritelmää antavat organisaatiosta varsin erilaisen kuvan, tai toisin sanoen ne korostavat eri asioita organisaation ydinpiirteinä. Siksi on tarpeen määritellä organisaatiota ja siihen liitettäviä ominaisuuksia hieman tarkemmin.

Blaken ja Moutonin (1973) mukaan organisaatioille yhteisiä piirteitä ovat tavoite, hierarkia ja inhimillinen tekijä. Kaikilla organisaatioilla on jokin tavoite, vaikka aina sitä ei ole helppo havaita. Tavoite voi olla mahdollisimman suuren voiton tuottamista omistajille, tai palvelujen tuottamista kansalaisille mahdollisimman pienin kustannuksin. Inhimillisellä tekijällä tarkoitetaan organisaation tavoitteen saavuttamista yhteistyössä toimivien ihmisten voimin. Yhden ihmisen toiminta ei riitä organisaation muodostamiseksi, vaan siinä tarvitaan joukko yhteistyössä toimivia yksilöitä. Kolmas organisaatioiden peruspiirre on hierarkia, joka kuvastaa joidenkin toimimista alaisina, ja joidenkin

esimiehinä. Myös toimijoiden vastuu kasvaa hierarkkisen järjestyksen tai aseman mukaan. (Blake & Mouton 1973, 24-26).

Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002) erottavat toisistaan organisaation rakenteen ja sen toimintaprosessit. Rakenteella viitataan organisaation kiinteisiin ja pysyviin ominaisuuksiin, jotka ovat osin seurausta tietoisesta organisointityöstä, ja osin taas seurausta yhteisössä itsekseen tapahtuvasta organisoitumisesta. Organisaatorakenteen osatekijöitä ovat esimerkiksi koordinoitijärjestelmät, tehtävä rakenne sekä raportointi- ja ohjaussuhteet. Organisaation toimintaprosesseilla puolestaan tarkoitetaan eri osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin osallistuvat joko organisaation yksiköt tai yksittäiset jäsenet. (Vanhala ym. 2002, 188-189).

Organisaatio on tässä tutkimuksessa ensisijaisesti luovan toiminnan ja luovuutta vahvistavan johtamisen ympäristö. Organisaatio ymmärretään siten välineenä, jonka kautta pelinkehitysyrittäjien toiminta on järjestetty. Organisaatio asettaa siten myös ne rajat, joiden sisälle luovuutta edistävien tekijöiden tarkastelu rajataan.

3.4.2. Ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri

Kirjallisuudessa käsitellään luovuutta edistävinä organisaation piirteinä erikseen työilmapiiriä (esim. Henry 2001), organisaatioilmastoa (esim. Ekvall 1997) ja organisaatiokulttuuria (esim. Locke ja Kirkpatrick 1995). Osin näillä termeillä, varsinkin ilmapiirillä ja ilmastolla viitataan samaan asiaan, joten niiden olemusta on tarpeen selventää. Erityisesti ilmapiiriä voitaisiin tarkastella eräänä johtamisen kohteena, mutta tässä tutkimuksessa sitä pidetään organisaation ominaisuutena, sillä se on olemassa riippumatta siitä kohdistetaanko siihen tietoisia johtamistoimia.

Pessi (1999) kuvaa työilmapiiriä käytännönläheisesti yhdistäen siihen useita ulottuvuuksia. Pessi myös käyttää työilmapiiriä ja –ilmastoa synonyymeina keskenään. Ilmapiiri on eräs johtamisen osa-alue, mutta vaikka siihen ei kiinnitettäisi huomiota, se rakentuu itsestään. Hyvällä ja kannustavalla työilmapiirillä on sekä työntekijöiden hyvinvointia että työn tekemisen perustavaa parantava vaikutus. Ilmapiiri vaikuttaa koko työyhteisöön, minkä vuoksi sillä on myös merkityksensä koko organisaation kannalta. Pessin johtoajatuksen mukaan jokainen organisaation jäsen voi omalta osaltaan olla myötävaikuttamassa ilmapiiriin, vaikka päävastuu onkin johtajilla ja esimiehillä.

Seikka, joka erottaa rakenteeltaan ja toiminnoiltaan hyvinkin samanlaiset organisaatiot on organisaatiokulttuuri. Kiinnostus organisaatiokulttuureja kohtaan heräsi 1980-luvulla, kun selittävää tekijää ilmiöille ja asioille ei löytynyt vallitsevista organisaatioteorioista (Harisalo 2008, 264). Toinen syy organisaatiokulttuurin nousulle tutkimuskohteeksi on tieteen oma kehitys, ja varsinkin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien omaksuminen organisaatiotutkimukseen (Vartola 2004, 215).

Organisaatiokulttuurin yleisesti hyväksytyn ja ehkä tunnetuimman määritelmän on esittänyt Schein (esim. 1987). Scheinin mukaan organisaatiokulttuurissa on kyse perusolettamusten ja uskomusten syvimmästä, osin tiedostamattomasta tasosta, joka kuitenkin on yhteinen organisaation jäsenille. Perusolettamukset ja uskomukset määräävät organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perustuvanlaatuisella tavalla, ja perusolettamukset ja uskomukset ovat opittu tapa reagoida ympäristön tuottamiin ongelmiin, jotka liittyvät ryhmän säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen. (Schein 1987, 24.)

Scheinin mukaan johtamista ja kulttuuria ei voi ymmärtää ilman toista, sillä johtajat luovat organisaatiokulttuureita. Kulttuurin luominen, ylläpitäminen ja ehkä jopa tuhoaminen tarvittaessa ovat johtamisen tärkeimpiä kohteita (Schein 1987, 19-20). Perusolettamukset ovat organisaatiokulttuurin ydin, ja muita osatekijöitä ovat arvot sekä artefaktit ja luomukset. Perusolettamukset ovat luonteeltaan itsestään selviä, näkymättömiä ja alitajuisia, kun taas arvot sijaitsevat jo selvemmällä tiedostamisen tasolla. Artefaktit ja luomukset ovat puolestaan näkyviä ihmistyön aikaansaannoksia. (emt. 31-32). Vanhalan ym. (2001, 289) mukaan perusoletuksista käytetään myös nimitystä subjektiivinen organisaatiokulttuuri, kun taas objektiivisella organisaatiokulttuurilla viitataan artefakteihin.

Scheinin (1987, 24) määritelmässä arvot sekä artefaktit ja luomukset ovat perusolettamusten ilmentymiä. Arvoja on kahdenlaisia: julkituotuja, tietoisia arvoja sekä arvoja, jotka yhteisö on omaksunut onnistumisten kautta. Selkeästi ilmaistut ja tiedostetut arvot ohjaavat ryhmän jäsenten käyttäytymistä, eli niiden tehtävä on moraalinen ja normeja luova. Esimerkiksi virallisissa dokumenteissa ilmaistut arvot näkyvät artefaktien tasolla, ja niiden perusteella voidaan Scheinin mukaan ennustaa, mitä ihmiset sanovat eri tilanteissa, mutta sillä voi olla suuri ero siihen, miten ihmiset käyttäytyvät, kun näiden arvojen tulisi päteä. (emt., 33-35).

Arvot, jotka Scheinin mukaan kokevat vähitellen kognitiivisen muodonmuutoksen uskomuksiksi, ja sen jälkeen oletuksiksi, on ikään kuin testattu käytännön ratkaisuisissa, ja niiden on havaittu tuovan

onnistumista. Oletukseksi muuttuminen edellyttää ensinnäkin arvon toimimista luotettavasti ja jatkuvasti ryhmän ongelmanratkaisun perustana, ja se sisältää täten fyysisen tai sosiaalisen paikkansapitävyyden. Muodonmuutos kulttuurin ytimeen ei siis ole kaikkien arvojen kohdalla edes mahdollista. (emt., 33-34).

Locke ja Kirkpatrick (1995) poikkeavat edellä esitetystä organisaatiokulttuurin määritelmästä liittäen sen vain organisaation arvojen julkituontiin osana johdon toimintaa. Tosin myös heille arvot kertovat normeista ja odotetusta tavasta toimia. Heidän mukaansa kulttuuri vaikuttaa ensisijaisesti siihen missä määrin luoviin ratkaisuihin päätymistä tuetaan, niihin rohkaistaan, ja niitä otetaan käyttöön. (emt., 117-118).

3.4.3. Luovuutta tukevan organisaation ominaisuudet

Edellä on määritelty organisaation, ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin käsitteet, joiden jälkeen seuraavaksi teoreettinen tarkastelu keskitetään niihin ominaisuuksiin ja piirteisiin, jotka joko estävät tai edistävät luovuutta organisaatioissa. Esitys etenee mahdollisimman loogisesti organisaation rakenteista ja hierarkiasta ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin, mutta näiden käsitteiden yhteydet ja vaikutussuhteet sekä kirjallisuudessa että todellisuudessa aiheuttavat sen, että osin käsittely on myös päällekkäistä.

Osittain luovuuden tutkimuksen psykologiaan painottuneesta luonteesta johtuen luovuuden tutkimus organisaatioissa on verrattain tuore ilmiö. Ford ja Gioia (1995) liittävät tähän problematiikkaan kolme syytä, joista ensimmäinen on luovuutta koskevien tutkimustulosten soveltumattomuus organisaatiokontekstissa. Toiseksi he esittävät, että organisaatiotutkijatkaan eivät ole tarttuneet luovuuden asettamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Kolmanneksi he kritisoivat yleistyksiä, joissa esimerkiksi taiteilijoita ja lasten kehitystä koskevien empiiristen tutkimuksen tuloksia on laajennettu liian toiveikkaasti tai väärin perustein organisaatioihin. (emt., 7-9).

Toivolan (1985) mukaan organisaatio voi olla, ja etenkin sen tulisi olla, luovuutta tukeva. Organisaation luovuus liittyy esimerkiksi sen kykyyn sopeutua alati muuttuvaan ympäristöön ja Toivola liittääkin luovuuden muutoksiin. Jäykät organisaatiot vaikuttavat jäseniinsä luovuutta estävästi, ja jos jäsenet sopeutunut tähän, niin organisaatio jäykistyy entisestään. Organisaation jäykistyminen liittyy sen välineluonteeseen, sillä organisaatiohan on rakennettu tekemään jotakin tehokkaasti. Organisaatioiden toimintatavat siirtyvät organisaation uusille jäsenille ja vanhat

organisaatiot ovatkin ajastaan jäljessä, sillä sisäinen kulttuuri muuttuu niin hitaasti. Organisaatioilla on myös tapana kasvaa vain kasvun takia ja ne rationalisoivat itselleen arvoksi tehokkuuden. Tällaisilta organisaatioilta puuttuu omaleimaisuus ja ainutlaatuisuus, ja sitä kautta kyky vastata luovasti ympäristön haasteisiin, mutta niiltä voi puuttua myös huippuosaaminen. (emt., 189-192).

Henry (2001) puolestaan mainitsee luovan organisaation piirteiksi avoimen ilmapiirin, joustavan rakenteen, integroidut käytännöt, tiedon jakamisen järjestelmät ja kumppanuussuhteet organisaation ulkopuolelle. Avaintekijäksi nousee myös organisaatioilmasto, sillä sen tulisi olla kommunikaatiota edistävä, jotta työntekijät voivat vapaasti jakaa luovat oivalluksensa. Avoin ilmasto on helpompi saavuttaa, kun organisaatiossa vallitsee luottamus ja kun ihmiset tuntevat toisensa. (Henry 2001, 35-36.)

Ekvall (1997) erittelee erilaisia organisaation piirteitä, jotka joko edistävät tai estävät luovuutta. Jos organisaatiossa on olosuhteita, jotka rajoittavat avointa kommunikaatiota, kuten jyrkkiä byrokraattisia sääntöjä ja ohjeita tai yksityiskohtaista kontrollointia, luovuus jää alhaisella tasolle. Nämä olosuhteet aiheuttavat sen, että uudet psyykkiset rakenteet ja kuviot jäävät syntymättä, kun tieto, kokemukset ja ideat eri lähteistä eivät kohtaa. Tällaiset kohtaamiset toteutuvat helpommin, kun sääntöjä ja rajoituksia on vähemmän, ja kun organisaation jäsenet voivat vapaasti saada henkisiä vaikutteita sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta ja näin organisaation jäsenet voivat altistaa itsensä vaihtelulle ja monimuotoisuudelle. (emt, 197.)

Ekvall tuo esille, kuinka konservatiiviset arvot, käytännöt ja strategiat, jotka ylläpitävät olemassa olevia ja konventionaalisia tapoja, estävät luovaa ajattelua, joka puolestaan kyseenalaistaa vakiintunutta. Inkubaatio ja alitajuiset henkiset toiminnot, jotka kuuluvat luovan ongelmanratkaisuun prosessiin, tarvitsevat aikaa, reflektiota ja rentoutumista, joten liiallinen työtaakka ja stressi haittaavat prosessia. Luovaan toimintaan kuuluvat riskit ja epävarmuus, joten riskinottoon kannustava kulttuuri ja epäonnistumisen sietäminen edistävät luovuutta. Sen sijaan, jos luoviin aloitteisiin suhtaudutaan epäillen, puolustellen ja vihamielisesti, niin epäonnistumisen pelko voimistuu ja luovuus vähenee. (emt, 197.)

Organisaatiokulttuurilla on parhaimmillaan useita luovuutta vahvistavia ominaisuuksia. Luovuutta tukeva kulttuuri ensinnäkin rohkaisee innovatiivisiin tapoihin tuoda esille ongelmia ja löytää ratkaisuja niihin. Luovuutta tukeva organisaatiokulttuuri myös pitää luovuutta itsessään

toivottavana ja normaalina, sekä suosii innovaattoreita organisaation sisäisinä malleina, joita kannattaa jäljitellä. (Locke ja Kirkpatrick 1995, 117-118.)

Huolehtivan ja tukevan organisaatiokulttuurin luovuutta edistävä vaikutus johtune Fordin (1995) mukaan siitä, että se vähentää turvattomuuden ja uhatuksi tulemisen tunteita kun henkilöstö esittää uusia ideoita. Kun luovaan toimintaan liittyvä huoli ja levottomuus minimoidaan, organisaatiolla on enemmän ideoita mistä valita. Huolehtivaan ja tukevaan organisaatiokulttuuriin kuuluvat yhteistyö ja yhteistoiminta, sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (emt., 35.)

Organisaatiolla, varsinkin organisaatiokulttuurilla ja –ilmapiirillä, voi olla useita luovuutta edistäviä piirteitä. Sen sijaan luovuutta estävät organisaation ominaisuudet ovat jääneet tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Rajaniemi (2010) kuitenkin löysi tutkimuksessaan useita rakenteellisia innovatiivisuuden esteitä, joita olivat koordinoinnin ja kommunikoinnin epäonnistuminen, liiaksi henkilöitynyt valta sekä hierarkkinen työnjako.

3.5. Luovuutta vahvistava johtaminen

3.5.1. Johtamisen määritelmä

Johtaminen on sekä yleinen että moniselitteinen termi, jolla on useita merkityksiä niin tieteessä kuin arjen elämässäkin. Johtamista ja etenkin johtajuutta on kaikkialla missä ihmisiäkin, ja johtaminen yleiskäsitteenä voidaan liittää moniin asioihin kuten politiikkaan ja uskontoihin. Johtamisen ollessa yksi tämän tutkimuksen pääkäsitteitä on syytä tarkastella ja eritellä mitä johtamisella voidaan ensinnäkin sen tieteellisessä merkityksessä tarkoittaa, ja kuinka johtaminen on käsitteellistetty tässä tutkimuksessa.

Johtamista luonnehditaan usein toimintana päämäärien suuntaan, sellaisena vaikuttamisena asioihin ja ihmisiin, jotta asiat tapahtuvat halutulla tavalla. Johtamiseen liitetään usein monia funktioita, kuten päätöksenteko, suunnittelu, toimeenpano ja valvonta. Johtamisen voidaan myös sanoa olevan joukko sellaisia toimia, joita ilman organisaatio ei kykene toimimaan. Erilaisia johtamisoppeja tai –ismejä on ollut viime vuosikymmeninä runsaasti.

Johtamista ja sen ulottuvuuksia on mahdollista eritellä ainakin kolmella tavalla: leadership-management –dikotomiolla, organisaatiohierarkian mukaan sekä jakamalla johtaminen strategiseen ja operationaaliseen johtamiseen. Lisäksi on lueteltavissa suuri joukko erilaisia ja eri

lähestymistapoja painottavia koulukuntia aina Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta Zoharin kvanttijohtamiseen.

Termillä *management* viitataan yleisesti asioiden johtamiseen, kun taas *leadership* liitetään ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen perustuu johtamiseen tulostavoitteiden avulla. Päätösvallan delegointiin suhtaudutaan myönteisesti, ja valvonnan kohteena ovat lopputulokset, eikä itse työprosessi. (Vartola 2004, 225). Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 257) puolestaan korostavat asiajohtamisen nojautuvan pitkälti rationaaliseen päätöksentekoon. Management voidaan suomentaa asioiden johtamisen lisäksi myös liiketoiminnan hallinnaksi tai liiketoiminnan tavoitteelliseksi johtamiseksi (Huuhka 2004, 24).

Huuhkan tavoin myös Bennis ja Nanus (1986) näkevät johtamisen management-puolen hallinnaksi, mutta lisäksi se on aikaansaamista, suorittamista ja velvollisuuksien hoitamista. Leadership-puoli on heidän näkemyksensä mukaan vaikuttamista ja ohjaamista johonkin suuntaan tai toimintaan. Bennis ja Nanus jatkavat: ”Päälliköt (*manager*) ovat ihmisiä, jotka tekevät asioita oikein ja johtajat (*leader*) henkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita.” (emt. 22, kurssiivit alkuperäiset).

Vanhala ym. (2002, 257) luonnehtivat ihmisten johtamista esimiehen ja alaisten väliseksi monimuotoiseksi vuorovaikutukseksi. Tämä ajatus korostuu myös siinä, että yhteistä ihmisten johtamisen eri koulukunnille on huomion kohdistaminen verkostomaisiin rakenteisiin, tiimityöhön ja yhteishenkeen (Vartola 2004, 225). Jo näiden lyhyiden luonnehdintojen perusteella ero asioiden johtamiseen on huomattava. Kirjallisuudessa leadership on suomennettu ihmisten johtamisen lisäksi myös esimerkiksi johtamistaidoksi tai johtajuudeksi (Huuhka 2004, 24).

Asioiden ja ihmisten johtamisen erottelu on osittain keinotekoista, ja luultavasti nykyään myös vanhanaikaista. Sydänmaanlakka (2004, 16) ei pidä leadership-management –dikotomiaa tarpeellisena, eikä myöskään enää mahdollisena nykyajan johtamisympäristön monimutkaisuudesta johtuen. Huuhka (2004, 26) sen sijaan näkisi mielellään jokaisen leaderin rinnalla managerin, sillä näin voidaan varmistaa organisaation menestyksellinen toiminta.

Kun johtamista tarkastellaan organisaatiohierarkian mukaan, erottelu perustuu johtamisen sisältöön tai ulottuvuuteen. Tällöin johtamisen tasot ovat esimerkiksi suoritustason johto, keskijohto ja asiantuntijat sekä ylin johto. Toisistaan eriytyneiden johtamistasojen esiintyminen riippuu ennen muuta organisaation koosta. (Vanhala ym. 2002, 49-50). Tällaisia organisaatiohierarkiaan

perustuvia malleja tarvittaneen suurissa yrityksissä, ja myös Suomen julkisen hallinnon organisaatiot on pitkälti rakennettu varsin hierarkkiseksi.

Kolmas tässä yhteydessä esiteltävä johtamisen käsitteellistämistapa erottelee strategisen ja operationaalisen johtamisen. Strategisen johtamisen sisältö on peräisin tilannejohtamisen ideasta ja kontingenssiteoriasta, ja se on eräs yleisjohtamisen dimensio, vaikka sitä voidaan pitää myös johtamisoppina. (Vartola 2004, 230). Strategisen johtamisen tähtäin on tulevaisuudessa ja selviytymisessä, kun taas operationaalinen johtaminen voidaan yhdistää organisaation jokapäiväisiin toimintoihin ja prosesseihin sekä suorituskyvyn ylläpitämiseen. Tällainen jaottelu korostaa strategisen ja operationaalisen johtamisen erilaista aikajännettä.

Tässä tutkimuksessa ei sitouduta mihinkään tiettyyn johtamisen koulukuntaan, vaan johtamista käsitellään jokaisen organisaation toimintaan kuuluvana luonnollisena toimintana. Huomiota kuitenkin tietoisesti kohdistetaan ihmisten johtamiseen, ja sellaisiin johtamisen ulottuvuuksiin, joilla on aiemman tutkimuksen mukaan eniten merkitystä luovuudelle, sen asteelle, ja luovalle toiminnalle organisaatioissa. Sen lisäksi, että johtaminen täten näyttäytyy konkreettisina tekoina, päätöksinä ja esimerkin näyttämisenä, johtamiseen voi kuulua myös tekemättä jättäminen, eli luovuuteen haitallisesti vaikuttavista toimista pidättäytytään.

3.5.2. Luova johtajuus

Luovalla, visionäärisellä ja transformationalisella johtamisella on useita päällekkäisiä ominaisuuksia. Yhteistä näille kaikille johtamissuuntauksille on muutoksen korostaminen ja ihmiskeskeisyys, mutta niissä myös painottuu itse johtajan suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta.

Erilaisia johtamisoppeja, -ismejä ja -teorioita on lukuisia, eikä luovan johtajuudenkaan osalta ole yhtä ainoaa vallitsevaa paradigmaa. Luovaa johtajuutta tai luovaa johtamista (creative leadership) voidaan luonnehtia joukoksi perustuvanlaatuisia periaatteita, jotka antavat organisaatiolle suunnan ja nostavat luovuuden keskiöön. Kun luovuuden johtamisessa on kyse lukuisista eri keinoista vaikuttaa luovuuteen, luova johtajuus on enemmänkin epäsuorasti vaikuttavaa ja pitkäjänteistä toimintaa. Seuraavassa eritellään luovan johtajuuden eroja verrattuna traditionaalisiin johtajuuden ja johtamisen määritelmiin, ja esitellään luoviin johtajiin liitettyjä piirteitä.

Organisatorisen luovuuden tutkimuksessa yhä kasvava suuntaus on johtamisen rooli luovuuden vahvistamisessa. Useissa tutkimuksissa on jo todettu johtamisen merkittävä vaikutus joko luovuuden edistäjänä tai estäjänä. Johtamista korostava suuntaus keskittyy esimerkiksi johtamiskäyttäytymisen ja johtajan tarvitsemien kykyjen ja taitojen erittelyyn, jotka kannustavat ja tukevat luovuuteen, ja täten lopulta jopa innovaatioihin. Yhtäältä tämän tyyppinen tutkimus on kehittänyt uusia teorioita, mutta myös ikään kuin testannut jo aiemmin olemassa olleita niiden vaikutuksista luovuudelle organisaatioissa. Eräs eniten huomiota saanut johtamisteoria on transformationaalinen johtaminen. Syy tähän lienee se, että sekä luovuudessa että johtamisessa on perimmiltään kyse muutoksesta. (Puccio ja Cabra 2010, 163-166).

Rickarsin ja Mogerin (1999) luovan johtamisen muodollinen määritelmä koostuu neljästä piirteestä. Luovaan johtamiseen kuuluu vastavuoroisuus, joka ilmenee sekä johtajien uskona, että pyrkimyksenä kaikkia osapuolia hyödyttävään lopputulokseen. Luovaa johtamista voidaan myös kuvailla sekä voimaannuttavana että motivoivana johtamistyylinä. Kolmas luovaan johtamiseen liitetty piirre on sellaisten strategioiden ja tekniikoiden käyttöönotto, jotka rohkaisevat oppimaan ja ratkaisemaan ongelmia. Lopuksi Rickars ja Moger mainitsevat jatkuvan yksilöllisten tarpeiden ja velvollisuuksien ja tehtävien yhteensovittamiseen eli tasapainon löytämisen yksilön ja tiimin tai yksilön ja organisaation tarpeiden välillä. (emt., 11.)

Hurst, Rush ja White (2004) puolestaan esittelevät luovan johtamisen mallin, jossa kognitiiviset elementit, eli intuitio, tunne, ajattelu ja järkeily, vuorottelevat. He kritisoivat strategisen johtamisen malleja vajaiksi, ja tarjoavat ratkaisuksi luovaa johtamista. Strateginen johtaminen jättää nimittäin huomiotta ihmisten kognitiivisten kykyjen potentiaalin. (Hurst ym., 500.) Luovan johtamisen mallissa intuitiota ja järkeilyä käytetään tiedonkeruussa, kun taas tunnetta ja ajattelua käytetään kerätyn informaation vertailussa. Tulevaisuuteen suuntautuvat visiot pohjautuvat pitkälti intuitioon, eikä innovaatioita saavuteta pelkällä rationaalisuudella tai logiikalla, joten kaikkia edellä mainittuja kognitiivisia elementtejä tulisi hyödyntää luovassa johtamisessa. (emt., 502-503.)

Mumford, Scott, Gaddis ja Strange (2002) esittävät, että luovien hankkeiden johtaminen eroaa muusta johtamisesta siinä, kuinka ensinnäkin luovuuden määritelmään kuuluvista uutuudesta ja epämääräisyydestä johtuen ei ole olemassa ennaltamäärättyjä rakenteita joihin nojata. Täten johtajan tulee pystyä vaikuttamaan rakenteisiin ja viemään organisaatiota tuntemattomaan suuntaan. Toinen tapa, jolla luova johtaminen eroaa muista johtamisen tyypeistä, liittyy perinteisten keinojen vaikutuksiin, sillä luovien ihmisten johtaja ei voi luottaa yhdenmukaisuuden paineisiin, asemansa

tuottamaan valtaan ja organisatoriseen sitoutumiseen välineinä. Sen sijaan näillä keinoilla voi olla jopa päinvastainen vaikutus autonomiaan, sisäiseen motivaatioon, kriittiseen suuntautumiseen ja asiantuntemuksen painopisteeseen, koska ne estävät tarvittavan kokeilemisen. Lisäksi luovaan toimintaan liittyy aina epävarmuus. (Mumford ym. 2002, 711-712.)

Kolmas tapa luovan johtamisen erityispiirre liittyy innovaatioiden ja organisaatioiden väliseen ristiriitaan. Mumford ym. tuovat esille, kuinka innovaatiot ovat kalliita ja niihin liittyy aina paljon riskejä missä vain organisaatioympäristössä, mutta organisaatioiden on aina huolehdittava myös tulotaloudestaan. Nämä organisaatioiden ja innovoinnin piirteet luovat väistämättömän konfliktin luovan toiminnan ja organisaatioiden välille. Tästä syystä johtajien tulee hoitaa organisatoriset suhteet innovointia edistäviksi. (Mumford ym. 2002, 711-712.)

Sternberg, Kaufman ja Pretz (2004) esittelevät luovaa johtamista organisaation halutun suunnan, liikkeen, mukaan ja suhteessa siihen, miten vallitsevat paradigmat nähdään. Sternbergin ym. mukaan on kahdeksan tapaa käyttää luovaa johtajuutta, jotka voidaan edelleen jakaa kolmeen tyyppiin: Johtajuus, joka hyväksyy olemassa olevat tavat tehdä asioita, johtajuus, joka haastaa olemassa olevat tavat tehdä asioita sekä johtajuus, joka yhdistää erilaisia olemassa olevia tapoja tehdä asioita. Kun lähestytään kysymystä siitä, mitä tarkoitetaan, kun todetaan johtamisen tai johtajuuden olevan luovaa, Sternberg ym. tuo keskusteluun transformationaalisen, tunneälykkään, visionäärisen ja karismaattisen johtamisen mallit. Luovaa johtajuutta voidaan edelleen tarkastella kahdessa merkityksessä. Ensinnäkin luova johtajuus voi tarkoittaa millä vain alalla trendien asettamista muille. Toinen tapa nähdä luova johtajuus on liittää se organisaation tai liike-elämän ympäristöön, jolloin tavoitteena on innovoida ja siten parantaa tulevaisuuden näkymiä. (Sternberg ym. 2004, 145-146.)

Sternbergin ym. (2004) lähestymistapa voidaan nähdä kontingenssiteoreettisista lähtökohdista ja korostaa sitä, kuinka ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua, vaan tilannetekijät ratkaisevat minkälaista luovaa johtamista, suuntaa ja rakenteita organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Lisäksi johtajan tulee tuntea toimiala siihen liittyvine mahdollisuuksineen ja haasteineen, samoin kuin oma organisaatio, sen osaaminen ja kehittämispotentiaali. Toinen liityntäkohta on organisaation visio ja visionäärinen johtaminen, jota tarkastellaan lähemmin jäljempänä. Johtaja tarvitsee vision, näkemystä, siitä, minkälaisen suunnan ja tulevaisuuden organisaatio tarvitsee, haluaa ja johon se itse voi valinnoillaan vaikuttaa.

Conger (1995) kuvaa menestyneiden johtajien kautta visionäärisen johtajan tärkeää ominaisuutta, jota voidaan kutsua luovaksi näkemykseksi tai visioksi. Nämä johtajat näkevät ympäristössä mahdollisuuksia organisaatiolleen, joita muut eivät näe. Esimerkiksi Uusikylä (1999) liittyy tällaisen näkemisen ja ympäristön havainnoinnin luovan yksilön ominaisuudeksi. Myös Csikszentmihalyi (2007a, 59) pitää avointa mieltä luovan näkemyksellisyyden lisäksi flow-kokemuksen mahdollistajana. Conger (1995) avaa lausumaansa selittämällä, kuinka visionäärisillä johtajilla on uniikki kyky huomata jotakin ennen kuin sen arvo ja siihen liittyvä potentiaali selviää muille. Visionäärisen johtajan tulee siis tarkkailla ympäristöään ja etenkin markkinoilla kyteviä tarpeita, jotka eivät ole selkeitä ensi näkemältä. Tämä tarkkailu on pohjimmiltaan tavallista tiedon keräämistä, mutta erona tavanomaiseen on kuitenkin se, että tiedon lähteet ovat moninaisia ja toisiinsa liittymättömiä. Kyse on siis pitkälti kyvystä yhdistää toisistaan poikkeavaa tietoa karsien pois epäoleellinen aines ja käsitteellistämällä merkitykselliset asiat. (Conger 1995, 54-56.)

Conger (1995) kuvaa myös visionäärisen johtajan piirteitä, jotka ovat hyödyllisiä luovassa prosessissa. Näitä yksilön ominaisuuksia ovat laaja tuotteeseen tai palveluun ja alaan tutustuminen uran alku- ja keskivaiheessa, innovatiivisiin ideoihin, taktiikoihin ja strategioihin tutustuminen, henkilökohtaiset kokemukset, jotka nostavat herkkyyttä rakenteille sekä nauttiminen vaikeista haasteista ja haasteiden etsiminen. Visionäärinen luovuus tarvitsee myös toteutuakseen myös esimiesten rohkaisemista tiedon etsimiseen ja innovaatioiden kokeiluun, mutta organisaation tulee myös palkita esimiehet, kun he selvittävät vaikeita haasteita ja ottavat riskejä. (Conger 1995, 57-59.)

Transformationaalinen johtaminen yhdistetään usein muutosprosessiin ja sen on sanottu olevan laajennus transaktionaalisesta johtamisesta. Transformationaalisessa johtamisessa johtaja synnyttää tietoisuutta organisaation tai tiimin missiosta ja visiosta, stimuloi kollegojen ja alaisten kiinnostusta tarkastella heidän työtään uudesta näkökulmasta, kehittää kollegoja ja alaisia korkeammalla osaamisen ja potentiaalinen tasolle sekä motivoi organisaation jäseniä työskentelemään omien intressien tavoittamisen sijaan koko ryhmää hyödyttävällä tavalla. Transformationaalisen johtamisen teoriaan kuuluu neljä ulottuvuutta, jotka ovat inspiroiva motivoiminen, yksilöllinen huomioonottaminen, älyllinen stimulointi ja idealisoitu vaikuttaminen. (Bass & Avolio 1994, 2-4.)

Gumusluoglun ja Ilsevin (2009) tutkimuksessa todettiin transformationaalisen johtamisen positiivinen vaikutus luovuuteen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen psykologisesti voimaannuttamisen kautta, ja

organisaatiotasolla transformationaalisella johtamisella on positiivinen yhteys innovointiin. Kiinnostus transformationaalisen johtamisen vaikutuksesta luovuuteen ja innovaatioihin onkin kasvanut. Tämän tyyppisen tutkimuksen löydökset ja niiden kokeellinen luonne ovat johdattaneet nykyiseen tutkimussuuntaan, jonka tavoitteena on ymmärtää transformationaalisen johtamisen vaikutuksia alaisten luovuuteen. Tutkimuksessa osoitetaan, että työntekijöiden sisäinen motivaatio ja näkemykset työympäristöstä, etenkin voimaannuttamisesta ja innovaatioiden tukemisesta, ovat se mekanismi, joka on taustalla transformationaalisen johtamisen luovuutta edistäviin vaikutuksiin organisaatioissa. (Gumusluoglu & Ilsev 2009, 461-462.)

Mumfordin ym. (2002) mukaan on esitetty, että luovalla johtajalla ei tarvitse olla samoja asiantuntemuksen ja luovan ongelmanratkaisun taitoja kuin heidän alaisillaan, vaan pikemmin se saattaisi haitata johtajan objektiivisuutta luovien ideoiden vaikutusten arvioinnissa organisaatioille. Mumford ym. kuitenkin korostavat, että tutkimuksissa ollaan päinvastoin todettu teknisen asiantuntemuksen ja luovien ongelmanratkaisutaitojen merkitys luovien ihmisten johtamisessa, koska nämä taidot ja ominaisuudet luovat pohjan luonteeltaan epämääräisille tehtäville ja ne myötävaikuttavat uskottavuuden saavuttamiseen ja sitä kautta johtamisen vaikutuksiin. (Mumford ym. 2002, 712.)

3.5.3. Luovuuden johtamisen perusidea

Luovuuden johtaminen ei ole yksittäinen johtamisoppi, vaan pikemminkin kokoelma erilaisia näkemyksiä siitä, voidaanko luovuutta tai luovia ihmisiä ylipäänsä johtaa. Luovuuden johtamista koskevalle tutkimukselle on ominaista lähtökohtien ja painotusten rikkaus. Ford (1995) korostaa luottamuksen merkitystä, Woodman (1995) puolestaan sen tilanteen tärkeyttä, jossa luovuus esiintyy. Amabilen (1998) mukaan luovuuden johtaminen on vaikuttamista luovuuden komponentteihin, eli asiantuntijuuteen, motivaatioon ja luovan ajattelun kykyihin. Jo näiden muutaman esimerkin kautta luovuuden johtamisen kirjo näyttäytyy rikkaana. Kaikki aspekteja ei tässä tutkimuksessa käydä läpi, vaan suuresta joukosta on valittu tutkimustehtävän kannalta olennaisimmat.

Luovuuden johtamisen teoreettinen tarkastelu etenee siten, että tässä alaluvussa käsitellään luovuuden johtamisen yleisiä lähtökohtia, jossa johtaminen on fasilitaattorina toimimista. Fasilitaattorina johtaja nähdään ikään kuin niukkojen resurssien, kuten ajan ja rahan turvaajana, ja näin hän edistää luovuuden lähtökohtia. Seuraavissa alaluvuissa puolestaan tarkastellaan erikseen

vision, palkitsemisen ja sisäisen tiedonvälityksen merkitystä, sekä eritellään luovaa työtä tekevien tiimien johtamista.

Aika ja raha ovat Amabilen (1998) mukaan kaksi tärkeintä luovuuteen vaikuttavaa resurssia, jolloin näiden resurssien jakamiseen ja kohdentamiseen tulee myös kiinnittää erityistä huomiota. Jossain tapauksessa aikataulutuksen aiheuttama paine saattaa lisätä luovuutta, mutta yleisempää lienee se, että rutiininomaisesti laaditut tiukat määräajat vain tuhoavat luovuutta. Sekä keinotekoisien (fake) että liian tiukkojen määräaikaisten vaikutukset ovat negatiivisia, sillä ne aiheuttavat liiallista kontrollin ja tyytymättömyyden tunnetta, ja täten vähentävät motivaatiota. Amabile muistuttaa, että luovuus tarvitsee aikaa. (emt., 82)

Myös Ford (1995) esittää riittävien resurssien, kuten ajan, rahan ja asianmukaisten tilojen ja välineiden auttavan luovaa toimintaa. Hän kuitenkin lisää, että aina vain useammin resursseja ei myönnetä riittävästi, ja että etenkin liike-elämässä yritykset ryhtyvät yhteishankkeisiin jakaakseen riskejä ja kootakseen riittävät resurssit luovien projektien tukemiseen. (emt., 37.) Shalley ja Gibson (2004, 39) lukevat myös toiset ihmiset luovuutta tukevien resurssien joukkoon. Heidän mukaansa toiset yksilöt erilaisine asiantuntemusaloineen ovat tärkeitä informaation lähteitä luovuuden tavoittelussa.

3.5.4. Visio luovuuden johtamisen perustana

Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuteen kohdistuvia tavoitteita, toiveita ja päämääriä, joiden suuntaisesti organisaatio valjastetaan toimimaan. Vision yhteyttä luovuuteen voidaan tarkastella ainakin kahdella tasolla: organisaation luovuutta korostavana ja vahvistavana organisaation toiminnan lähtökohdana (esim. Locke ja Kirkpatrick, 1995), tai johtajan visionäärisyytenä (esim. Conger, 1995). Aluksi käydään läpi vision perusmääritelmiä, minkä jälkeen edetään pohdintaan vision merkityksestä luovuuden johtamiselle.

Bennis ja Nanusin (1986) mukaan visio voidaan rinnastaa maaliin, tehtävämääritykseen tai unelmaan. Visio on mielikuva, mutta se on puettava sanalliseen muotoon. Visio artikuloi tällöin vallitsevaa paremman ja houkuttelevamman tulevaisuuden, joka on kuitenkin realistinen, kiinnostava ja uskottava. Vision avulla johtaja luo sillan organisaation tulevaisuuteen. Bennis ja Nanus korostavat selvän ja tunnetun vision merkitystä, sillä vision avulla organisaation jäsenet kokevat tekemisensä merkitykselliseksi ja he tuntevat olevansa osa kokonaisuutta. Vision

ymmärtäminen ja omaksuminen luovat edellytykset sille, että organisaation inhimillinen energia suuntautuu jaettuun, yhteiseen tavoitteeseen. (emt, 64-65).

Sydänmaanlakka (2004) kuvaa organisaation vision tahtotilana, joka yhdessä tavoitteiden kanssa muodostaa johtamisprosessin alun ja perustan. Pelkät tavoitteet ja päämäärät voivat olla liian rationaalisia, joten arvot ja emootiot tulee liittää visioihin mukaan. Koska vision selkeyden lisäksi sen jakaminen on tärkeää, voivat johtaja ja alaiset myös määritellä päämäärän ja vision yhdessä, jolloin sitoutuminen tavoitteisiin helpottuu. (emt., 118-120). Vaikka Sydänmaanlakka korostaa johtajan taitoa ja rohkeutta katsoa tulevaisuuteen, ja löytää sieltä oikea tie, on myös jokaisella organisaation jäsenelle oltava oma visionsa. Visioilla on myös unelmien kaltainen rooli tai asema (emt., 192-193).

Stähle ja Wilenius (2006) liittävät vision organisaatioille nykypäivänä välttämättömään ennakointiin. Vision tulisi antaa positiivinen mielikuva tulevaisuudesta, motivoida henkilöstöä ja osoittaa organisaation laajempi merkitys yhteiskunnassa. Sen lisäksi että visioon sisältyy tavoite, se näyttää myös keinot sen saavuttamiseksi. Visio monitahoisuudestaan huolimatta pitäisi muotoilla riittävän yleiseksi, jotta henkilöstö pystyy sitoutumaan siihen. (emt., 154-157).

Luovuutta tarvitsevan organisaation tulisi korostaa luovuutta myös arvona visiossaan. Vision muodostaminen ei kuitenkaan riitä, vaan merkittävintä on vision viestintä jokaiselle organisaation tasolle. Vision jalkauttamista organisaatioon helpottaa johdon toimiminen esimerkkinä vision mukaisesta toiminnasta. Luovuutta edistävänä johtamisen ulottuvuutena vision merkitystä korostetaan jokapäiväisessä toiminnassa. (Locke ja Kirkpatrick 1995, 119-120).

Luovuutta arvostava ja luovaan toimintaan kannustava visio toimii siis luovuutta tukevan johtamisen perustana, ja eksplikoituna todennuksena organisaation näkemyksistä tulevaisuuttaan kohtaan. Visiolla on täten merkitystä sekä organisaatioille, jotka pyrkivät edistämään luovuutta, mutta myös niille, jotka ovat siinä jo onnistuneet.

3.5.5. Luovuutta edistävä sisäinen tiedonvälitys

Sisäisellä tiedonvälityksellä tarkoitetaan kaikkea organisaation sisäistä viestintää, joka voi olla virallista tai epävirallista. Suurissa organisaatioissa ja varsinkin pörssi-yhtiöissä korostuu ulkoisen viestinnän ja tiedottamisen merkitys, mutta organisaation toiminnan sujuvuuden kannalta myös

sisäisellä tiedonvälityksellä on suuri merkitys. Sisäisen viestinnän tai tiedonvälityksen tavoitteina ovat yhteistoiminnan edistäminen, toiminnan sujumisen parantaminen sekä henkilöstön pitäminen ajan tasalla esimerkiksi yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan liittyvissä asioissa. (Kauhanen 1997, 132-133).

Tiedonvälityksen sähköistyminen on antanut organisaatioille monia uusia sisäisen viestinnän keinoja. Sähköposti, sosiaalisen median lukuisat vaihtoehdot ja intranet ovat muutama vain muutama esimerkki viestintäkanavista, joiden käyttö on nopeaa ja kustannuksiltaan alhaista. Yhteistä sähköiselle tiedonvälitykselle on se, ettei viestijä, eikä myöskään viestinnän vastaanottaja ole sidottuja organisaation toimipaikkaan tai työaikaan. Tällä on sekä kielteisiä että myönteisiä seurauksia: Yhtäältä voidaan katsoa että esimerkiksi osin tai kokonaan etätyötä tekevä ei jää paitsi tärkeästä informaatiosta, mutta toisaalta organisaation jäsenet voivat kokea velvollisuudekseen viestinnän seuraamisen myös vapaa-ajallaan.

Sähköisten vaihtoehtojen lisäksi käytetään toki myös perinteisiä viestintäkanavia, kuten ilmoitustauluja, kiertokirjeitä ja henkilöstölehtiä. Kulloinkin käytettävän kanavan valintaan vaikuttavat muun muassa kohderyhmä, asian tärkeys, perillemenon nopeus, palautteen tärkeys ja kustannukset. Useissa organisaatioissa käytetään kahta tai useampaa kieltä, joten myös viestinnän kieleen ja asiaan ymmärrettävyyteen pitää kiinnittää huomiota. Sisäisellä tiedonvälityksellä on monia organisaation toiminnalle niin keskeisiä vaikutuksia. Kauhasen (1997, 135) mukaan sisäinen tiedonvälitys lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin, sekä antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan.

Tehokkaat kommunikaatiojärjestelmät ovat Fordin (1995) mukaan ristiriidassa arki ajattelua hallitsevan mielikuvan kanssa, jossa luovat nerot nähdään yksinäisinä työskentelijöinä. Kuitenkin luovuus ollaan usein tutkimuksissa yhdistetty kommunikointiin muiden, etenkin eri tieteenaloja edustavien, kanssa. Nämä verkostot ovat tutkimusten mukaan enemmän ammatillisia kuin sosiaalisia verkostoja, mutta tämä löydös on yhdenmukainen sen huomion kanssa, että luovat yksilöt etsivät kehittämissideoita työlleen muiden alojen edustajilta. Tieteiden- ja eri organisaatioiden välinen, yhtä hyvin kuin organisaation sisäinen kommunikointi hyötyy parantuneesta kommunikaatioteknologiasta ja sen vaikutus luovalle toiminnalle kasvaa. (emt, 33-35.)

Tärkeimmäksi johtajien tehtäväksi Amabile (1998) nostaa tiedon jakamisen ja yhteistoiminnan, sillä niillä on vaikutusta kaikkiin kolmeen luovuuden komponenttiin, joita Amabilen tarkastelussa ovat siis asiantuntijuus, sisäinen motivaatio ja luovan ajattelun kyky. Organisaation sisäinen politikointi on myös pyrittävä kitkemään. Sisäiset kamppailut, juorut ja politikointi ovat uhka luovuudelle, sillä ne vievät huomion pois työstä. Innostus ja tunne yhteisestä tarkoituksesta ovat keskeisiä sisäiselle motivaatiolle, mutta se heikentyy, jos ihmiset ovat klikkiytyneet ja taisteluasemissa toistensa kanssa. Politikointi myös vie sijaa asiantuntemukselta, sillä politikointi estää avointa kommunikaatiota estämällä tiedon virtaamisen paikasta toiseen organisaation sisällä. (emt., 84.)

Luovuutta edistää rajoittamaton viestintä ja tietojen vaihto. Informaation rajoittaminen sekä organisaation sisällä, mutta myös suhteessa organisaation rajojen ulkopuolelle on vahingollista. (Woodman 1995, 64). Johdon, joka haluaa vahvistaa luovuutta organisaatiossaan, tulee täten ensinnäkin sallia vapaa viestintä, tietojen vaihto, ja verkostoituminen myös organisaation ulkopuolelle, mutta myös kannustaa siihen.

3.5.6. Luovuutta edistävä palkitseminen

Palkitseminen on ristiriitainen luovuuden johtaminen osa-alue. Ristiriitaisuuden aiheuttaja on palkan ja muiden taloudellisten palkkioiden vaikutus yksilön sisäiseen motivaatioon, joka puolestaan on tärkeä luovuuden edellytys. Viitala (2007, 158) toteaaakin, että tie on etsinyt palkitsemisen parhaita ratkaisuja jo yli sadan vuoden ajan. Palkitsemisen ja sen vaikutusten ymmärtämiseksi seuraavassa tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta ja palautetta hieman tarkemmin.

Palkitseminen on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Kauhasen (1997) mukaan palkitsemiseen kuuluu taloudellisten etujen, etupäässä siis palkan, lisäksi myös ei-taloudelliset seikat. Sosiaalisia ei-taloudellisia palkitsemisen keinoja ovat tunnustuksen antaminen ja statussymbolit, kun taas urapalkkioina voidaan mainita varmuus, urakehitys ja itsensä kehittäminen. Taloudellinen palkitseminen voidaan puolestaan jakaa suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoran palkitsemisen osa-alueita ovat peruspalkka, taitolisä ja suorituspalkka. Epäsuoraa palkitsemista on kahta tyyppiä: Lakisääteistä sisältäen erilaiset vakuutukset, ja vapaaehtoista sisältäen esimerkiksi asunto- tai puhelinedun. (emt., 87-90).

Vaihtoehtoinen tapa hahmottaa palkitsemisen kokonaisuus on jaotella se Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Nordlundin (2004) tapaan aineelliseen, välillisesti aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat sekä rahalliset, että muut sellaiset edut, jotka ovat rahallisesti mitattavissa. Välillisesti aineellisen palkitsemisen osa-alueeseen kuuluu tässä jaottelussa esimerkiksi koulutus tai valmennus, mutta määrittely riippuu sekä organisaatiosta itsestään, että yksilöstä. Tyypillistä välillisesti aineettomalle palkitsemiselle on sen yhteys palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa. Aineeton palkitseminen on hieman hankalasti määriteltävissä käsitteen väljyyden vuoksi. Aineetonta palkitsemista ovat kuitenkin tässäkin jaottelussa työstä saatu positiivinen palaute ja muu tunnustus, onnistumisen tunne, luottamuksen osoitukset ja esimerkiksi organisaation hyvä työskentelykulttuuri. (Luoma ym. 2004, 36-43).

Palkkiojärjestelmä voidaan toki nähdä myös laajemmassa kontekstissa henkilöstön sitouttamisen keinona. Liukkonen ym. (2006) näkevät nimittäin organisaation sisäiset palkitsemisjärjestelmät haasteena hyvien työntekijöiden sitouttamisen haasteena. Tämän päivän työmarkkinoilla työntekijät lähtevät työpaikoista, jotka eivät ole sisäisesti palkitsevia ja siitä tulee kustannuksia rekrytoinnille ja perehdyttämiseen, jotka puolestaan vaikuttavat kilpailukykyyn. (emt., 99.)

Palkkiojärjestelmä on myös Woodmanin mukaan eräs vaikeimmista johdon ja esimiesten tehtävistä liittyen luovuuteen, sillä rahalliset palkkiot saattavat estää luovuutta. (Woodman, 1995, 62-63.) Palkkiojärjestelmän asettamia haasteita ovat käsitelleet Woodmanin kanssa samansuuntaisesti myös Amabile (1998, 84) ja Ford (1995, 36). Luovuudesta palkitsemiseen ei ole mitään yleistä mallia tai varmaa ratkaisua, mutta tämä problematiikka asettaa haasteen johdolle ja esimiehille liittyen esimerkiksi luovan toiminnan arviointiin, kannustukseen ja palkitsemiseen (Woodman, 1995, 63). Tässä yhteydessä on hyvä muistaa esimerkiksi Nickersonin (2007, 393) huomautus luovuuden tunnistamisen vaikeudesta, subjektiivisuudesta, ja sen tapahtumisesta jopa viiveellä.

Tehokkaalla palkitsemisjärjestelmällä saattaa Fordin (1995) mukaan olla luovuutta edistävä vaikutus, kun professionaalisesti suuntautuneita ja yleislahjakkaita työntekijöitä palkitaan. Jos luovan yksilön motivaatio ja taidot ovat keskimääräistä korkeampia, he selvästi hyötyvät suorituksiin perustuvasta palkkausjärjestelmästä, koska tällaiset työntekijät ovat hyviä suoriutujia. Ford lisää, että järjestelmän tulisi olla oikeudenmukainen ja yhteydessä yksilön statukseen organisaatioissa. (emt., 35-36.) Tällainen järjestelmä soveltuukin varmasti valmiiksi luovien, tuottavien ja itsevarmojen työntekijöiden palkitsemiseen, mutta kuten esimerkiksi Amabile (1998, 84) on esittänyt, rahalliset palkkiot voivat lisätä kontrollin tunnetta, eivätkä siksi ole parhaita

keinoja edistää luovuutta. Myös Ford myöntää sisäisen motivaation merkityksen ja sen, että ulkoisilla tekijöillä, kuten palkkioilla ja arvioinnilla, on tapana estää luovuutta (1995, 36).

Palkitsemisen lisäksi tässä yhteydessä on perusteltua käsitellä lyhyesti myös palautetta, sillä varsinkin jo esille tullutta myönteistä palautetta ei aina yhdistetä palkitsemiseen. Myönteisellä palautteella, ja varsinkin tunnuksen antamisella, on kuitenkin kirjallisuuden perusteella luovuutta vahvistavia vaikutuksia.

Palaute voidaan jakaa myönteisen ja kielteisen palautteen (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 106-107, Farr 1995, 137) lisäksi myös sanalliseen ja ei-sanalliseen palautteeseen (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 108-113). Toisaalta Deci, Koestner ja Ryan (1999, 629-630) käyttävät sanallisen palkitsemisen (verbal rewards) termiä myönteisen palautteen sijasta. Edellä esitetyn perusteella voidaan siten katsoa, että itse asiassa varsinkin sanallinen myönteinen palaute on käsitettävissä myös aineettomaksi tai eitaloudelliseksi palkitsemiseksi.

Heikkilä ja Heikkilä (2005) korostavat palautteen arvoa. Palaute on heidän mukaansa erityisen merkityksellistä, sillä sen avulla ihmiset omien tavoitteidensa tarkistamisen lisäksi verrata niitä organisaation yleisiin tavoitteisiin. Palautteella on myös ikään kuin yhtä aikaa ennaltaehkäisevää ja korjaavaa vaikutusta, sillä palautteen avulla huomataan, jos työ ei ole edennyt tavoitteiden ja strategioiden suuntaisesti. Tällöin asioiden kulkuun voidaan puuttua rakentavan palautteen kautta, ja asia saadaan korjattua ajoissa. Rakentava palaute voidaan nähdä myös luottamuksen vahvistajana, sillä palautteen kautta voidaan edistää yhteenkuuluvuutta. (emt., 105).

Myönteistä palautetta voi olla palautteen saajan kiittäminen, rohkaiseminen, arvostaminen tai mielipiteiden kysyminen. Myönteinen palaute voidaan nähdä prosessina ja vastavuoroisena tilanteena, jossa tavoitteena on yhteisymmärrys siitä, miten päämääriä voidaan jatkossakin tavoitella tehokkaasti ja innostuneesti. Myönteinen palaute on nähtävissä toiminnan arvioinniksi, ja siten kritiikitön kehuminen ei ole todellista myönteistä palautetta, vaan esimerkiksi persoonan kehumista. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 108-109). Tässä yhteydessä on tärkeää tuoda esille, että arviointi ei ole arvostelua, vaan nimenomaan rakentavaa kritiikkiä toiminnasta, eikä yksilöstä.

Kielteistä palautetta kutsutaan joskus korjaavaksi palautteeksi (emt., 111). Farr (1995) tuo esiin, että vaikka ihmiset usein toivovat enemmän palautetta työstään, he usein kuulevat vain sen, missä ei ole onnistuttu. Kielteinen palaute voi estää luovuutta, jos se kohdistuu yksilön persoonaan, tai jos sen

sisältönä on vain yksilön suorituksen vertaaminen muiden suorituksiin. Luovuuden heikentyminen johtuu siitä, että tällaisen kielteisen palautteen saaja yrittää sitten mukauttaa toimintaansa virheitä välttäväksi, eikä suinkaan uutta kehittäväksi luovaksi toiminnaksi. (emt., 137-139). Heikkilä ja Heikkilä (2005, 111) toteavat, että joskus kielteisen palautteen tarkoituksena onkin juuri pitää toiminta entisellään. Tutkimustehtävän kannalta on tärkeää todeta, että rakentava kielteinen palaute, joka tähtää toiminnan parantamiseen ja ikään kuin valtuuttaa henkilön etsimään uusia ratkaisuja entisten sijasta, voi olla luonteeltaan luovuutta edistävää.

3.5.7. Tiimit luovan työn organisointitapana

Tiimit edustavat nykyajalle tyypillistä tapaa vastata yhä vain monimutkaisempiin ja usean eri alan asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Katzenbach ja Smith (1998, 21) esittävät, että tiimien merkitys on juuri siinä, että niiden avulla voidaan saavuttaa enemmän kuin pelkillä yksilösuorituksilla. Toisaalta Sydänmaanlakka (2009, 160) ehdottaa tiimien suosion syyksi osittain sitä, että tiimejä on paljon osaamista vaativissa tehtävissä helpompi johtaa kuin yksilöitä, sillä johtajalla itsellään voi olla vain osa tiimin osaamisesta. Tiimeistä on haettu myös vastausta myös kasvavaan luovuuden tarpeeseen. Esimerkiksi Westin (1995) ja Searlen (2004) mukaan tiimit ovat myös suosittu ja tarpeellinen työn organisointitapa luovuutta vaativien tehtävien suorittamisessa, joten seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti tiimeihin liitettyjä ominaisuuksia ja piirteitä, jotta ymmärrys luovien tiimien luonteesta ja johtamisesta mahdollistuu syvemmin.

Tiimit nousivat kiinnostuksen kohteeksi 1990-luvun alkupuolella, kun Massachusetts Institute of Technologyn (MIT) tutkimukset osoittivat japanilaisten autotehtaiden käyttämän työn organisointimallin edut sekä tuottavuudessa että laadussa (Vanhala ym. 2002, 254). Tiimejä luonnehditaan usein pieniksi ryhmiksi, joiden jäsenillä on yhteinen päämäärä, toisistaan riippuvat roolit ja toisiaan täydentävät osaamisalueet, sekä huomattavaa päätäntävaltaa omasta työstään. Tiimejä käytetäänkin erityisesti silloin, kun vastuuta tärkeistä toimista halutaan antaa yksilöiden sijaan ryhmälle. (Yukl 1998, 351.)

Katzenbach ja Smith (1998) tarjoavat edellisestä hieman poikkeavan tiimin määritelmän, jossa korostuu yhteisvastuu suoritustavoitteista ja tuloksista. Yuklin tavoin myös heidän tiiminsä on pieni, alle 20-25 yksilöstä koostuva, ryhmä, joiden toisiaan täydentävät taidot yhdessä sitoutumisen kanssa auttavat tiimiä saavuttamaan päämäärät. Tärkeää on myös luoda yhdessä se toimintamalli, jolla tavoitteet saavutetaan. (Katzenbach ja Smith 1998, 57-77).

Tiimit eivät synny tyhjästä, vaan ne muodostetaan suoritettavaa tehtävää varten. Tehtävä määrittää myös sen taitojen yhdistelmän, jota tiimi tarvitsee. Taidolliset vaatimukset voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tekniseen tai toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelma- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Tiimissä ei kuitenkaan tarvitse olla kaikkea osaamista heti alussa, vaan tiimin jäsenten osaaminen myös kehittyy varsinkin tiimiin sitoutumisen ansiosta, kun havaitaan puutteet osaamisessa. Myös yksilön vastuuntunto tiimiä kohtaa edistää yksilön kehittymishalua. (Katzenbach ja Smith 1998, 61-63).

On olemassa monia erilaisia tiimejä. Tiimejä voidaan tyypitellä niiden erityisesti tiimeille annetun vastuun asteen perusteella ja toisaalta on olemassa esimerkiksi organisaation eri toimintoja tai projekteja varten perustettuja tiimejä. Tiimeihin liittyykin vahvasti mahdollistamisen tai valtuuttamisen (empowerment) periaate, ja monissa entistä matalampaan organisaatiohierarkiaan pyrkivissä organisaatioissa esimiesten valtaa ja vastuuta onkin annettu tiimeille. (Vanhala ym. 2002, 255; Yukl 1998, 351.) Toisaalta Katzenbach ja Smith (1998, 17) ovat vakuuttuneita siitä, että tiimit eivät uhkaa hierarkiaa ja rakenteita, vaan pikemmin tiimit voivat lujittaa muodollisia rakenteita ja prosesseja.

Itseohjautuvissa tiimeissä on useita tiimeihin yllä liitettyjä piirteitä, mutta myös joitakin eroja. Siinä missä Katzenbachille ja Smithille (1998, 27) tiimit kootaan ja myös puretaan tarvittaessa, ovat itseohjautuvat tiimit luonteeltaan pysyviä, ja työskentelevät yhdessä jopa päivittäin (Heikkilä ja Heikkilä 2007, 188). Itseohjautuvissa tiimeissä keskeistä on omistajuus tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Omistajuus etenee tavallisesta työstä kehittyen tuottamisen kontrollointiin, työn koordinointiin ja itsenäiseen johtajuuteen. Tärkeä ero ”tavallisten” ja itseohjautuvien tiimien välillä on siten itsensä johtaminen. (emt.188).

Seuraavassa tarkastellaan luovaa työtä tekevän tiimin ominaisuuksia ja sen johtamista. Tiimi näyttäytyy tutkimuksessa suositulta luovan työn organisointitavalta sen suomien synergiaetujen vuoksi. Luovaa työtä tekevien tiimien tarkastelussa huomataan, kuinka olennaiseksi ei niinkään nouse se, kuinka luovia yksilöitä tiimin jäsenenä on, vaan se, kuinka tiimille luodaan puitteet, joissa luovalle prosessille on mahdollisimman otolliset olosuhteet ja luovan produktin saavuttamisen todennäköisyys kasvaa.

Amabilen (1998) mukaan luovia ideoita tuottavien tiimien muodostamisessa tulisi pyrkiä keskinäiseen kannustukseen sekä näkökulmien ja taustojen vaihtelevuuteen, sillä silloin tiimien jäsenillä on erilaisia asiantuntemusaloja ja luovan ajattelun tapoja, jolloin ideat usein saadaan yhdistettyä jännittävillä ja hyödyllisillä tavoilla. Monimuotoisuuden lisäksi esimiesten on varmistuttava, että tiimillä on kolme seuraavaa piirrettä: Innostus tavoitteen saavuttamista kohtaan, halukkuus auttaa muita vaikeissa kohdissa ja takaiskujen kohdatessa sekä muiden tiimiläisten ainutlaatuisen tietopohjan ja muiden ominaisuuksien tiedostaminen. Amabilen esittää näiden tekijöiden nostavan sisäisen motivaation lisäksi asiantuntemusta ja luovan ajattelun kykyjä. (emt, 82-83.)

Amabile korostaa, kuinka myös tiimien muodostamisessa esimiesten tulee tuntee alaisensa hyvin ja arvioida heidän tietojaan, asenteitaan, ongelmanratkaisutyylejään ja motivaatiovaikutteitaan. Optimaalisen tuen ja monimuotoisuuden tason löytäminen ei ole helppoa, joten yksi tavallinen tapa tuhota luovuus on muodostaa homogeenisiä tiimejä. Homogeeniset tiimit kylläkin saavuttavat ratkaisun yleensä nopeasti, mutta ne synnyttävät harvemmin mitään uutta. (Amabile 1998, 83.)

Luovaa työtä tekevien tiimien suorituskyvyn parantamiseksi Rickards ja Moger (1999) esittävät seitsemän tekijää, jotka erottavat unelmatiimin painajaismaisesta tiimistä. Näitä tekijöitä ovat vahva pohja yhteisymmärrykselle, jaettu visio, luova ilmasto, ideoiden omistajuus, takaiskujen sietäminen, kokemuksesta oppiminen ja verkostoitumistaidot. Suurin osa näistä tekijöistä on yhteisiä tiimien käyttäytymistä koskevalle tutkimukselle, mutta kaikki tekijät eivät välttämättä ole ratkaisevia kaikissa tiimeissä. Edellä mainitut seitsemän tekijää ovat vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään, joten Rickardsin ja Mogerin mukaan unelmatiimit saavat korkeat arvot kaikkien tekijöiden kohdalla, kun taas toimimattomissa tiimeissä kaikki arvot ovat alhaisia. (Rickards & Moger 1999, 7.) Suoriutuakseen mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti unelmatiimikin tarvitsee johtajuutta, ja Rickars ja Moger mainitsevat johtamisen ratkaisevaksi tekijäksi, joka yhdistää muut tiimin ominaisuudet (emt., 11).

Luovuus mahdollistaa ongelmanratkaisun tiimeissä toisistaan poikkeavia ajatuksia ja näkökulmia yhdistämällä. Luovuuden rakennuspalikoita tiimityössä ovat tunneäly, yhteistoimintakulttuuri ja keskinäinen luottamus. Nämä rakennuspalikat ovat myös yhteydessä toisiinsa, sillä tunneäly kasvattaa luottamusta tiimin sisällä, ja luottamus puolestaan edistää yhteistoiminnan kulttuuria. Tässä mallissa luottamus eritellään kahteen tasoon: tunteisiin liittyvään ja kognitiiviseen. Kognitiivisella luottamuksella tarkoitetaan tiimin jäsenten uskoa toistensa pätevyteen ja kykyihin,

kun taas tunteisiin liittyvä luottamus syntyy jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta korostaen toisten tukemista. (Barczak, Lask ja Mulki 2010).

Luovaa työtä tekeviä tiimejä tarkasteltaessa korostuu voimakkaasti tiimin kokoonpanon merkitys ja tiimille suotu autonomia. Tiimin perustajan tulisi tuntea henkilöstö hyvin, jotta hän osaa valita oikeat ihmiset suorittamaan tehtävää. Tiimin jäsenillä tulisi olla toisiaan täydentävät tiedot ja taidot, sekä yhteisymmärrys päämääristä. Tiimityössä yleensäkin, mutta erityisesti kun tehtävän suorittaminen vaatii luovuutta, tiimin autonomia keinojen osalta auttaa saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tämänkaltaisesta vapaudesta seuraa sekä yksittäisen tiimin jäsenen että koko tiimin vastuu.

4. TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

4.1. Kohdeorganisaation esittely

Colossal Order on tamperelainen pelikehitysalan yritys, joka on perustettu vuonna 2009. Yrityksen ensimmäinen peli, joukkoliikennettä suurkaupungeissa simuloiva *Cities in Motion*, julkaistiin helmikuussa 2011. Colossal Orderin osaomistaja neljä yrityksen työntekijää, ja kuten alalle on tyypillistä, onkin osa perustajista hakeutunut alalle alun perin peliharrastuneisuuden kautta. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatiota melko yleisellä tasolla, mutta myös eritellään suomalaisen peliteollisuuden sellaisia piirteitä, jotka ovat tutkimuksen kontekstin kannalta keskeisiä.

Peliteollisuudella tarkoitetaan digitaalisia pelejä kehittävä, tuottavaa ja jakelevaa teollisuudenalaa. Peliteollisuus muodostuu pääasiassa pelien kehittäjistä ja pelien julkaisijoista. Kehittäjät luovat pelejä, joita julkaisijat markkinoivat, rahoittavat ja jakelevat. Peliteollisuudella on esimerkiksi Eskelisen (2006) mukaan selkeitä yhteyksiä niin sanottuun luovaan talouteen. Ensinnäkin pelialalla syntyvien teknologisten innovaatioiden kautta pelilaitteet ovat avainasemassa kun kotitaloudet tekevät laitteistoja koskevia kulutus päätöksiä. Toiseksi peliala on jo ohittanut elokuva- ja ääniteollisuuden kulttuuri- ja viihdeteollisuuden osana, joten sen jo puhtaasti taloudellinen merkitys on globaalissa mittakaavassa merkittävä. Kolmanneksi voidaan mainita pelien ja pelaamisen yhteydet muuhun kuin viihdekäyttöön, sillä on nähtävissä pelien hyödyntämisen mahdollisuudet koulutuksessa ja oppimisessa, sekä esimerkiksi mainonnassa ja viestinnässä. (emt., 18-19).

Colossal Order edustaa tyypillistä suomalaista pelialan yritystä varsin hyvin. Kuten Sotamaa, Tyni, Toivonen, Malinen ja Rautio (2011, 41) huomauttavat, peliteollisuus Suomessa keskittyy lähinnä pelinkehitykseen, koska alan suurtoimijat, kuten kehitysalustojen valmistajat tai pelien julkaisijat, eivät ainakaan vielä toimi Suomessa aktiivisesti. Muita tyypillisiä kohdeorganisaation piirteitä suhteessa suomalaiseen peliteollisuuteen ovat yrityksen perustamisajankohdan sijoittuminen taantuman jälkeiseen aikaan: Neogamesin (2011, 9) tekemässä tarkastelussa huomataan, että vuosien 2009 ja 2010 aikana uusia pelialan yrityksiä on perustettu 24. Myös yrityksen henkilöstömäärä on kuvaava, sillä 66 % alan toimijoista sijoittuu niin sanottuihin mikroyrityksiin, joissa henkilökuntaa on 10 tai vähemmän. Aineistonkeruu toteutettiin loppuvuodesta 2011, jolloin Colossal Orderissa työskenteli kahdeksan henkilöä. Tutkimuksen raportointivaiheessa (helmi-maaliskuu 2012) yritykseen on palkattu yksi vakituinen työntekijä lisää.

Cities in Motion –pelibrändin perusidea on rakentaa suurkaupunkeihin, kuten Helsinkiin tai Amsterdamiin, joukkoliikennejärjestelmiä. Pelissä on panostettu 3D-grafiikkaan, ja se sisältääkin yli 100 ainutlaatuista ja hyvin yksityiskohtaisesti kuvattua rakennusta. Pelin sisällön monimuotoisuutta kuvaavat myös seitsemään sosioekonomiseen ryhmään jaetut joukkoliikennettä käyttävät kansalaiset, joilla on toisistaan eroavia tarpeita ja tottumuksia, sekä liikennevälineiden monipuolisuus vesibusseista metroon ja helikoptereihin.

Pelin ensijulkaisu helmikuussa 2011 sisälsi neljä kaupunkia, eli jo edellä mainittujen Helsingin ja Amsterdamin lisäksi Berliinin ja Wienin. Digitaalisen jakelun ja uuden sisällön tuottamisen myötä kaupunkivalikoima on kasvanut esimerkiksi San Franciscolla ja New Yorkilla. Digitaalinen jakelu onkin itsenäisille peliyrityksillä merkittävää, sillä se vaikuttaa alan ansaintalogiikkaan jättäen pois esimerkiksi fyysisten pelikopioiden valmistamisen ja vähittäisjakelun kauppoihin. Neogamesin (2011, 11) vertailu perinteisen jakelumallin ja digitaalisen jakelun välillä paljastaa suuren eron: Siinä missä perinteinen malli useine toimijoineen jättää kehittäjille vain 10 % osuuden tuotoista, voi digitaalinen jakelu mahdollistaa jopa 70 % tuotto-osuuden jäämisen pelinkehitysyritykseen.

Cities in Motion -pelin julkaisija Paradox Interactive on Colossal Orderin asiakas, joka vastaa osasta rahoitusta, mutta myös pelin testauksesta, lokalisoinnista ja markkinoinnista. Niin sanotun co-publishing -mallin ehdoton vahvuus on immateriaalioikeuksien (IP, intellectual property) pysyminen pelinkehitysyrityksessä. Julkaisija, joka kattaa pelinkehityksen kustannuksia yleensä myös vaatii immateriaalioikeudet itselleen. Kuitenkin vain immateriaalioikeuksien pysyminen itsenäisessä pelinkehitysalan yrityksessä takaa sen, että pienetkin toimijat voivat hyötyä taloudellisesti pelin menestyksestä tai myöhemmästä franchise-toiminnasta (Sotamaa ym. 2011, 10).

Pientenkin peliyritysten globaaleja menestymismahdollisuuksia voidaan kuvata myös lukujen muodossa. Siinä missä kansallisesti suosituimmat pelit yltyvät perinteisessä vähittäiskaupassa joidenkin kymmenien tuhansien myyntilukuihin, on Cities in Motion –peli lisäosineen saavuttanut 200 000 ostajaa juuri digitaalisen jakelun kautta. Huomionarvoista on se, että Colossal Orderin liikevaihto tulee melkein kokonaan viennistä. Peliyrityksiä luonnehditaan usein sanaparilla ”*born global*”, joka viittaa siihen, että juuri digitaalisen jakelun avulla jokaisella yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa maailmanlaajuiset markkinat.

4.2. Tutkimusmenetelmä

Tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoja ovat muuan muassa tilastot, kyselyt ja kokeelliset tutkimukset, kun taas kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistoja ovat erityyppiset haastattelut sekä havainnointi (Uusitalo 1998, 82). Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmistä, eli yleensä tutkijaa itse, tiedonkeruun instrumenttina. Lisäksi tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Ainutlaatuisuus korostuu niin suhtautumisessa tapauksiin ainutlaatuisina, kuin myös ainutlaatuisuuden huomioimisessa aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Tutkimusmetodin tulee olla harmoniassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Koko väestöä tai tietyn kaupungin asukkaiden mielipiteitä ei voida tutkia tekemällä muutamia teemahaastatteluja, kun taas haluttaessa ymmärtää yksilöiden jollekin asialle tai ilmiölle antamia merkityksiä ei tutkijan valmiiksi laatima lomake vastausvaihtoehtoinen anna siihen mahdollisuutta. Tutkimusmetodi on luonnehdittavissa joukoksi käytäntöjä ja toimia, joiden avulla havaintoja tuotetaan. Lisäksi metodi koostuu säännöistä, joilla tehtyjä havaintoja voidaan muokata edelleen ja lopulta tulkita. (Alasuutari 1999, 82-83).

Kuten tutkimuksen tavoitteiden yhteydessä luvussa 2.3. mainittiin, päätettiin tämä tutkimus toteuttaa laadullisin menetelmin. Sekä tutkimustehtävä että tavoitteet puoltavat kvalitatiivista otetta. Luovuus ja motivaatio ovat hyvin subjektiivisia käsitteitä. Lisäksi nimenomaan halutaan painottaa sitä, että luovuutta ei voi objektiivisin menetelmin mitata, joten myös sen edistämisestä tulee kysyä

4.3. Aineiston kerääminen ja tutkimuksen kulku

Colossal Order valikoitui tutkimuskohteeksi sattuman kautta. Tutkija oli alun perin alkanut tehdä teoreettista tutkimusta luovuuden johtamista. Tutkimuksen suunta ja metodologia kuitenkin muuttuivat Aamulehden Kulttuuri-liitteessä 18. lokakuuta 2011 ilmestyneen pelialan naisjohtajuutta käsittelevän juttukokonaisuuden myötä. Tutkijan huomio kiinnittyi Colossal Orderin työntekijöiden osin humoristiseen ilmaisuun kutsua yrityksen toimitusjohtajaa luovuuden tappajaksi. Tutkija oli heti samana päivänä yhteydessä sekä pro gradu –tutkielmansa ohjaajaan, että yritykseen pyytäen tutkimuslupaa. Colossal Order käsitteli tutkimukseen suostumista tiimipalaverissaan, koska osallistumiselle haluttiin kaikkien tuki. Tutkimukseen suhtauduttiin alusta asti myönteisesti, ja

varsinainen tutkimuslupa annettiin tutkijan tiedoksi 19. lokakuuta 2011, eli jo seuraavana päivänä tutkimukseen alkusysäyksen antaneen lehtiartikkelin ilmestymisestä.

Kohdeorganisaation pieni koko, vain kahdeksan henkilöä, määräsi osaltaan tutkimusotteen valintaa kvalitatiiviseksi. Tutkimusaineisto kerättiin lomakehaastattelulla, koska yhtäältä vastaajien anonymiteetti haluttiin taata, ja toisaalta haluttiin varmistua siitä, että organisaation pieni koko ei heijastu vastaajien valmiuteen antaa jopa kriittisiäkin vastauksia. Aineiston kerääminen olisi tietysti ollut mahdollista myös esimerkiksi yrityksen toimitiloissa tai muussa sopivassa paikassa toteutetuilla teemahaastatteluilta, mutta sekä ajanhallinta että kustannustehokkuus huomioiden laadullinen kyselylomake valikoitui parhaaksi vaihtoehdoksi.

Tutkimuskysymyksiä lähdettiin laatimaan teoreettisesta viitekehuksesta käsin, mutta samalla etsittiin pelinkehitysalalle tärkeitä johtamisen ja luovuuden teemoja. Haasteita aiheuttivat niin luovuuden johtamisen teorioiden kirjo, kuin aiheiden karsintakin. Laadullinen kyselylomake muodostettiin lopulta yhdestätoista sellaisesta aiheesta, joilla on selkeä kytkentä luovuuden perusluonteeseen ja luovuuden johtamiseen, mutta jotka ovat samalla yleisiä, kaikissa pelinkehitysalan yrityksissä esiintyviä johtamisfunktioita.

Haastattelulomakkeen kysymykset haluttiin pitää selkeinä, mutta samalla niiden haluttiin olevan vastaajia aktivoivia siten, että vastauksissa heijastuisivat kunkin yksilön omat mielipiteet, näkemykset ja kokemukset. Vastaajien huomiota ohjattiin valittuihin aiheisiin otsikoimalla jokainen kysymys selvästi. Koska tämän tyyppisessä tutkimuksen toteuttamistavassa on se riski, että vastaukset jäävät vaillinaisiksi, pyydettiin jokaiseen kysymykseen antamaan vähintään kolme vastaajan mielestä tärkeintä, vaikuttavinta tai keskeisintä seikkaa tai tekijää. Vastaajille annettiin lisäksi mahdollisuus kertoa vielä jostakin luovuuden edistämiseen pelinkehitysalalla liittyvästä aiheesta, jota lomake ei kattanut. Valmis laadullinen haastattelulomake (liite 2) koostui täten kahdestatoista kysymyksestä.

Valitun aineistonkeruumenetelmän vahvuus on se, että vastaajat pääsivät omin sanoin kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan. Lomake ei sisältänyt valittujen aiheiden määritelmiä, ja siten esimerkiksi ilmapiiriä koskeva kysymys näyttäytyi jokaiselle vastaajille erilaisena riippuen siitä, mitä heille ilmapiiri tarkoittaa ja miten se ilmenee. Vastauksista on näin nähtävissä sekä erilaisia merkityksiä kysytyistä aiheista, että niiden ulottuvuuksista ja piirteistä luovuuden edistäjinä.

Vastaajat tuovat siis esille omat merkitysrakenteensa, jolloin näkökulmana on emic (Hirsjärvi ym. 2009, 194-197).

Kuten kaikilla aineistonkeruumenetelmillä, myös puolistrukturoidun haastattelulomakkeen käytöllä on myös heikkoutensa. Tämän tutkimuksen kannalta suurin puute oli se, että tutkijalla ei ollut mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Pelialaan liittyvien erikoistermien ja esimerkiksi vastauksissa käytettyjen lyhenteiden ymmärtäminen vaati täten taustaselvitystä ja tutkimukseen suoraan liittymätöntä tiedonhankintaa analyysivaiheessa, jotta varmistuttiin asioiden ymmärtämisestä oikein. Toinen valitun aineistonkeruumenetelmän heikkous on vastaajien motivoimisen vaikeus.

Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen sähköisesti internetissä toimivaa E-lomaketta. Tampereen yliopiston Tietokonekeskuksen kautta sovellus on henkilökunnan ja opiskelijoiden käytössä. Koska tavoitteena oli saada kaikki kohdeorganisaation jäsenet osallistumaan tutkimukseen, laitettiin jokaisen henkilökohtaiseen työ sähköpostiin tutkimuksen saatekirje ja linkki haastattelulomakkeelle. Sähköposteja laitettiin yhteensä kolme, eli alkuperäinen kutsu tutkimukseen osallistumisesta sekä kaksi muistutusviestiä. Tämä toimintapa onnistui, sillä kaikki osallistumaan kutsutut kävivät vastaamassa.

Vastaukset tallentuivat sähköiselle palvelimelle, ja vain tutkija itse pääsi niitä katsomaan omilla tunnuksillaan. Aineisto tallennettiin ensin vastaajittain Excel-muodossa, ja sen jälkeen kysymyksittäin tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Tämä mahdollisti sen, että vastauksia oli helpompi lukea ja tehdä niihin merkintöjä.

4.4. Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärvi ym. (2009, 221) nimeävät kerätyn aineiston analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten teon tutkimuksen ydinasiaksi. Siinä missä kvantitatiivista tutkimusta tekevä tutkija kohtaa ongelmia ja haastavia valintoja rakentaessaan survey-lomaketta saadakseen tutkimusaineiston kerättyä, on kvalitatiivisen tutkimusotteen valinnut tutkija vähintään yhtä haastavan tilanteen edessä aineiston keräämisen jälkeen. Laadullinen tutkimusaineisto voi olla kymmeniä tunteja puhetta nauhoitettuna, tai satoja sivuja kirjallista materiaalia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää tutkimusongelman vastaus, mutta on myös mahdollista että tutkijalle selviää, miten tutkimusongelma olisi pitänyt asettaa (emt., 221).

Tuomi ja Sarajärvi (2003) nimeävät sisällönanalyysin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi. Sen lisäksi, että sitä voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, on se myös yksittäinen metodi. Sisällönanalyysi teoreettisena viitekehyksenä viittaa kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiin varsinaisesta analyysimenetelmästä riippumatta. (emt., 93).

Analysoinnin aloittamiseen ei ole tutkimusprosessin kuluessa osoitettavissa yhtä oikeaa aikaa tai vaihetta. Tutkimusmenetelmien välillä on myös tämän suhteen eroja, sillä esimerkiksi kenttätutkimus usein edellyttää aineiston keräämistä monin tavoin ja myös tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin vasta kun koko tutkimusaineisto oli kerätty. Koska tutkimusaineisto oli valmiiksi kirjallisessa muodossa, voitiin litterointivaihe ohittaa, ja siirtyä suoraan koodaamiseen, joka toteutettiin etsimällä usein toistuvia käsitteitä ja ilmauksia saaduista vastauksista. Koodaamisen apuna käytettiin alleviivauksia, huutomerkkejä ja nuolia. (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2003, 95).

Tutkimuksen kohde ja aineiston keräämistapa vaikuttavat myös analyysin tapaan. Tässä tutkimuksessa on joitain piirteitä case-tutkimuksesta, sillä tutkimuskohteena on yksi yhteisö kokonaisuudessaan (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135). Lomakemuodosta huolimatta aineisto ei koostu mittaustuloksista, vaan se on ymmärrettävä näytteenä ilmiöstä: Se on Alasuutarin sanoin (2009, 87) pala tutkittavaa maailmaa, ja vieläpä tiedonantajien omin sanoin kuvailemana.

Analyysitavat voidaan jakaa sen mukaan, onko pyrkimyksenä ymmärtävä vai selittävä lähestymistapa. Ymmärtävässä selitystavassa käytetään laadullista analyysistä ja päätelmien tekoa, kun taas selittävä tapa nojautuu tilastolliseen analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Teemoittelu liittyy nimensä mukaisesti teemahaastattelulla saatuun aineistoon, jossa eri aiheet eivät ole välttämättä loogisessa järjestyksessä. Teemoittelulla aineisto järjestetään uudelleen. (Eskola 2007, 169-170). Muita analyysin tekniikoita ovat luokittelu ja tyypittely. Luokittelu on yksinkertainen aineiston järjestämisen tapa, joka muistuttaa kvantitatiivista analyysia, koska siinä voidaan määritellä aineistosta erilaisia luokkia, joiden esiintymistä lasketaan. Tyypittelyssä saadusta aineistosta voidaan esimerkiksi erotella erilaisia selitystyyppisiä jollekin ilmiölle. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 95).

Kahtiajako deduktiiviseen ja induktiiviseen analyysiin on tyypillinen laadullisessa analyysissä. Jako perustuu induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn logiikkaan, jota hyödynnetään tutkimuksen tulkinnassa. Tämä jako unohtaa abduktiivisen päättelyn, jossa havaintoon liittyvän johtolangan tai –ajatuksen avulla teorianmuodostus mahdollistuu. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 95-97).

Tiede hyväksikäyttää sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä, ja tutkimuksessa tarvitaan kumpaakin. Päättely on deduktiivista, jos johtopäätös seuraa loogisella välttämättömyydellä premisseistä. Tämä tarkoittaa, että kaikki tieto sisältyy jo premisseihin, eikä oikeastaan uutta tietoa sisälly johtopäätöksiin. Induktiivinen päättely sen sijaan on tietoa laajentavaa, ja sen tavallisia muotoja ovat induktiivinen yleistys ja tilastollinen yleistys. Hypoteesien muodostuksessa tarvitaan erityisesti deduktiivista päättelyä, kun taas hypoteesien koetuksessa induktiivista. Uusitalo (1998, 19-21)

Raunio (1999) kuvaa, kuinka deduktiivista ja induktiivista päättelyä hyväksikäytetään toisaalta aineisto- ja toisaalta teorialähtöisissä tutkimusstrategioissa. Deduktiivinen yhdistetään täten kvantitatiiviseen metodologiaan, jossa teoriasta johdettuja hypoteeseja testataan. Induktiivista päättelyä puolestaan hyödynnetään kvalitatiivisessa metodologiassa, jossa empiirisestä aineistosta edetään teoreettisiin käsitteisiin. On kuitenkin huomattava, että induktiivista logiikkaa hyväksikäyttävä tutkimus ei lähesty tutkimuskohdettaan ilman ennalta määritettyä käsitte pohjaa. Tämä on tarpeen jo muun muassa aiheen rajaamisen vuoksi. (Raunio 1999, 98-99).

Tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen yhteyttä teoriaan voidaan erottaa aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen tutkimus (Eskola 2007, 162). Aineistolähtöistä analyysia edustaa esimerkiksi ns. grounded theory, jossa hyödynnetään analyttistä induktiota (Raunio 1999, 318), ja pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 97). Aineistolähtöistä analyysia voitaisiin käyttää tässä tutkimuksessa, mutta aineiston keräämisen toteuttamistavasta johtuen ei voida varmistua aineiston kylläntymisestä (ks. Metsämuuronen 2003, 179).

Teorialähtöinen analyysi on tyypillinen luonnontieteille, ja siinä analyysia ohjaa aikaisemman tiedon ja tutkimuksen perusteella luotu kehys. Teorian pohjalta määritellään jo valmiiksi kiinnostavat käsitteet, ja teoriaa testataan esimerkiksi uudessa kontekstissa. Teorialähtöinen analyysi hyödyntää deduktiivista logiikkaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 99-100). Tässä tutkimuksessa ei tukeuduta yhteen teoriaan tai auktoriteettiin, vaan teoreettinen viitekehys on pikemminkin

syntetisoiva. Myöskään tiedonantajien vastauksia heidän omista kokemuksistaan ja näkemyksistään ei ole voitu ennalta jakaa kategorioihin, joten teorialähtöinen analyysi ei ole soveltuva tähän tutkimukseen.

Kolmas tapa kuvailla teorian merkitystä laadulliselle tutkimukselle on puhua teoriasidonnaisesta analyysistä. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, joten siinä aiemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa. (Eskola 2007, 162-163; Sarajärvi ja Tuomi 2003, 98). Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii siis analyysin apuna, ja siinä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Tutkijalle tämä tarkoittaa aineiston ja teorian yhdistämistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Sarajärvi ja Tuomi 2003, 99).

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti induktiivista päättelyä hyväksikäyttäen. Aineistolähtöisyys palveli ensinnäkin asetettua tutkimustehtävää, ja lisäksi sen avulla myös tutkimuksen tavoitteet voitiin saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuuksia, joiden avulla pelinkehittäjien merkitysmaailmaa pyrittiin ymmärtämään ja pääsemään itsestäänselvyyksien taakse. Aineiston suhteellisen pieni koko helpotti aineiston haltuunottoa, ja täten aineiston ilmisisällöstä edettiin piilosisältöön, varsinaisen ilmiön ytimeen useiden teemoitteluyritysten kautta.

Haastattelulomakkeelle valitut 11 luovuuteen teorian perusteella vaikuttavaa tekijää toimivat myös analyysin lähtökohtana. Pian kuitenkin kävi ilmi, että analyysin eteneminen kysymyksittäin ei ole alkuvaiheessa tarkoituksenmukaista. Aineistosta oli löydettävissä selkeitä vaikutussuhteita luovuutta edistävien tekijöiden välillä, kuin myös joitain päällekkäisyyksiä eri aiheiden välillä. Toisin sanoen luovuuden edistäjät näyttäytyvät todellisuudessa limittyvän ja osin myös sekoittuvan keskenään.

Analyysin alkuvaiheet, eli koodaus ja teemoittelu, suoritettiin kysymyksittäin, mutta varsinainen analyysin ensimmäinen vaihe suoritettiin yhdistämällä yksittäisiä aiheita vielä laajemmiksi kokonaisuuksiksi niiden syvemmän merkityksen perusteella. Teemoittelun avulla vastauksista pyrittiin löytämään samuutta riippumatta vastaajan käyttämistä sanoista (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2003, 91).

Analyysi paljasti yhden kysymyksenasettelun epäonnistuneen osittain. Kolmas kysymys kuului seuraavasti: ”Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä luovuutta edistävää

vaikuttamismahdollisuuksien kohdetta?” Useissa vastauksissa viitattiin yrityksen visioon (kysymys 1) ja työn tavoitteisiin (kysymys 2) vaikuttamismahdollisuuksien kohteina. Haastattelulomake oltiin suunniteltu ottamatta huomioon sitä seikkaa, että luovuutta edistävät vaikuttamismahdollisuudet saattaisivat todellisuudessa olla muita haastattelulomakkeelle valittuja aiheita, tai hyvin lähellä niitä. Tällä tavoin yhdestä haastattelukysymyksestä muotoutui analyysin edetessä laajempi, sekä teoreettisesti että käytännöllisesti mielenkiintoinen kokonaisuus.

Analyysin toisessa vaiheessa kukin yksittäinen luovuuteen vaikuttava tekijä pilkottiin osiin. Esimerkiksi palaute jaettiin kielteiseen palautteeseen ja myönteiseen palautteeseen. Eri tekijöiden osa-alueita tarkasteltiin yksityiskohtaisesti, mikä paljasti niistä edelleen uusia merkityksiä. Ajan mittaan aineistoon syventyessä ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” –ajattelusta pystyttiin irrottautumaan. Analyysin tuloksissa pystytään erottamaan luoviin yksilöihin liitettyjä piirteitä, kuin myös pelialan ominaisuuksia. Esimerkiksi teknologian kehitys mahdollistaa yhä luovempien ideoiden toteuttamisen, mutta tulosten esittämissä painopiste on pidetty selkeästi eri johtamisfunktioissa, ja esimerkiksi organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) korostavat tulkinnan tärkeyttä. Heidän mukaansa tutkimuksen tunnusmerkki on se, että tutkimus johtaa tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun edeltävän tutkimuksen kanssa. Tulkinta erottaa täten tutkimuksen arkijärjestä. (emt. 229). Analyysi on tässä mielessä tulkintaa edeltävä tärkeä vaihe, mutta analyysissä tehdyt havainnot eivät ole vielä yksinään tutkimuksen tuloksia, vaan niitä tulkitaan, ja niistä tehdään johtopäätöksiä.

4.5. Tutkimuksen luotettavuudesta ja arvioitavuudesta

Tutkimusta on totuttu arvioimaan sellaisin tekijöin kuin objektiivisuus, validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä tekijät, validiteetti ja reliabiliteetti varsinkin, ovat lähtöisin kvantitatiivisesti tutkimuksesta, joten miten niitä tulisi soveltaa, tai miten niihin tulisi suhtautua, arvioitaessa laadullista tutkimusta? Esimerkiksi Raunio (1999, 326) tuo esille että laadullista tutkimusta ei voida arvioida samoin perustein kuin määrällistä tutkimusta, sillä kvalitatiivinen tutkimus perustuu erilaiseen epistemologiseen näkemykseen kuin kvantitatiivinen.

Laadullista analyysia voidaan arvioida aineiston riittävyyden ja saturaation perusteella. Nämä arviointiperusteet liittyvät tutkimusaineiston muodostamiseen. Aineiston riittävyys ja saturaatio, kylläntyminen, tarkoittavat sitä, että aineiston keruu voidaan lopettaa, kun uudet vastaukset eivät

enää paljasta tutkimuskohteesta mitään uutta. (Raunio 1999, 327-328). Tämän tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin yhdestä yrityksestä, minkä vuoksi vastauksia ei olisi voinut saada lukumääräisesti enempää. Aineiston saturaatiota on siten hyvin vaikea arvioida.

Tuomi ja Sajavaara (2009) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kirjallinen raportointi tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuusvaatimus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita, esimerkiksi aineiston keräämistä ja sen luokittelua. Tulkintoja esittäessään tutkijan tulisi tuoda ilmi tulkinnan perustelut, eli se mistä päättely on lähtöisin, ja miten se on kulkenut. (emt., 232-233). Raunio (1999, 330) tuo esille saman tarkkuusvaatimuksen yhdistäen laadullisen analyysin tulokset arvioitavuuteen ja toistettavuuteen.

Eräs tutkimuksen peruskriteereistä on sen yleistettävyyys. Vertailtaessa eri tutkimusotteiden hyviä ja huonoja puolia päädytään usein siihen näkemykseen, että kvalitatiivisten menetelmien avulla saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa, kun taas kvantitatiivinen tutkimus tuottaa pinnallista, mutta luotettavaa tietoa (Alasuutari 1999, 231). Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää ja ymmärtää pelinkehitysalalle tyypillisiä luovuutta vahvistavia tekijöitä, joten miten tulisi pyrkiä siihen, että tulokset kertovat muustakin kuin aineistostaan? Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteesta johtuen yleistettävyyys ei ole tutkimusotteen luonnollinen päämäärä. Kuitenkin aristoteelinen ajatus siitä, että yksityisessä toistuu yleinen, voi toteutua jos yksittäistä tapausta tutkitaan kyllin tarkoin. Riittävän syvä tarkastelu paljastaa mikä ilmiössä on merkittävää. (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan korostaa paikallisen selittämisen tärkeyttä. Selitysmallin tulee päteä perustanaan olevaan aineistoon mahdollisimman hyvin, ja sen tulee olla koherentti, eli sisäisesti looginen. Lisäksi mahdollisimman monen aineiston analyysissä löydetyn johtolangan tulee puoltaa tätä mallia. Tutkimustuloksia tarkastellaan vielä toisella tasolla tästä mallista, jolloin ne näyttäytyvät esimerkkinä muustakin kuin tutkitusta yksittäistapauksesta. (Alasuutari 1999, 243-244).

Koskinen ym. (2005) pitävät eettisyyttä ja luottamuksellisuutta tutkimuksen kannalta tärkeinä kriteereinä. Siinä missä tilastollinen tarkastelu kadottaa kohteen melkein poikkeuksetta kohteen tunnistettavuuden, voi laadullinen tutkimus tarkoita tietoa pienestä tapausmäärästä, tai vain yhdestä tapauksesta. Tällöin tutkimuskohde on usein tunnistettavissa, tai sen voi paikallistaa vähällä vaivalla. Edellä mainitusta syystä laadullinen tutkimus voi Koskisen ym. mukaan vahingoittaa

tutkimuskohdettaan, ja siksi tulisikin jo ennen tutkimuksen aloittamista ja tutkimuksen aikana harjoittaa sekä eettisyys-, että luottamuksellisuusharkintaa. (emt. 278-279).

Tässä tutkimuksessa on haluttu painottaa eettisyyden kannalta sitä seikkaa, että kohdeorganisaatiosta ei tuoda julki liikesalaisuuksien tyyppisiä asioita. Lisäksi, koska kohdeorganisaatio on henkilöstömäärältään pieni, häivytettiin laadullisessa analyysissä vastaajiin liitetyt tunnistetiedot, jotta yksittäisiä vastauksia yhdistelemällä kenenkään tiedonantajan henkilöys ei voi paljastua. Vastaajien kannalta tämä on ehdottoman tärkeää. Tutkijalla ei ole minkäänlaisia henkilökohtaisia ja taloudellisia kytköksiä kohdeyritykseen.

On muistettava, että laadulliselle tutkimukselle ominaiset piirteet, kuten ainutkertaisuus ja ainutlaatuisuus, asettavat tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle rajoituksia. Lisäksi, tutkimus on saattanut muuttaa myös kohdeorganisaatiota, sillä ei liene täysin väärin olettaa, että jo pelkkä luovuuteen vaikuttavien tekijöiden pohdinta vaikuttaa sekä tiedonantajien näkemyksiin, että toimintaan todellisuudessa. Näistä tekijöistä johtuen tutkimuksen toistettavuus arviointikriteerinä voi olla mahdotonta todentaa.

5. LAADULLINEN ANALYYSI

5.1. Tulosten esittämisen rakenne

Laadullisen analyysin esittämisessä on pyritty selkeyteen. Aineiston perusteella luovuutta edistäjät tekijät on jaettu neljään suurempaan kokonaisuuteen, joihin kuhunkin sisältyy 3-4 erillistä teemaa. Kutakin teemaa kuvataan ensin mahdollisimman autenttisesti aineistoon perustuen, jonka jälkeen esitetään siitä tehtyjä tulkintoja. On tärkeää huomata, että tulkinta on aina subjektiivinen siinä mielessä, että toinen tutkija saattaisi tehdä aineistosta toisenlaisia tulkintoja, ja painottaa aivan eri seikkoja. Analyysi ja tulkinta ovat vain osa tutkimusta, ja mukaan onkin tuotava kytkennät teorioihin ja aiempaan tutkimukseen (Eskola 2007, 177). Koskinen ym. (2005, 229) kutsuvat näitä kytkentöjä ”keskusteluksi aiemman tutkimuksen kanssa”.

Vastaajien pieni joukko, kahdeksan henkilöä, asetti suorien lainausten käytölle muutamia haasteita. Jo aineistoon tutustumisen aikana oli selvää, että joko jotkut kysymykset olivat aihealueeltaan vieraita tai hankalia, ja siitä syystä vastaukset olivat melko suppeita, tai toisaalta on mahdollista, että jokin aiemman tutkimuksen perusteella merkittävänä pidetty luovuutta vahvistaja tekijä ei pelinkehittäjien kokemana olekaan tärkeä, eikä siitä siksi ole ollut paljoakaan sanottavaa. Vastausten paikoittainen lyhyys oli kuitenkin tutkijalle tärkeä palaute, ja siten osa oppimisprosessia. Mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta puutteiden tunnistaminen ja niistä oppiminen onkin varsin oleellista.

Sen lisäksi, että saadut vastaukset olivat paikka paikoin lyhyitä, on pieni osa vastauksista jaettu niiden merkitysrakenteiden perusteella jaettu kahteen, tai mahdollisesti kolmeenkin teemaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiedonantaja on voinut kirjoittaa pitkänkin vastauksen, joka on sen merkityksen perusteella analyysivaiheessa ikään kuin pilkottu, ja valmiissa tutkielmassa vastaus esiintyy teemoittain osissa. Aineistolähtöisen analyysin raportoimisen vaikeus onkin siinä, että tulkintaa ja johtopäätöksiä syntyy intuitiivisesti ja alitajuisesti, jolloin joissain kohdin on hyvin haasteellista osoittaa päätelmien syntyyn vaikuttaneiden päätelmien kokonaisuus.

Vastaajien yksilöiminen ja mahdollinen tunnistaminen on haluttu estää jättämällä lainauksista pois aineiston käsittelyvaiheessa lisätyt vastaajien tunnistetiedot, esim. COA11, COB11, ja niin edelleen. Tutkijalle on aineistoon perehtyessä syntynyt kuva siitä ketkä vastaajat toimivat kohdeorganisaatiossa johto- tai vastuuasemassa. Tutkimuseettisistä syistä näkemyseroja henkilöstön

ja vastuuasemassa toimivien välillä tuodaan esiin ainoastaan jos niiden kautta saadaan tutkimuskohteen kannalta arvokasta lisätietoa. Lisäksi on huomattava, että omistajuuden vaikutusta annettuihin vastauksiin ei ole ollut mahdollista päätellä tämän tutkimuksen puitteissa, sillä jokainen yrityksessä työskentelevä osakas ei ole kuitenkaan johto- tai vastuuasemassa. Toinen merkittävä tekijä liittyy itse tutkimustehtävään, sillä tarkoituksena ei ole selvittää tai arvioida miten analyysissa esiin nostetut luovuutta edistävät seikat toteutuvat yrityksen tämän hetkisessä toiminnassa. Sen sijaan merkittävämpää, sekä tieteellisesti että kohdeorganisaation tulevaisuuden kannalta, on kiinnittää huomiota siihen, miten asiat voisivat parhaimmillaan olla, tai miten ne voitaisiin organisoida uudelleen luovuuden edistämiseksi.

5.2. Luovuuden perusluonteesta juontuvat tekijät

Luovuuden määritelmistä lähtöisin oleva luovuuden perusluonne on mielletävissä kaksijakoiseksi. Luovuus on toisaalta tiiviisti yhteydessä kaiken uuden ja arvokkaan luomiseen, mutta siihen sisältyy aina myös epävarmuutta ja epäonnistumisten riski. Kaikkeen liiketoimintaan liittyvä taloudellinen riski on toki myös epävarmuutta aiheuttavaa, ja erilaisilla organisaatioilla toimialan, koon ja rahoitus pohjan mukaan on erilainen epävarmuuden sietokyky. Tässä tutkielmassa ei käsitellä taloudellista riskiä, mutta sen olemassaolo ja vaikutus on kokonaisuuden kannalta hyvä tiedostaa.

Laadullisen analyysin ensimmäistä kokonaisuutta yhdistää juuri luovuuden perusluonne, ja sen osina käsitellään jo mainittuja epävarmuutta sekä epäonnistumista, mutta myös analyysissa esiin tulleita tärkeitä koettuja arvoja.

5.2.1. Arvot luovuuden edistäjinä

Kysyttäessä tiedonantajien näkemyksiä organisaation vision luovuuteen innostavista piirteistä olivat vastaukset hyvin arvolatautuneita. Vastajat eivät toisin sanoen kiinnittäneet huomiota vision muotoiluun, mahdollisiin kielikuviin, vision jalkauttamiseen, tai nimenomaan sen sisällöllisiin piirteisiin luovuuden edistäjänä. Sen sijaan vastauksissa korostuivat erilaiset luovaan toimintaan liittyvät arvot.

Vastauksissa esitetyt arvot liittyivät vahvasti itse luovuuteen, riippumattomuuteen ja aitouteen, sekä kehittymispyrkimyksiin.

”Tärkeintä ovat luovuuden, vapauden ja kehittymisen arvostaminen.”

”Luovuus, vapaus ja uutuus.”

”Kehittyminen ja kokeilunhalu.”

*”Riippumattomuus ulkopuolisista toimijoista,
myös taloudellinen riippumattomuus.”*

Luovuus arvona on siis vastaajien mielestä tärkeää, ja sitä pidetään yhtenä edellytyksenä uutuudelle ja kokeilunhalulle. Tässä yhteydessä luovuutta ei siis pidetä itseisarvona, vaan pikemminkin perustana ja lähtökohtana.

Riippumattomuudella arvona on vastausten perusteella ainakin kaksi merkitystä. Yhtäältä omien itsenäisten pelien kehittämistä arvostetaan paljon etenkin verrattuna niin sanottuihin lisenssipeleihin, jotka siis voivat perustua esimerkiksi elokuviin, eivätkä siten ole kaikissa suhteissa varsinaisia alkuperäisteoksia. Lisäksi kovassa kilpailussa hyväksi ja taloudellisesti kannattavaksi huomattusta pelistä tehdään liian usein jatko-osia ilman riittävää kehittymistä, tai uusien ominaisuuksien tuomista peliin. Mahdollisuudet uuden alkuperäisidean, tai kokonaan uudentyypisen pelin kehittelyyn, ruokkivat mielikuvitusta.

Toisaalta riippumattomuus yhdistetään laajempaan vapauden merkitykseen, jolloin riippumattomuus yhdistetään sellaisiin käsitteisiin kuin toiminnan itsenäisyys ja aitous. Alan haasteista johtuen moni itsenäisenä aloittanut pelinkehitysyrittäjä voi esimerkiksi rahoituksen riittämättömyyden vuoksi ajautua alihankkijan asemaan (Sotamaa ym. 2011, 42). Kohdeorganisaatio on vielä ns. start-up –vaiheessa, mutta saaduista vastauksista päätellen he haluavat jatkaa toimintaansa itsenäisenä. Alihankkijan roolin myötä katoaisivat myös moni niistä muista osallistumismahdollisuuksien kohteista, joita vastaajat saadussa aineistossa korostivat.

Usein toistuneet arvot, eli kehittyminen, luovuus ja aitous näyttäytyvät vastauksissa myös sinä perimmäisenä syynä miksi alalle on hakeuduttu. Peliharrastus ja vilpitiön halu kehittää laadukkaita ja uudentyypisiä pelejä kuvastavat myös näkemyksiä siitä, että pelinkehitys ei ole perinteisessä mielessä vain työtä:

”Pitää rakastaa pelejä ja kannustaa pelaamiseen.

Ilman rakkautta peleihin ei tule hyviä visioita.”

”Pelkkä rahan tekeminen ei itsessään innosta, kai se jotain intohimoa ja hulluuttakin pelejä kohtaan on.”

Tästä näkökulmasta voidaan ymmärtää myös jossain vastauksissa ilmi tuotu näkemys siitä, että organisaation arvot ovat yksilön arvojen julkilausuttu taso:

*”Vision tulisi jossain määrin vastata omia tavoitteitani
(sama peligenre, laatustandardit jne).”*

Erityisen mielenkiintoista arvojen korostumisessa on ensinnäkin se, että ne tuotiin julki organisaation vision yhteydessä, eikä niitä tai niiden merkitystä nimenomaisesti kysytty. Tästä voidaan päätellä, että arvoilla pelinkehitysyrityksessä on luovuuden edistämisen perustana todellista vaikutusta. Toiseksi huomionarvoista on arvojen yhteneväisyys, mikä on jatkopohdinnan arvoista. Voiko olla niin, että organisaatiolla on niin vahva arvopohja, että vastaajat ovat täysin omaksuneet sen joko tietoisesti tai tiedostamatta, vai onko todella niin, että vastaajat haluavat nähdä heidän omia henkilökohtaisia arvojaan organisaation arvoina? Saadun tutkimusaineiston perusteella tähän pohdintaan ei saada vastausta, mutta asiaa olisi arvojen todetun tärkeyden kannalta mielekästä tutkia enemmänkin.

Pelkkä tiettyjen arvojen julkituonti ei oletettavasti riitä luovuuden edistämiseksi, vaan niiden omaksumisen tulisi näkyä organisaation jäsenille. Arvoja ja niiden merkitystä voidaan pohtia osana syntetisoivan vision rakentamista (Bennis ja Nanus 1986, 73-74), organisaatiokulttuurin yhtenä tasona (Schein 1987, 33-35), tai suhteessa siihen, miten johdon toiminta kuvaa odotettua tapaa toimia (Locke ja Kirkpatrick 1995, 117-188). Sen sijaan Juutin (1988) mukaan jokaisen organisaation on kyettävä institutionalisoimaan päämäärien edellyttämä arvojärjestelmä, jotta se voisi toimia tehokkaasti. Kommunikointi päämääristä ja arvoista, sekä niiden muuttaminen joustavasti edesauttaa organisaatiota säilyttämään kiinteytensä. Juuti lisää, että organisaation jäsenten osallistuminen tähän muutokseen sitouttaa jäsenet arvoihin ja päämääriin, mutta tämä edellyttää vuorovaikutus-, kommunikaatio- ja osallistumisjärjestelmiltä paljon. (Juuti 1988, 57-58).

Ennen arvojen liittämistä organisaation toimintaan, tulee määritellä mitä niillä tarkoitetaan tässä yhteydessä. Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan arvot ovat yksi organisaatiokulttuurin osatekijöistä, jolloin arvoilla viitataan siihen, mitä organisaatioissa pidetään tavoiteltuna ja tärkeänä. Arvot vaikuttavat päätöksentekoon ja käyttäytymiseen, ja niistä keskustellaan erityisesti kriisi- ja ongelmatilanteissa, jolloin ei voida nojautua rutiininomaiseen toimintaan. (emt., 179).

Jotkin arvoista ovat julkilausuttuja tavoitearvoja, kun taas jotkut arvot ovat huonosti tiedostettuja ja hiljaisesti hyväksytyjä. Tavoitearvoja halutaan tietoisesti korostaa ja edistää kaikessa toiminnassa. Arvot ovat hitaasti muuttuvia, ja ihmiset sisäistävät ne pitkän ajan kuluessa. Palkitsemisen perusteet ja keinot sekä toiminnan tuloksien mittaaminen kuvastavat arvoja käytännössä. Julkilausuttujen arvojen uskottavuus onkin kiinni siitä, miten ne näkyvät toiminnassa. (emt., 179-180).

Tutkimusaineiston perusteella ei voida tietää ovatko vastauksissa tärkeiksi koetut arvot käsitettävä tulevaisuutta koskeviksi toiveiksi, vai toteutuvatko ne jo tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa. Sen sijaan voidaan todeta, että arvot antavat suuntaa sille, millaiseksi organisaatiokulttuuria tulisi tietoisesti rakentaa. Organisaatiokulttuurin rakentuminen ajan mittaan asettaa myös haasteen: Voiko nuorella, eli vasta 2009 perustetulla, yrityksellä olla jo selkeä organisaatiokulttuuri?

Mitä luovuuteen innostavat arvot voisivat sitten tutkimuksen kohdeorganisaatiolle merkitä, ja miten niiden tulisi toiminnassa näkyä? Useimmilla organisaatioilla on nykyään julkituodut, valitut arvot. Mutta jos ne eivät heijastu organisaation jäsenten todelliseen käyttäytymiseen, ne jäävät vain sanoiksi sanojen joukkoon, eikä niillä ole uskottavuutta. Luovuus pelinkehitysalan yrityksen arvona on luonnollista, mutta sekään ei poista vaatimusta arvojen ja toiminnan johdonmukaisesta yhtenevyydestä. Mitä luovuus arvona sitten tuo mukanaan? Vastausta tähän voidaan hakea luovuuden perusmääritelmistä, jolloin organisaation arvomaailman osina ovat esimerkiksi omaperäisyys ja näkemysten rikkaus, mutta myös epävarmuus, riskinotto ja epäonnistumisten sietäminen. Yhdenmukaisuuteen pyrkimisen sijaan annetaan arvoa moniäänisyydelle ja moniselitteisyydelle.

Arvot, sekä johtajan että henkilöstön, ovat eräs niistä tekijöistä, jotka voivat muodostua reunaehdoiksi organisaation vision muodostamisessa. Sen lisäksi siis, että johtajan omat arvot ohjaavat tulevaisuuden visiota, on muidenkin organisaation jäsenten arvoilla merkityksensä. Bennis ja Nanus (1986) esittävät, että henkilöstön arvot voivat rajoittaa toivotun muutoksen suuruutta. (emt., 73-74). Tutkimuksen kohdeorganisaation jäsenten ilmaisemat arvot kuitenkin pikemminkin laajentavat kuin rajoittavat muutoksen suuntaa ja suuruutta. Voidaan toisin sanoen ajatella, että vision olisi oltava riittävän kunnianhimoinen, jotta se olisi uskottava luovuuden innoittajana, mutta kuitenkin mahdollinen, jotta organisaation jäsenet kokevat sen toteutumisen realistisena.

Kuten luvussa 3.5.3. määriteltiin, organisaation visiolla tarkoitetaan sitä tulevaisuuden tavoitetilaa, johon toiminnalla pyritään. Visio on parhaimmillaan jaettu, jolloin se on organisaation kaikille

jäsenille yhteinen, ja täten muodostaa suunnan tulevaan. Perinteisen katsannon mukaan organisaation jäsenet omaksuvat vision, ja Ståhle ja Wilenius (2006, 155) huomauttavatkin että onnistunut visio syntyy harvoin komiteatyönä, vaan visiossa tulisi näkyä johdon henkilökohtainen ääni. Saatu tutkimusaineisto ei kuitenkaan tue tätä näkemystä ainakaan suhteessa luovuuden edistämiseen, vaan empirian perusteella voidaan tukeutua Liukkoseen ym. (2006), jotka esittävät että, vision ja arvojen rakentaminen ja toteaminen eivät ole yksittäinen tapahtuma, vaan niistä tulisi keskustella, ja niissä tulisi näkyä yhteiset innostuksen kohteet. Liukkoselle ym. arvoihin ja visioon liittyvä pohdinta ja keskustelu ovat siis johtamisjärjestelmän osa. (emt., 65).

5.2.2. Passiivinen suhtautuminen epävarmuuteen luovuuden edistäjänä

Epävarmuus tunnistettiin vastauksissa erottamana osana luovaa toimintaa ja pelinkehitystä. Osa vastaajista korosti epävarmuuden liittyvän jokaisen pelinkehityksen vaiheeseen ja jokaiseen pelin ominaisuuteen:

”Tarina, visuaalinen ilme, tasot, pelattavuus, suunnittelu ja jokainen muu pienikin yksityiskohta on vain suuri kysymysmerkki. Teknisissä asioissa aiemmin toimiviksi todettujen ratkaisujen hyödyntäminen auttaa vähentämään epävarmuutta.”

Toisaalta jotkut vastaajat painottivat ainoastaan hyväksymistä:

”Epävarmuuden tiedostaminen ja hyväksyminen on tärkeintä.”

Epävarmuuden sietäminen on eräs luoviin yksilöihin liitettävistä piirteistä (esim. Sternberg ja Lubart 2007, 11; Sydänmaanlakka 2009, 180). Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet toki vaikuttavat epävarmuuteen suhtautumiseen, ja niiden tarkka erittely ja ymmärtäminen riittäisivät kokonaan uuden tutkimuksen aiheeksi. Analyysi kohdistetaan siten niihin seikkoihin ja olosuhteisiin, joilla pelinkehitykseenkin väistämättä liittyvää epävarmuutta voidaan vastausten perusteella tukea tai jopa hyödyntää.

Tarkasteltaessa epävarmuutta luovuuden edistäjänä tärkeimmäksi tekijäksi nousee epävarmuuden tiedostaminen ja hyväksyminen osana kaiken uuden luomista. Ennen pelin julkaisua on mahdotonta tietää millaisen vastaanoton se tulee saamaan, ja tuleeko siitä taloudellinen menestys. Toisaalta sama problematiikka on yhdistettävissä vaivatta minkä tahansa uuden tuotteen viemiseen markkinoille.

Epävarmuuteen suhtautuminen luovuutta vahvistavana tekijänä näyttää edellyttävän myös siihen liittyvien tekijöiden yhteistä käsittelyä työyhteisössä. Uuden pelin julkaisemiseen väistämättä liittyvä epävarmuus on myös jaettava:

”Se on vaan usko tähän tekemiseen, meidän peliin ja näihin tyyppeihin. Kokemuskasvatusta.”

Tämän tyyppisissä näkemyksissä on havaittavissa pitempään alalla toimineen näkemys siitä, että epävarmuuteenkin voi osin tottua. Toinen tärkeä aspekti on luottamus ja usko yhteisten ponnistusten myönteisiin tuloksiin ja seurauksiin.

5.2.3. Aktiivinen epävarmuuden hallinta luovuuden edistäjänä

Vaikka aineiston perusteella epävarmuuden tiedostaminen ja hyväksyminen ovat tärkeitä tekijöitä, on myös paljon toimia, joilla epävarmuutta ja muita kielteisiä tuntemuksia voidaan vähentää, tai edes yrittää hallita.

Passiivisen epävarmuuden hyväksyminen lisäksi epävarmuutta voi hallita vaikuttamalla itse aktiivisesti luomalla parasta mahdollista tulevaisuutta:

”Saa yrittämään enemmän, jolloin epävarmuus onkin kannustin. Voidaan saada parempia tuloksia aikaan ja mahdollisesti torjutaan epävarmuutta.”

Edeltävä vastaus kuvastaa voluntaristista suhtautumista tulevaisuuteen, jolloin tuleva ei ole annettu, vaan siihen voidaan itse aktiivisesti vaikuttaa. Yrityksen johdon tuki korostuu epävarmuuden vähentäjänä:

”Tuki ja kannustus.”

”Osaava johto.”

”Johdon tuki.”

”Epävarmuus vaatii tukea.”

Toisaalta näitä toimia voidaan eritellä myös hieman tarkemmalla tasolla:

”Alan vakiintuneiden käytäntöjen seuraaminen.”

”Toimiviksi todettujen ratkaisujen hyödyntäminen.”

”Johdon avoimuus tulevaisuuden näkymistä.”

”Tiedotus ja yhteiset keskustelut.”

”Muihin tiimin jäseniin turvautuminen.”

Näiden näkemysten ja kokemusten perusteella voidaan todeta, että ensinnäkin epävarmuuden vähentämiseksi on olemassa keinoja, ja toiseksi, johdon tuen lisäksi huomionarvoista vastauksissa on tulevaisuutta koskeva avoimuus ja tiedottaminen. Pelikehitysalan ollen tiiviissä yhteydessä teknologiseen kehitykseen on luontevaa, ja osittain kehityksen eilinehtokin, että toimialaa ja sen suuntauksia seurataan tiiviisti. Huomionarvoista on myös se, ettei vastuu- tai johtoasemassa toimivien ja muun henkilöstön näkemyksissä epävarmuudesta luovuuden edistäjänä ollut havaittavaa eroa.

5.2.4. Epäonnistuminen luovuuden edistäjänä

Epäonnistumiset tunnistetaan melkein jokaisessa vastauksessa väistämättömiksi. Niihin suhtautuminen on kuitenkin pääosin varsin myönteistä, kuten:

*”Epäonnistumisia tulisi arvostaa enemmän,
koska niiden jälkeen kehitytään varmasti.”*

Toisaalta epäonnistumiset kertovat siitä, että jotain tehdäänkin itse asiassa oikein:

*”Epäonnistuminen on osa pelinkehitystä. Jos koko projekti sujuu
ilman yhtään epäonnistumista on jossain menty vikaan.”*

Edeltävän kaltainen näkemys myös kuvastaa epäonnistumisten asemaa kaiken uuden luomisessa. Toisin sanoen pelinkehitys vain vanhaa toistamalla tai kopioimalla ei tuota tavoiteltua tulosta. Epäonnistuminenkin on siis moniulotteista: Pienet ja hallittavissa olevat epäonnistumiset voidaan hieman näkökulmaa muuttamalla nähdä jopa tarvittaviksi takaiskuiksi.

Analyysissa epäonnistumisista luovuuden edistäjinä erotettiin kolme tasoa:

- 1) ennaltaehkäisy,
- 2) hyväksyminen, sekä
- 3) oppiminen ja hyväksikäyttö.

Epäonnistumisten ehkäisyn osa-aluetta vastaajat, sekä henkilöstö että johto, kuvailivat esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Riskien kartoittaminen ja arviointi pelisuunnittelun osana.”
”Hyvä aikataulutusta, jotta on varaa epäonnistua ja yrittää uudelleen.”

Epäonnistumisten ennaltaehkäisyyn kuuluu yleisen kehityksen seuraaminen laitteistojen ja ohjelmistojen ajantasaisuus sekä alan yleisten suuntien seuraaminen. Toinen ennaltaehkäisyn keino on aikataulujen realistisuus, ja sitä kautta niissä pysyminen. Jos epäonnistumisia sitten tapahtuu, on vielä aikaa asioiden tai ominaisuuksien korjaamiseen ja hyväksikäyttöön.

”Epäonnistumisia tulee, niiden jälkeen pitää vaan jatkaa ja oppia virheistä.”

Epäonnistumisen hyväksyminen on lopulta jokaisesta yksilöstä kiinni, milloin keskiöön voidaan nostaa kunkin organisaation jäsenen henkilökohtaiset piirteet. Henkilökohtaisten piirteiden tarkastelu ei kuulu tämän tutkimuksen alaan, joten huomiota kiinnitetään enemmän siihen, miten johto voi edesauttaa esimerkiksi sellaisen tunnelman luomista, jossa epäonnistumiset hyväksytään, ja niihin suhtaudutaan jopa myönteisesti. Johtoasemassa toimiva kuvailee:

”Epäonnistuminen on sallittua ja työntekijällä on mahdollisuus saada opastusta ja yrittää uudelleen.”

Myös asenteella on tutkimusaineiston perusteella merkitystä:

*”Itseensä likoon laittaminen. Tietää ainakin
että kaikki on tehty mitä on tehtävissä.”*
”Sinnikkyys ja sitkeys!”

Epäonnistumisista oppiminen ja niiden hyväksikäyttö ovat olennainen osa kehittymistä. Johtajan tehtävänä on tähän haasteeseen vastaaminen, ja henkilöstön tukeminen hankalina hetkinä. Johtajalla tulisi olla kyky omalla esimerkillään ja muulla toiminnalla näyttää myös epäonnistumisen myönteinen puoli. Oppimista ja hyväksikäyttöä voidaan kuvailla monin tavoin:

”Epäonnistumisten mukavanlaskeminen ratkaisujen löytymiseen.”

”Mielestäni korjaamisessa tärkeintä on yhteistyö.”

”Ratkaisujen etsiminen yhdessä.”

”Oppiminen niistä. Tutkaillaan mitä tapahtui ja mitä pitää tehdä toisella tavalla.”

Kuten edellä on tuotu julki näyttäytyvät epäonnistumiset luovuuden edistäjinä monin eri tavoin. Esitetyt tasot esiintyvät todellisuudessa monimuotoisemmin ja myös toisiinsa osin sekoittuen. Tasot voivat esiintyä vaiheina siten, että pelinkehityksen alkuvaiheessa keskitytään riskien arviointiin ja osittaiseen minimointiin, ja ongelmien esiintyessä keskitytään niiden ratkaisemiseen. Kuitenkin kaikkein tärkeimpänä voidaan perustellusti pitää epäonnistumisten hyväksymistä ja niiden tiedostamista osana kaiken uuden luomista.

Huomionarvoista kokonaisuudessaan on myönteinen suhtautuminen epäonnistumisiin, ja niiden näkeminen kehittymisen mahdollisuuksina, eikä niinkään uhkina. Aineiston perusteella voidaan myös todeta, että vaikka epäonnistumisten syitä on tarpeen pohtia ratkaisujen löytymiseksi, ei tämä tarkoita syyllisten etsintää yksilötasolla. Virheitä on joskus tapana peitellä, joten tässäkin mielessä perustavanlaatuinen epäonnistumisten hyväksyminen ja sen toteuttaminen käytännössä on tärkeää.

Pohdittaessa yhtäältä epäonnistumisten hyväksymistä, ja toisaalta niiden hyväksikäyttöä, keskeistä on johtamisen lisäksi kaikkien muidenkin organisaatioiden jäsenten käyttäytyminen. Kuten arvojen osalta tuotiin jo esille, ei pelkkä asianlaidan toteaminen riitä, vaan epäonnistumisten myönteinenkin rooli tulisi näkyä johdonmukaisesti toiminnassa.

5.2.5. Johtopäätökset luovuuden perusluonteesta juontuvista tekijöistä

Kerätyn aineiston perusteella johtajalla on kysytyistä aiheista suurin rooli suhteessa epävarmuuteen ja epäonnistumisiin. Johtajan suurimmat haasteet eivät siten ole fasilitaattorin rooliin liittyvät resurssien jakamiseen kohdistuvat päätökset, vaan todellisen tuen antaminen ja suunnan näyttäminen epävarmuutta vähentääkseen, ja saadakseen työyhteisön toipumaan epäonnistumisten jälkeen. Kyse ei täten ole virallisen aseman antamasta vallasta, vaan johtajuudesta. Luovuuden luonteesta johtuen sekä epäonnistumiset että epävarmuus ovat erottamaton osa pelinkehitysalalla toimivan yrityksen arkea. Kumpaankin tekijään pelinkehittäjät liittyvät rohkeuden: Rohkeuden kohdata epävarma tulevaisuus, ja rohkeuden kohdata väistämättömät epäonnistumiset.

Kun pohditaan johtajan roolia pelinkehitysyrityksessä edellä esitettyjen seikkojen perusteella, voidaan todeta yhteys tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin luovan johtajuuden ominaisuuksiin. Kuten Mumford ym. (2002, 711-712) esittävät, asettaa luovuus suuren haasteen johtamiselle. Pelinkehitysyrityksen johtajalle tämä merkitsee esimerkiksi Rickardsiin ja Mogeriin (1999, 11) tukeutuen tarvetta yhtäaikaaisesti motivoida ja sitouttaa henkilöstöään, kuin myös jatkuvasti kehittää oppimista ja ongelmanratkaisua.

Yleisesti luoviin yksilöihin liitetyt piirteet, kuten moniselitteisyyden ja epävarmuuden sietäminen, sekä sinnikkyys ovat myös tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia seikkoja. Onko siis niin, että kyseiset yksilön ominaisuudet itsessään edistävät luovuutta, vai onko itse asiassa toisinpäin: Jos yksilö on sisäisesti motivoitunut niin onko hän sen kautta valmiimpi myös sietämään kielteisiäkin tunteita?

Luovuus arvona sekä epävarmuuden ja epäonnistumisten sietokyky toimivat tienviittoina sille, minkälaiseksi luovuutta edistävää organisaatiokulttuuria tulisi tietoisesti rakentaa. Kuten tuotiinkin jo esille, on näiden tekijöiden näkyminen jokapäiväisessä toiminnassa merkittävää. Silloin on selvää, että virheidenkin tekeminen on sallittua, tai jopa toivottavaa oppimisen kannalta. Eräs tulevaisuuden haasteista voikin olla se, miten erilaista kooltaan pienen organisaation on saavuttaa luovuutta tukeva kulttuuri, ja sitten säilyttää se myös toiminnan kasvun aikana.

5.3. Vaikuttamismahdollisuudet luovuuden edistäjinä

Useiden tekijöiden yhteisvaikutus muodostaa kokonaisuuden, joka kuvastaa pelinkehitystä työnä ja yksilön vaikuttamismahdollisuuksien kohteena. Kuten analyysin tekemistä koskevassa luvussa tuotiin jo esille, muodostui yhdestä kysymyksestä tutkimustehtävän kannalta merkittävä teema. Tiedonantajien näkemysten perusteella Seuraavassa näitä tekijöitä tarkastellaan lähemmin. Aineiston perusteella erittäin merkittäviä luovuutta edistäviä tekijöitä ovat työn sisältö sekä työn autonomisuuteen liittyvät seikat. Työn autonomia jaettiin analyysissä prosessiautonomiaan ja joustaviin työjärjestelyihin. Prosessiautonomialla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä liikkumatilaa, joka pelinkehittäjällä on omaan työtehtäväänsä liittyen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työlle asetetut tavoitteet ja laaditut aikataulut luovat ne puitteet, joiden sisällä työtehtävään ja työn tekemiseen liittyvä vapaus toteutuu.

Asiantuntijoiden työn autonomiaa voidaan tarkastella Sipilän (1991) esittämän jaottelun mukaan suhteessa autonomian tarpeeseen, milloin se voidaan jakaa kahteen: strategiseen autonomiaan, ja operatiiviseen autonomiaan. Strateginen autonomia tarkoittaa tässä sen päättämistä, mitä henkilö tekee, kun taas operatiivisessa autonomiassa on kyse henkilön halusta päättää miten hän jonkin asian tekee. (emt., 65). Sipilän jaottelun perusteella strateginen autonomia tarkoittaa tässä tutkimuksessa esimerkiksi työn sisältöön vaikuttamista, ja operatiivinen puolestaan prosessiautonomisuutta.

Autonomian lisäksi tai sen sijaan voidaan puhua myös Lawlerin (1986) tapaan vallasta. Lawler nimittäin liittyy vallan yhdeksi osallistavan johtamisen elementiksi. Tästä näkökulmasta valta on päätöksentekoon osallistumista, joka voidaan jakaa kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on päätöksenteko jokapäiväisistä asioista, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijällä itsellään on paras tieto siitä, miten työ kannattaa suorittaa. Toinen taso on korkeamman tason strategiset päätökset, jotka koskevat esimerkiksi organisaation rakennetta, sekä sitä, mitä tuotteita tai palveluita se tarjoaa. Kolmas taso liittyy henkilöstöjohtamista (HRM) koskeviin päätöksiin, kuten palkkaukseen, ylennyksiin ja rekrytointiin. (Lawler 1986, 23-24).

5.3.1. Työn sisältöä määrittävät tekijät luovuuden edistäjinä

Arvojen lisäksi luovuuteen innostavan vision ytimenä vastauksissa kuvastuivat voimakkaasti työn sisältöön liittyvät perustuvanlaatuiset tekijät. Vastauksissa tämä oli ilmaistu esimerkiksi näin:

”Mielenkiintoinen kehitysalusta”

”Haastavat projektit”

”Pelin jatkokehittämisen mahdollisuus”

Kehitysalustan lisäksi tavoiteltu lopputulos vaikuttaa työn sisältöön merkittävästi. Kehitettävän pelin houkuttelevuus innostaa luovuuteen:

”Hyvä ja kilpailukykyinen lopputulos –kannustaa etsimään uusia ratkaisuja.”

Pelejä kehitetään 2010-luvulla useille alustoille, kuten eri valmistajien konsoleille, mobiililaitteille, internetin sosiaalisen median sovelluksiin kuten Facebookiin, sekä tietokoneille (PC/MAC). Vastaajat kokevat juuri pelinkehitysalustan tarjoaman haastavuuden erääksi ratkaisevaksi tekijäksi

suhteessa työn sisältöön. Eri alustat myös vaativat erilaista osaamista ja tekniikkaa, joten pienemmät pelinkehitysalan yritykset, kuten tutkimuksen kohdeorganisaatio, valitsevat tavallisesti vain yhden pääasiallisen alustan, jolle pelejä kehitetään (ks. Neogames 2011, 14-15).

Tietokone- ja konsolipelit tarjoavat enemmän haasteita ja vaihtoehtoja verrattuna mobiilipeleihin, joten ne myös koetaan mobiilipelejä mielekkäämpinä. Digitaalinen jakelu mahdollistaa myös uuden sisällön tuomisen peliin sen varsinaisen julkaisun jälkeen:

”Pelien jatkokehittäminen (DLC), pelin ei tarvitse ensijulkaisussa sisältää kaikkea mahdollista, vaan uutta sisältöä luodaan myöhemmin ja pelin elinkaarta pidennetään”

Downloadable content (DLC), eli ladattava sisältö voi olla esimerkiksi uusien hahmojen tai ominaisuuksien tuomista peliin. Sen kautta myös pelin elinkaari pidentyy, mutta sillä on myös työn sisällön ja luovuuden kannalta merkitystä, sillä jatkokehittäminen mahdollistaa luovan produktin hiomista ja parantelua. Kutakin peliä koskevat luovat prosessit eivät toisin sanoen pääty pelin ensijulkaisuun, vaan niitä voidaan jatkaa. Tämä antaa myös luovuuden vaatimaa aikaa pelinkehittäjille, sillä keskeneräiset ideat saavat luovan prosessin vaiheiden mahdollisesti tarvitsemaa ajallista etäisyyttä. Esimerkiksi Uusikylä (1999, 67) on huomauttanut, että hautomisvaihe voi kestää todella pitkään, jopa vuosikymmeniä. Liiketoiminnan kannalta vuosikymmenten inkubaatio ei tietenkään ole mahdollista, mutta ladattava sisältö on tästä näkökulmasta pelialan ja pelien kehittämisen kannalta varsin merkittävä lisä.

Pelien kehittäminen vaativammille ja monipuolisemmille alustoille vaikuttaa siis ratkaisevasti siihen, millaiseksi työn sisältö muodostuu. Mobiili- ja tietokonepelien kehittämisen vertailu ei kuulu tutkimuksen alaan, mutta mainittakoon esimerkin omaisesti, että tietokonepelien kehittäminen antaa mahdollisuuden monipuolisuuteen niin juonen, visuaalisen ulkoasun, äänimaailman kuin käytettävän tekoälynkin suhteen.

Työn sisällön merkitystä vastaajille voidaan pohtia toisaalta työhön hakeutumisen ja rekrytoinnin kannalta, ja toisaalta suhteessa siihen, että kohdeyrityksessä on tehty selkeä päätös vain tietokonepeleihin keskittymisestä. Tietysti lienee siis niin, että mobiilialustoille pelejä kehittävät luovat osaajat ovat juuri heidän unelmatyössään. Ennen kuin teknologia mahdollistaa sujuvamman pelinkehityksen usealle alustalle samanaikaisesti, joutuvat varsinkin pienet peliyritykset tekemään

strategisen tason päätöksen käytettävästä kehitysalustasta, joka täten osaltaan ohjaa myös osaamistarvetta.

Intohimoinen suhtautuminen peleihin ja pelinkehittäjien osallistaminen strategisen tason päätöksiin on merkittävää:

”Jos päätettäisiin siirtyä kokonaan toiseen alustaan, eikä mielipidettäni huomioida niin alkaisin suunnitella työpaikan vaihtoa.”

Tämän kaltaiset rajutkin näkemykset työn sisältöä määrittävistä tekijöistä ovat miellettäviissä Sipilän (1991, 65) tarkoittamaksi strategiseksi autonomiaksi, tai Lawlerin (1986, 23-24) nimittämiksi korkean tason päätöksiksi, jotka koskevat organisaation tarjoamia tuotteita tai palveluita. Pelinkehitysyrityksen tulisi tästä näkökulmasta osallistaa henkilöstönsä päätöksentekoon. Tämä ajatus on lähtöisin siitä, että luovia asiantuntijoita ja osaajia on pidettävä yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

Työn sisällön merkitystä luovuudelle selventää Amabilen (1998, 81) näkemys siitä, että toimivien johdon käytössä oleva keino edistää luovuutta on yhdistää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Kyse on siis yksilön asiantuntemuksen sekä tehtävän sisällön ja haastavuuden kohtaamisesta. Tämä näkemys pohjautuu Amabilen (1983) kehittämään malliin, jossa luovuuden osatekijöitä ovat alaan (*domain*) liittyvät kyvyt, luovaan ajatteluun liittyvät kyvyt sekä tehtävään liittyvä motivaatio. Näitä kaikkia osatekijöitä tarvitaan, jotta luovaan lopputulokseen päästään. (emt., 67-77)

Alaan liittyvät kyvyt tarkoittavat alalla tarvittavia tietoja ja teknisiä taitoja, samoin kuin erityistä lahjakkuutta. Luovuuteen liittyvillä kyvyillä tarkoitetaan kannustavaa työtapaa, asianmukaista kognitiivista ajattelutapaa, sekä ymmärrystä uusien ideoiden synnystä. Tehtävämotivaatioon Amabile liittyy sekä yksilön asenteen kyseistä tehtävää kohtaan, että yksilön kokeman motivaation. (Amabile 1983, 67-77). Geis (1988, 30-31) selventää, kuinka suuri ero sillä voi olla, mitä luova ihminen osaa tehdä, ja mitä hän todella tekee.

Työn sisältö vaikuttaa ratkaisevasti siihen, missä määrin yksilö pääsee käyttämään oman erityisalansa asiantuntemusta, ja täten työn sisältö vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon esimerkiksi mielekkyyden kokemisen kautta. Amabile (1998) painottaa, kuinka hyvin johdon on toisaalta tunnettava henkilöstönsä kyvyt ja osaaminen, sekä toisaalta eri työtehtävien sisällöt ja vaatimukset, jotta toimiviin yksilön ja työn vastaavuuksiin päästään. Varsinkin sisäisen motivaation

sytyttäjänä työ ei saisi olla liian helppo, ja täten johtaa tylsistymiseen, mutta ei myöskään liian haastava, jotta yksilö ei menetä kontrollin tunnettaan ylivoimaisuuden vuoksi. (emt. 81).

Peltonen ja Ruohotie (1991) nimeävät työn ominaisuudet työntekijän persoonallisuuden ja työympäristön ohella työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Työn ominaisuudet ovat ulkoinen tekijäryhmä, joka säätelee työmotivaatiota. Työn sisältö vaikuttaa Peltosen ja Ruohotien mukaan siihen, mitä työ itsessään ihmiselle tarjoaa, jolloin työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti haluun suoriutua työtehtävästään hyvin. (emt., 12-13).

Työn sisältö vaikuttaa siis motivaation, erityisesti sisäisen motivaation, kautta luovuuteen. Tässä valossa työn sisältöön liittyvät tekijät vaikuttavat ratkaisevalla tavalla luovuuden edistämiseen. Työn sisällön pitäisi täten myös seurata luovan asiantuntijan kehittymistä: osaamisen tason noustessa ja asiantuntijuuden kehittyessä myös työn sisältämien haasteiden ja vaativuuden tason tulisi nousta, jotta motivaatio säilyy korkeana.

5.3.2. Selkeät tavoitteet ja realistiset aikataulut luovuuden edistäjinä

Työlle asetettuja tavoitteita ja aikataulutuksen vaikutuksia luovalle toiminnalle olisi teoreettisesti mahdollista käsitellä erikseen, mutta niiden keskinäinen riippuvuus toisistaan on todellisessa pelinkehitystyössä niin ratkaisevaa, että näitä tekijöitä on päädytty käsittelemään yhdessä. Siten seuraavaksi käsitellään tavoitteiden asettamista ja aikatauluja suhteessa luovuuden edistämiseen.

Tavoitteiden luovuutta edistävinä piirteinä useimmat vastaajat pitivät niiden perustumista yhteisiin linjauksiin, mutta yhtä tärkeinä ominaisuuksina pidettiin myös tavoitteiden realistisuutta suhteessa aikatauluihin.

”Realistinen aikataulu – antaa luovuudelle tilaa”

”Tiukat aikarajat laittavat painopisteen nopeudelle luovuuden sijaan”

Lisäksi tavoitteiden selkeys ja jakaminen osatavoitteisiin koetaan merkittävänä:

”Selkeät tavoitteet. Tietää minne tähdätään ja paljonko toteuttamiseen on aikaa.

Mielestäni tämä on tärkein mekanismi jos ja kun luovuutta organisoidaan.”

”Riittävän yksityiskohtaiset tavoitteet.”

Määräajan, esimerkiksi pelin julkaisemisen, lähestyminen ja sen aiheuttama paine vähenee myös onnistuneen aikataulutuksen myötä. Vaikka vastauksissa yleisellä tasolla kiinnitettiin paljon huomiota aikataulutukseen, näyttäytyy johdon vastauksissa selkeä yhteys kaupalliseen päämäärään:

”Aikataulutus, luova henkilö voi käyttää aikaa loputtomasti yhden asian hiomiseen, mutta kaupallista tuotetta tehdessä aikaa on rajallisesti.”

”Hyvin suunniteltu aikataulu vähentää tuskaa lopussa. Ilman realistista aikataulua on turha tehdä mitään.”

Edeltävien näkemysten perusteella organisaation johdon rooli on perusteltua nähdä luovan prosessin, ja varsinkin sen loppuunsaattamisen varmentajana.

Luovan prosessin vaiheet vaativat aikaa, mutta liiketoiminnan imperatiivit eivät aina salli tarpeeksi joustoa aikatauluihin. Aikataulu ja tavoitteet luovat sen kehyksen, johon kunkin yksilön luovan toiminnan täytyy mukautua. Pelinkehittäjät ovat alojensa asiantuntijoita, jotka halutessaan pystyvät mukauttamaan luovaa toimintaansa, kunhan tavoitteet ja aikataulut on laadittu huomioiden lopputuloksen vaatima haastavuuden aste ja monimutkaisuus.

Pelinketäytysprosessin kestäessä esimerkiksi kohdeorganisaation tapauksessa 12-18 kuukautta, on luonnollista, että vastaajat näyttävät tunnevan tarvetta jakaa näinkin pitkä projekti eräänlaisiin välietappeihin tai osiin. Myös pelinkehityksen vaatima yhteistyö vaikuttanee tähän, sillä käytännössä tuotteen valmistuminen edellyttää usean osaajan panoksen yhtäaikaista ja toisistaan riippuvaista etenemistä.

Määräajan lähestyminen Luoviin ratkaisuihin ja niiden saavuttamiseen tarvitaan siten joskus myös kielteisinä pidettäviä tuntemuksia, jotka kuitenkin johtavat tavoiteltuun tulokseen. Tätä epämukavuusalueelle joutumista Alf Rehn (2010, 145-148) pitää tärkeänä luovuuden kehittymiselle, tosin hänen menetelmänsä tämän huomion tekemiseen eivät täyttäne tieteelle yleisesti asetettavia vaatimuksia.

Tavoitteet ovat yhteydessä työn autonomiaan, sillä kuten Amabile (1998) toteaa, ei vapaus luovuuden edistäjänäkään tarkoita vapautta valita tavoitteita, vaan keinoja niiden saavuttamiseksi.

Tästä näkökulmasta tavoitteet ja aikataulut määrittävät sen liikkumatilan, jonka puitteissa prosessiautonomisuus toteutuu.

5.3.3. Joustavat työjärjestelyt luovuuden edistäjinä

Merkittävänä autonomian aspektina aineistossa ilmenee joustavuus työaikojen ja sen fyysisen paikan suhteen, missä työ suoritetaan. Ideat, oivallukset ja uudenlaiset ratkaisut ongelmiin eivät tule vain säännöllisen työajan puitteissa, minkä vuoksi useassa vastauksessa toistuu liukuvan työajan tärkeys. Liukuva työaika edustaakin aineistossa sellaista joskus vähäpätöisenä pidettävää seikkaa, jonka merkitys luovuutta vaativissa työtehtävissä voi helposti unohtua.

Tutkimusaineistossa joustavien työjärjestelyiden tärkeyttä kuvailtiin esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

”Etätyön mahdollisuudet.”

”Liukuva työaika.”

”Vaikuttamismahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.”

Tarkastellessaan luovuutta henkilövoimavarojen johtamisen (HRM) näkökulmasta Mumford (2000) korostaa luovan prosessin tarvitsemaa aikaa. Ongelman ratkaiseminen uudella tavalla voi edellyttää niinkin yksinkertaista asiaa kuin pysähtymistä ennen toimeen ryhtymistä, mutta tätä keinoa harvoin tunnutaan käyttävän. (emt., 318).

Mumfordin ajatuksien taustalla voidaan nähdä olevan esimerkiksi Uusikylän (1999, 63) mainitsema ongelmien epämääräisyyteen liittyvä problematiikka, jolloin aikaa tuleekin käyttää sen hahmottamiseen, miten ongelmaa voidaan lähestyä ja mitä osaongelmia se mahdollisesti sisältää. Toiseksi voidaan tuoda esille esimerkiksi teknologisten ratkaisujen, tai visuaaliseen suunnitteluun liittyvien vaihtoehtojen valtava määrä ja se, että yksi ainoa oikea ratkaisu on harvoin löydettävissä, jolloin ajattelu- ja suunnittelutyöhön käytetyn ajan merkitys myös korostuu.

Toinen ajankäyttöön liittyvä Mumfordin väite liittyy häiriötekijöihin. Yhteys on selvä esimerkiksi Csikszentmihalyin (2007a, 60-62) mainitsemaan keskittymiseen flow-kokemuksen osatekijänä: Kun keskittyminen herpaantuu, niin flow katkeaa. Mumford (2000, 319) tuokin esille, kuinka etenkin luovuutta vaativaa uusien ideoiden tuottamista ei tulisi häiritä tarpeettomilla rutiineilla, vaan pikemmin tarjota hallinnollista tukea, jotta yksilöt saavat tilaa työskennellä ilman keskeytyksiä.

Kun työ vie mukanaan luovaan prosessiin liitetyn flow-kokemuksen omaisesti, on joustava työaika korvaamaton. Pelinkehityksen projektimaisuus voi myös vaatia työaikajärjestelyjä esimerkiksi vuoden aikajänteellä: määräajan lähestyessä työpäivät luonnostaan pitenevät, kun taas pelin julkaisun jälkeen koko tiimin on aika hengähtää. Tutkimusaineiston perusteella pelinkehitysalalla voisikin niin sanottu työaikapankki olla vastaus työn kokonaisvaltaisemman jaksottamisen kannalta.

5.3.4. Prosessiautonomisuus luovuuden edistäjänä

Autonomiia arvostetaan, mutta se on erityisen tärkeää vasta, kun kehitettävän pelin suuntaviivat, kuten visuaalinen linja, juonen pääpiirteet ja muut tuotteen kilpailijoista erottavat identiteettitekijät on päätetty. Työn autonomisin vaihe alkaa, kun rajat luovalle produktille on annettu, eli työprosessin autonomisuus on tärkeää ideoiden jalostusvaiheessa. Jokaisella pelinkehittäjällä on erityisalueensa, jonka parissa autonomisuus toteutuu.

Autonomiaan suhtautuminen näyttäytyy monin tavoin:

”Kokemukseni perusteella rajoitettu autonomia toimii parhaiten.”

”Omien design-ratkaisujen tekeminen.”

”Työntekotavasta päättäminen.”

Yhteistä vastauksissa on myös autonomian rajoitusten ymmärtäminen. Pelinkehitys pohjimmiltaan liiketoimintatarkoituksessa on vastauksissa huomioitu, eikä oleteta, että autonomisuus tarkoittaisi väylää yksilön henkilökohtaisten tarpeiden toteuttamiseen työhön verhottuna. Suhtautuminen työn autonomiaan näyttäytyy maltillisena sillä tavoin, että vastaajien näkemyksissä heijastuu ymmärrys vapauden kasvamisesta työntekijän kokemuksen mukaan:

”Olisi hyvä, jos vapaudet ongelmanratkaisussa ja luovuudessa kasvaisivat kokemuksen mukaan.”

”Senior-tason tekijälle voi antaa vapaat kädet käytettävien keinojen suhteen. Sen sijaan vähemmän kokeneempi saattaa tarvita kokeneemman ohjusta hyvinkin paljon että työn jälki on halutunlaista. Suht paljon vapautta siis saa olla, mutta luovuus pitäis saada mahtuun sovittujen rajojen sisään.”

Vapauden lisäksi myös rajojen asettaminen oli toistuva teema:

”Vapauden antaminen, mutta rajojen asettaminen.”

Rajojen asettaminen voidaan vaivatta yhdistää sekä työn tavoitteisiin ja aikatauluihin, että tavoitellun lopputuloksen suuntaviivoihin, mutta niillä saattaa tutkimusaineiston perusteella olla myös yksittäisen pelinkehittäjän kannalta myös turvallisuuden tunnetta kasvattava vaikutus. Asetettuja rajoja voitaisiin siten tarkastella myös epäonnistumisten ehkäisijänä tai epävarmuuden vähentäjänä yksittäisen pelinkehittäjän tasolla. Rajat osana turvallisuutta voitaisiin myös palauttaa Maslow'n (1970) tarvehierarkian toiseksi alimmalle tasolle.

Haastattelulomakkeen viimeinen, avoin kysymys kuului seuraavasti: ”Jos jokin mielestäsi tärkeä luovuuden johtamisen osa-alue jäi edellä käsittelemättä, voit kertoa siitä tässä.” Eräissä vastauksessa kiteytettiin seuraavasti:

”Luovuuden johtaminen on vähän kuin lapsen kasvattamista, jossa tarvitaan ennen kaikkea rajoja, rakkautta ja tarvittavien työkalujen tarjoamista.”

Tämä näkemys on varsin osuva, ja melkein hämmästyttävällä tavalla kuvaa myös tutkimusaineiston kokonaisuutta.

Vapauden ja rajojen lisäksi prosessiautonomisuus edellyttää aineiston perusteella myös luottamusta usealla tasolla. Ensinnäkin, pelinkehittäjän tulee luottaa omiin kykyihinsä löytääkseen uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja eteen tuleviin haasteisiin. Toiseksi, pelinkehitys vaatii usean ihmisen yhteistyötä, joten luottamus kollegoihin on tärkeää. Kolmanneksi, luottamus on tärkeää vertikaalisissa suhteissa, eli toisin sanottuna esimies-alaisuudessa. Autonomian kasvu suhteessa pelinkehittäjän kokeneisuuteen syntyy kaikkien näiden luottamuksen tasojen yhteisvaikutuksena.

Luottamuksen näyttäytyessä kerätyn aineiston perusteella merkittävänä tekijänä on paikallaan määritellä luottamuksen sisältöä tarkemmin. Harisalon ja Miettisen (1995) mukaan luottamuspääoma tarkoittaa vakaumusta siitä, miten yksilö suhtautuu muihin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. Luottamuspääoma syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamuksen merkitys näkyy siinä, miten luottamuksen vallitessa yksilöt pystyvät suorituksiin, joihin ei eivät pysty, jos joutuvat pelkäämään petosta tai vilppiä. (emt., 21-22).

Luottamuksen merkitystä luovuudelle on eritelty esimerkiksi Ford (1995, 33), joka esittää luovan toiminnan vaativan neljän tyyppistä luottamusta: Johtajan luottamus työntekijän pätevyYTEEN, johtajan luottamus työntekijöiden motiiveihin, työntekijöiden luottamus johtajan pätevyYTEEN ja työntekijöiden luottamus johtajan motiiveihin. Motiiveilla tässä yhteydessä tarkoitetaan toiminnan syvempiä vaikuttimia. Fordin erittelemät luottamuksen muodot eivät ole tämän tutkimuksen kannalta kovinkaan relevantteja, sillä mikään saadussa aineistossa ei viitannut epäluottamukseen suhteessa pätevyYksiin tai toiminnan tarkoitukseen. Silti on toki huomattava, että prosessiautonomisuus tosiasiallisesti edellyttää luottamusta.

Prosessia koskeva autonomia edistää ja tukee luovuutta, sillä kun ihmiset saavat päättää itse, kuinka lähestyvät työtään, niin sisäinen motivaatio kasvaa. Tällainen vapaus myös sallii ihmisten lähestyä ongelmia tavalla, joka parhaiten vastaa heidän asiantuntemustaan ja luovan ajattelun kykyjään. Työtehtävä saattaa siis olla vaativa, mutta työntekijät voivat käyttää vahvuuksiaan haasteeseen vastaamiseen. (Amabile 1998, 81-82.)

Työtehtävän tai laajemman osaprojektin toteuttaminen itsenäisesti on mielletävissä Sipilän (1991, 65) operatiiviseksi autonomiaksi, tai Lawlerin (1986, 23-24) tapaan työtä koskevan päätöksenteon delegoimista työntekijälle. Prosessiautonomisuuden ydin, eli riittävä liikkumatila luovan asiantuntijan osaamiselle on merkittävä luovuuden edistäjä.

5.3.5. Johtopäätökset vaikuttamismahdollisuuksista luovuuden edistäjinä

Pelinkehittäjien näkemysten perusteella vaikuttamismahdollisuuksien kokonaisuus on erittäin voimakas luovuuden edistäjä. Huomionarvoista on myös se, ettei vaikuttamismahdollisuuksia ole käsitelty paljoakaan luovuuden johtamista koskevassa kirjallisuudessa. Amabile (1998) nimenomaan esittää, että vapaus tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeä luovuuden edistäjä, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella kyse on paljon laajemmasta kokonaisuudesta, johon kuuluu myös työn sisältöön vaikuttaminen ja yhteinen, jaettu näkemys tavoitteista sekä oman ajankäytön hallinta aikataulujen puitteissa.

Henkilö, joka on unelmatyössään pelinkehittäjänä, on valmis antamaan työlle paljon, mutta tämän tutkimuksen perusteella hän samalla myös odottaa saavansa paljon, ja odottaa että hänen näkemyksensä otetaan päätöksenteossa huomioon. Kun luovia osajia on luonnollista pitää pelinkehitysyrityksen tärkeimpänä voimavarana, näyttäytyy osallistuva johtaminen myös eräänä

sitoutumista syventävänä tekijänä. Yrityksen johdolta tämä vaatii vallan jakamista muun henkilöstön kanssa.

Myös esimerkiksi Huuhka (2004) tuo esille luovien asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä haasteita kuvaamalla sitä, kuinka luovat osaajat ovat valmiita panostamaan työhönsä paljon, ja kuinka he myös tuntevat arvonsa työntekijöinä. Huuhka toteaaakin, että kontrolli luovien asiantuntijoiden johtamisessa ei toimi, vaan johtajan haasteena on motivoida, rohkaista ja sitouttaa asiantuntijat yhteisiin päämääriin. (emt., 183-185). Näin onkin perusteltua arvioida, että luovuuden lisäksi myös asiantuntijuus on eräs osatekijä sille, miksi vaikuttamismahdollisuudet ovat tämän tutkimuksen perusteella niin merkittävä luovuuden edistäjä.

Vaikuttamismahdollisuudet luovuuden edistäjinä näyttäytyvät perimmiltään vallan, vapauden ja vastuun liittona. Johto, joka delegoi valtaa päätöksenteon muodossa henkilöstölle, delegoi samalla myös vapautta ja vastuuta. Henkilö, jolla on valtaa vaikuttaa omaan työhönsä ja työn tekemisen tapaan saa vapautta, mutta samalla myös vastuuta. Tästä näkökulmasta vaikuttamismahdollisuudet voimaonnuttavat pelinkehittäjän, ja voimaannuttamisen kautta sekä motivaatio että luovuus vahvistuvat.

5.4. Luovan prosessin vahvistajat

Tutkimusaineiston analyysin perusteella tiimityö, sisäinen tiedonvälitys ja ilmapiiri päätettiin yhdistää yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi yhtäältä niiden samansuuntaisten piirteiden vuoksi, ja toisaalta niiden osin päällekkäisten vaikutusten vuoksi. Näille tekijöille yhteistä on pelinkehittäjien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja toimijoiden välisten suhteiden korostuminen. Analyysissa käytetään toiston välttämiseksi sisäisen tiedonvälityksen synonyymeina viestintää ja kommunikaatioita. Käsitteillä voi olla nyanssieroja, mutta ei niin suuria, että niillä olisi tässä yhteydessä ratkaisevaa merkitystä.

Luovuus vahvistuu kun pelinkehitysyrityksen avoin ilmapiiri kannustaa jatkuvaan ja kaikki huomioivaan viestintään. Toimiva viestintä puolestaan on tiimityön edellytys. Viestintä, ilmapiiri ja tiimityö määrittävät pitkälti sen, millainen jokapäiväinen työpaikka ja luova ympäristö pelinkehitysyrittäjä on. Näiden osa-alueiden toimiessa pelinkehitys luovana prosessina helpottuu, kun taas niiden toimimattomuus saattaa johtaa hyvin kielteisiin ja kauaskantoisiin ongelmiin.

5.4.1. Tiimityö luovuuden edistäjänä

Tiimityö on olennainen työn organisoinnin keino pelinkehitysalalla. Tutkimusaineistosta voidaan nostaa esiin tiimityön tärkeinä luovuutta edistävinä tekijöinä tuki ja kannustus, jaettu osaaminen ja toisiaan täydentävät roolit, sekä tiimin kokeminen ideointikanavana. Tiimityö ei kuitenkaan tuota haluttua tulosta, jos tiimin jäsenet eivät luota toisiinsa, tai keskittyvät yhteisen päämäärän sijaan keskinäiseen kilpailuun.

”Koko tiimiä tarvitaan pelinkehitykseen, joten kaikilla täytyy olla sama päämäärä. Kaikkien täytyy sisäistää pelin lajityyppi, tyyli jne. ja kaikki muut asiat, jotka erottaa pelin muista. Nää asiat täytyy viestiä selkeästi, jotta ihmiset voi omaksua ne luovuuden lähteekseen.”

Tiimi koetaan pelinkehittäjien keskuudessa suureksi voimavaraksi mitä tulee tuen ja kannustuksen antamiseen. Keskinäinen tuki ja kannustus auttavat tiimiä saavuttamaan tavoitteensa, ja myös sitoo tiimiä enemmän yhteen myönteisten tuntemusten ja kokemusten kautta. Saatujen vastausten perusteella tiimin sisäinen yhteishenki auttaa tiellä huippusuorituksiin:

”Toisten tukeminen ja kannustaminen.”

”Jokainen tuntee olevansa tasa-arvoinen ja kokee että hänen mielipiteillään on väliä.”

Tiimityötä tarvitaan pelinkehityksessä jo alkuideoinnista lähtien. Saadun aineiston perusteella esimerkiksi aivoriihi koetaan tähän parhaiten soveltuvana menetelmänä. Ideointiin ja uusien ehdotusten heittelyyn sisältyy kuitenkin sekä hyviä että huonoja puolia. Yhteinen ideointi auttaa luomaan uutta, mutta ideoiden altistaminen muiden tarkastelulle loppuu lyhyeen, jos kaikkien ideat eivät olekaan samanarvoisia tai yhtä toivottuja. Ideointi näyttäytyy aineistossa siten kahdella tavalla: Keinona löytää uusia ideoita, mutta myös luottamusta ja toisten kunnioittamista vaativana asiana.

Jaetun osaamisen sekä toisiaan täydentävien roolien ja taitojen vaikutus luovuuden edistäjänä voidaan huomata aineistosta helposti. Samoin jossain vastauksissa korostetaan ihmisten erilaisuuden tuomaa rikkautta:

”Sopivasti erilaiset ihmiset.”

”Tiimidynamiikka”

Myöskään tiimin osalta johdon ja muun henkilöstön näkemyksissä ei ole havaittavissa ristiriitaa, vaan vastauksia voidaan pitää jopa hämmentävän yhdenmukaisina. Vastuuasemassa toimiva nimittäin toteaa tiimityön luovuutta edistävästä ominaisuudesta:

”Kemiat kohtaavat ja asioista on helppo keskustella.”

Pelinkehittäjiin luovina asiantuntijoina liittyy myös keskinäisten konfliktien ja sisäisen kilpailun riski. Konfliktit ja kilpailu vievät aikaa ja huomiota varsinaisen tehtävän toteuttamiselta, joten joko tiimin kesken, tai vaihtoehtoisesti johtovetoisesti, asia tulisi käsitellä. Ristiriitojen ilmaantuessa huonoin ratkaisu on jättää ne kytämään.

”Parhaimmat tekijät eivät välttämättä sovellu yhteistyöhön keskenään... eli kemiat ja egot ovat ristiriidassa.”

”Kaikkien on tultava toimeen, vältetään turhia konflikteja.”

Kun jälleen korostetaan pelinkehitystä ensisijaisesti tiimityönä, on johtajan tai tiiminvetäjän kyettävä fokuoimaan luovien osajien huomio yhteiseen päämäärään ja visioon. Tässäkin yhteydessä luottamus nousee tärkeäksi tekijäksi, sillä sen vallitessa sisäiselle kilpailulle on vähemmän kasvualustaa.

Oikeanlaisen arvioinnin ja ideoiden varjeluun lisäksi tiimityö edellyttää siten myös luottamusta. Searlen (2004) mukaan luottamus tiimin jäsenten välillä on avaintekijä luovassa toiminnassa. Luovuuteen kuuluu olennaisena osana riski edettäessä kohti uutta, ja täten myös radikaalien ideoiden esittäjien torjunta. Luovan prosessin vaatima minäpystyvyyden (self-efficacy) tunne liittyy Searlen mukaan siihen, miten tiimin jäsenillä on uskoa siihen, että heillä on arvokkaita ideoita, jotka johtavat haluttuihin tuloksiin. (emt.179). Luoviin yksilöihin liitetyt epävarmuuden ja riskien sietokyky (esim. Sternberg ja Lubart 2007, 11 & Henry 1991, 6) ovat täten edellytyksiä yksilön sinnikkyydelle, sillä luovuus pohjimmiltaan myös valinnaista: yksilö voi jättää ideansa myös

esittämättä. Luottamus on tämän monimutkaisen yhteyden kautta niin keskeistä tiimityön onnistumiselle, että tiimistä tulisikin rakentaa turvallinen ympäristö luovuudelle (Searle 2004, 180).

Olisi liian yksinkertaistettua väittää, että tiimityö sinänsä edistäisi luovuutta. Voidaan sen sijaan kiinnittää huomiota niihin tiimin ominaisuuksiin, jotka edistävät luovuutta. Niitä ovat tämän tutkimuksen perusteella vaihtelevat näkemykset ja avoimuus, tiedon jakaminen, luottamus sekä taitojen ja osaamisalueiden tuomat synergiahyödyt.

5.4.2. Ilmapiiri luovuuden edistäjänä

Voidaan katsoa, että vastaajat toivovat ilmapiiriltä ensisijaisesti rentoutta, jotta se edistäisi luovuutta. Tässä yhteydessä rentoudella tarkoitetaan sellaisia seikkoja kuin epämuodollisuus, vapautuneisuus ja luottamuksen kokeminen. Kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin vallitessa luovuus vahvistuu, sillä silloin ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä tai normista poikkeavien mielipiteiden ilmaisemista.

Luovuutta edistävän ilmapiirin tekijöitä kuvailtiin seuraavasti:

”Arvostus ja kunnioitus.”

”Rentous ja luottamus.”

”Rento meininki.”

”Rentoutunut ilmapiiri, jossa kukin on oma itsensä.”

”Suvaitsevaisuus.”

Toisaalta luovuutta tukevaa ilmapiiriä voi kuvailla näinkin värikkäästi:

”Pelien tekeminen on yleisesti ottaen hauskaa, mutta usein myös tuskastuttavan tylsää. Kun se sitten on hauskaa, se todellakin on sitä. Koko pelin tai jonkin osa-alueen valmistuminen tekee myös tylsistä hetkistä vaivanarvoisia. Joten ihmisten tulisi olla rentoja, eikä saisi pelätä vitsailua vaikeinakaan hetkinä.”

Vastauksissa usein esiintynyt rentouden käsite ei siis tässä yhteydessä tarkoita rentoa otetta työntekoon, vaan miltei päinvastoin: Rennossa ilmapiirissä, jossa on sijaa jopa huumorille, myös pelinkehityksen tylsät tai vaikeat vaiheet on helpompi kestää.

”Yhdessä tekemisen tunne.”

*”Ilmapiiri voi kärsiä, jos kaikki eivät
noudata samoja pelisääntöjä.”*

Yhdessä muotoillut toimintatavat ja työn tekemisen reunaehdot luovat edellä mainitulle rentoudelle vastapainon, ja näiden kaikkien tekijöiden toteutuessa saavutetaan tila, jossa yhtä aikaa toteutuvat liike-elämän vaatima tuottavuus ja luovuutta edistävät olosuhteet.

5.4.3. Sisäinen tiedonvälitys luovuuden edistäjänä

Edellä luvussa 3.5.4. määriteltiin sisäinen tiedonvälitys varsin laajaksi kokonaisuudeksi pitäen sisällään sekä virallista että epävirallista tiedon jakamista ja keskustelua. Lähestyttäessä kysymystä siitä millainen sisäinen tiedonvälitys edistää parhaiten luovuutta voidaan keskeisimmiksi tekijöiksi tutkimusaineiston perusteella nostaa tiedonkulun toimivuus, kommunikoinnin määrä sekä viestinnän avoimuus. Vastausten mukaan viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä, ja toimia sekä horisontaali- että vertikaalisuuntaisesti. Uuden sukupolven teknisten apuvälineiden hyödyntämistä, kuten Skype-puheluita internetissä, pidetään toimivina viestintäratkaisuina, sillä työtä ei välttämättä samassa paikassa samaan aikaan:

”Wikit ja vastaavat kaikille avoimet ja helposti saavutettavat kanavat.”

*”Kommunikointi Skypen avulla, nopeaa ja helppoa,
myös silloin kuin työntekijä tekee töitä etänä.”*

”Helppo tavoitettavuus.”

Jo edellä käsitelty selkeiden tavoitteiden tärkeys toistuu myös sisäisen viestinnän kohdalla:

*”Tieto kulkee niin ettei kukaan tee vahingossa
turhaa työtä huonon ohjeistuksen takia.”*

”Tiedonvälityksen selkeys.”

”Avoimuus ja selkeys.”

”Yhteiset viikkopalaverit, joissa kaikki on läsnä.”

Tiedon jakaminen, avoimuus ja asioista keskusteleminen ovat myös merkittäviä luovuuden edistäjiä. Tämä seikka voidaan ymmärtää jo edellä käsiteltyjen vaikutusmahdollisuuksien osana. Jotta yksilö voi osallistua päätöksentekoon tukee hänellä olla tarpeeksi tietoa.

”Johtajat on tavallaan samalla tasolla työntekijöidensä kanssa, eivätkä vain pidä kaikkia asioita omana tietonaan.”

”Kaikki tärkeät asiat pitäisi kertoa.”

”Vaikeatkin asiat käsitellään avoimesti.”

Tutkimusaineistosta voidaan nostaa esiin, että sisäisen viestinnän toivotaan olevan epämuodollista ja jatkuvaa. Kohdeorganisaatio on pieni, joten luultavimmin kommunikaatiokatkoksista johtuvien ongelmien määrä lienee vähäinen tai olematon. Yrityksen pienestä koosta huolimatta viestinnän on oltava selkeää, ja siinä on käytettävä kaikille yhteistä kieltä. Kun sisäisellä tiedonvälityksessä halutaan edistää luovuutta, tulisi sen olla keskustelevaa:

”Keskustelua, ei yksinpuhelua.”

”Vapaa keskustelu”

Vastauksista voidaan päätellä, että sisäisen viestinnän selkeys on keskeisessä roolissa. Sisäisen viestinnän nähdään olevan tiukasti yhteydessä työn tavoitteisiin, aikatauluihin ja tiimityöhön, sillä kaikkien on oltava asioista perillä, jotta asiat toimivat. Sisäisen viestinnän tulee toimia sekä horisontaali- että vertikaalitasoilla, eli toisien sanoen viestintää tulee olla riittävästi sekä johdon ja alaisten välillä, mutta myös alaisten kesken, ja toisaalta myös johdon kesken.

Pelinkehittäjien esittämien näkemysten perusteella voidaan todeta, ettei sisäinen viestintä ja toimivat vuorovaikutussuhteet ole itsenäinen luovuuden edistäjä, vaan pikemminkin se on käsiteltävä seuraukseksi vallitsevasta luottamuksesta ja tiedon jakamisesta. Toisaalta sisäisen viestinnän toimivuus on tiiviissä yhteydessä selkeisiin tavoitteisiin ja onnistuneeseen aikataulutukseen.

5.4.4. Johtopäätökset luovan prosessin vahvistajista

Tiimityö, ilmapiiri ja viestintä ovat käsitteinä kaukana toisistaan, mutta pelinkehittäjien työn ja luovan toiminnan kannalta niillä on yllättävän paljon yhteistä. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri edistää luovuutta, samoin kuin selkeä ja keskusteleva viestintä. Toisaalta onnistunut tiimityö vaatii

sekä luovuutta tukevaa ilmapiiriä että toimivaa sisäistä tiedonvälitystä. Nämä kaikki tekijät näyttävät tässä tutkimuksessa olevan myös riippuvaisia toisistaan. Kyse voi olla siitä, että kohdeorganisaation pienen koon takia organisaatio itse asiassa on tiimi. Toisin sanoen tiimin ja organisaation tasot ovat kyseisessä yrityksessä samat.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ilmapiirillä, tiimityöllä ja sisäisellä viestinnällä on selkeitä luovuutta edistäviä ominaisuuksia. Näiden kolmen tekijän luovuutta edistävät vaikutukset ovat kuitenkin yhtäältä riippuvaisia laadukkaasta ja osallistavasta johtamisesta, mutta myös luottamuksesta ja organisaation jäsenten välisistä toimivista vuorovaikutussuhteista. Näiden tekijöiden yksityiskohtaisempi tarkastelu, kuin myös niiden välisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen olisi eräs selkeä lisätutkimusta tarvitseva kohde, jotta tutkimustulokset eivät jäisi kehäpäätelmän tasolle.

5.5. Kehittymisen virittäjät

Analyysissa palkitseminen ja palaute yhdistettiin laajemmaksi kokonaisuudeksi, sillä myös niillä on osin päällekkäisiä vaikutuksia ja ulottuvuuksia. Kaiken kaikkiaan palkitseminen ja palaute näyttävät yksilön, tiimin ja koko organisaation kehittymisen virittäjinä.

Palkitseminen on ristiriitainen osa-alue luovuuden johtamista koskevassa kirjallisuudessa, kuten luvussa 3.5.5. on esitetty. Toisaalta siis taloudellista palkitsemista, kuten palkkaa, voidaan pitää luovuutta heikentävänä kontrollin välineenä, mutta toisaalta palkka on eräs ulkoisen motivaation tekijä. Palkitseminen onkin mielenkiintoinen ja ehdottomasti perehtymisen arvoinen asia pelinkehitysalalla. Asiantuntemusta vaativalla alalla, jossa yritysten välinen kilpailu huippuosajista voi olla kovaakin, taloudellinen palkitseminen lienee yksi merkittävä tekijä työsuhteen alussa. Tutkimusaineistosta kuitenkin selkeästi ilmenee, että palkkaa tai erilaisia bonusjärjestelmiä tärkeämpiä tekijöistä ovat aineettoman palkitseminen osa-alueet, kuten tunnustuksen saaminen ja pitkän aikavälin urakehitys.

Analyysissa erotettiin toisistaan ensin aineellinen, eli taloudellinen palkitseminen, ja aineeton palkitseminen toisistaan. Aineettoman palkitsemisen osa-alueeseen yhdistettiin myönteinen palaute, sillä sitä ei ole perusteltua erottaa tästä kokonaisuudesta omaksi teemakseen. Sen sijaan vastauksissa yleisellä tasolla korostunut kielteinen palaute ja sen merkitys muodostavat oman aihealueen.

5.5.1. Aineeton palkitseminen luovuuden edistäjänä

Aineeton palkitseminen luovuuden edistäjänä tuli esille kerätyssä tutkimusaineistossa monin tavoin. Se yhdistettiin myönteisiin tunteisiin, sosiaalisiin palautumishetkiin, kiitoksen ja tunnuksen saamiseen sekä urakehitykseen.

Luovan produktin eli valmiin pelin syntyminen usean toimijan yhteistyönä on eräs aineettoman palkitsemisen muoto:

”Kun näkee muidenkin olevan tyytyväisiä lopputulokseen.”

”Perjantaipulla”

”Perjantaipulla” on kohdeorganisaatiossa vakiintunut viikoittainen tapa. Mielenkiintoista on, että näinkin arkinen asia liitettiin palkitsemiseen, vaikka perjantaipulla ei ole yhteydessä suorituksiin tai tavoitteiden saavuttamiseen. Pikemminkin sitä voitaisiin pitää rentouttavana yhdessäolon hetkenä. Palkitsevuuden tunne voi edeltävien näkemysten mukaan täten liittyä myös vahvasti sosiaalisuuteen omassa työyhteisössä tai tiimissä.

Uralla etenemistä ja mahdollisuuksia työtehtävien vaativuuden lisäämiseksi pidettiin myös tärkeinä. Näitä seikkoja kuvailtiin muun muassa näin:

”Etenemismahdollisuudet”

”Urakehitys”

Johtoasemassa toimivat tunnistivat myös urakehityksen ja vastuun kasvattamisen aineettoman palkitsemisen keinoina, tosin hieman konkreettisemmalla tasolla:

”Osakkuus yrityksessä”

”Palkitaan ihmisiä paremmin sopivilla positioilla. Mahdollistetaan se jos joku haluaa vaihtaa työtehtävää.”

Osakkaaksi pääsemisellä on taloudellista merkitystä, jos yritys tekee voittoa, ja jos se jakaa osinkoja. Se ei edellä mainituista syistä ole puhtaasti vain taloudellista palkitsemista, minkä vuoksi

se yhdistettiin analyysissa aineettomaan palkitsemiseen. Osakkaaksi pääsemistä voitaisiin pikemmin ajatella kasvaneena osallisuutena ja vastuuna yrityksen toiminnasta.

Kehittyminen, vastuun kasvaminen ja uralla eteneminen ovat tiiviisti yhteydessä myös työn sisältöön. Kuten työn sisältöä koskevassa analyysissa ja tulkinnassa tuotiin jo esille, on sisäisen motivaation kannalta erittäin tärkeää, että työtehtävät ja taidot vastaavat toisiaan. Täten kunkin asiantuntijan osaamista vastaavat tehtävät lisäävät työstä saatavaa palkitsevuuden tunnetta.

Merkittävää on, että myönteistä palautetta pidettiin varsin tärkeänä luovuuden edistäjänä:

”Kiitos ja tunnustus.”

”Positiivinen palaute”

”Tunnuksen saaminen.”

”Hyvien puolien osoittaminen.”

Vastauksista huomataan, että vaikka kukin käyttää kuvaamiseen hieman eri sanoja, on niiden merkitys kuitenkin sama. Myönteinen sanallinen palaute vahvistaa sisäisen motivaation kautta luovuutta. Osin tämä yhteys johtunee Decin ym. (1999) mukaan yllätyksellisyydestä: ulkoisia palkkioita odotetaan, mutta myönteinen palaute on usein odottamatonta. Toinen positiivisen palautteen yhteys sisäiseen motivaatioon on vahvistus yksilön pätevyyden tunteelle. (emt. 657).

5.5.2. Aineellinen palkitseminen luovuuden edistäjänä

Aineellinen palkitseminen luovuuden edistäjänä ei kerätyn aineiston perusteella ole yhtä merkittävää kuin aineettoman palkitsemisen eri muodot. Kuten jo aiemmin todettiin, on taloudellista palkitsemista pidetty tutkimuskirjallisuudessa jopa luovuutta heikentävä tekijänä, sillä ulkoiset palkkiot yhdistetään usein kontrolliin.

Merkittävää on se, että siinä missä jokainen vastaaja piti useita aineettoman palkitsemisen osia tärkeinä luovuuden edistäjinä, vain harva mainitsi vastauksissaan aineellisen palkitsemisen.

”Bonukset”

”Tulokseen sidottu rahallinen korvaus.”

”Rahan antaminen ja ajan antaminen.”

Bonukset ja tulokseen sidotut rahalliset korvaukset tarkoittavat tulospalkkion kaltaista aineellisen palkitsemisen muotoa, jossa peruspalkan lisäksi maksetaan erillinen korvaus yrityksen tekemän tuloksen perusteella. Tulospalkkio toisin sanoen yleisellä tasolla edellyttää, että yritys tekee voittoa. Kohdeorganisaation tapauksessa tulospalkkioiden jakaminen siis vaatii pelin kaupallista menestystä.

Rahan ja ajan antamisen merkityksen pohtiminen on sen sijaan ongelmallisempaa. Vastauksesta ei selviä, tarkoitetaanko rahalla tässä korkeampaa perus- tai kuukausipalkkaa, vai viitataanko tässäkin tulospalkkioihin. Myös ajan antamista voidaan yrittää tulkita ainakin kahdella tavalla, eli esimerkiksi vapaa-ajan antamisella, tai ajan antamisella luoviin kokeiluihin. Luovan työn henkinen kuormittavuus voikin vaatia ajoittain lisääntyntä vapaa-aikaa palautumisen vuoksi, mutta toisaalta luoville osajille työajan käyttämisen salliminen luoviin kokeiluihin voi olla myös aineellisen palkitsemisen muoto.

Eräitä taloudelliseen palkitsemiseen liittyviä ongelmia ovat päätökset siitä, palkitaanko yksilöitä, ryhmiä vai kaikkia, sekä sen ratkaiseminen mistä palkitaan. Pelin syntyminen tosiasiallisesti usean yksilön todellisena yhteistoimintana puhuisi sen puolesta, että kaikkia palkitaan. Sen sijaan, jos halutaan palkita nimenomaan luovuudesta, ollaan taas luovuuden tunnistamiseen liittyvän vaikeuden äärellä. Sen lisäksi siis, että luovuus tunnistetaan luovuudeksi, olisi päätettävä mikä on ”riittävän” luovaa ollakseen palkitsemisen arvoista. Luovuudesta palkitseminen on täten käytännössä varsin ongelmallista.

Cameron ja Pierce (2002) yhdistävät tehokkaaseen palkitsemisjärjestelmään kokeellisen asenteen, jatkuvan järjestelmän hienosäädön, henkilöstön mukaan ottamisen järjestelmän kehittämiseen, sekä järjestelmän jatkuvan arvioinnin. Cameronin Piercen mukaan ulkoiset palkkiot eivät väistämättä heikennä sisäistä motivaatiota, jos palkitsemisjärjestelmästä poistetaan sisäisen motivaation alenemista aiheuttavat tekijät. Tehokas palkitsemisjärjestelmä johtaa saavutusten tunnistamiseen, korkeaan tuottavuuteen, pätevyyden ja vapauden tunteisiin, sekä haluun säilyttää korkeat standardit. (emt., 6). Tärkeää kohdeorganisaatiossa olisi tästä näkökulmasta sellaisen järjestelmän luominen, jossa pelinkehittäjät itse saavat olla mukana muodostamassa sitä. Ottamatta kantaa suoraan siihen, heikentävätkö ulkoiset palkkiot tosiasiallisesti luovuuden kannalta niin tärkeää sisäistä motivaatiota vai eivät, voidaan kuitenkin todeta, että palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus tulee huomioida. Tähän johtopäätökseen tultiin sen kautta, että epäoikeudenmukaisuuden kokeminen on hyvin haitallista luovalla yhteistoiminnalle.

Se, että taloudellista palkitsemista ei saadun aineiston perusteella voida ainakaan pitää tärkeimpänä luovuutta edistävänä palkitsemisen osa-alueena, voi osin johtua siitä, että pelinkehittäjät kokevat työnsä sisällön mielekkääksi, ja jo saadun palkan olevan riittävällä tasolla. Tämän ymmärtämiseksi voimme tukeutua Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoriaan: Korkeampi palkka ei sen mukaan lisää motivaatiota, mutta liian alhainen palkka sen sijaan aiheuttaa tyytymättömyyttä.

Tässä tutkimuksessa turvaudutaan epäonnistumisten ja taloudellisen palkitsemisen väliseen analogiaan: Koska pelinkehitys on luonteeltaan usean toimijan välistä yhteistyötä, ei epäonnistumisista rangaista tai syytetä yksilöitä, ja täten yksittäisiä henkilöitä ei voida myöskään perustellusti palkita toisistaan poikkeavalla tavalla. Syiksi tähän päätelmään voidaan mainita se, että toimivan palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen, eikä valmista luovaa produktia ole mielekästä jakaa ikään kuin osiin. Valmis peli lienee aina enemmän kuin yksittäisten henkilöiden yksilösuoritusten summa: Se on luovien asiantuntijoiden yhteishanke, jota ei olisi syntynyt ilman jokaisen merkittävää panosta. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen palkitsemisjärjestelmä myös rajoittanee pelinkehittäjien välistä sisäistä kilpailua. Luovien asiantuntijoiden fokuksen tulee säilyä yhteisessä päämäärässä, eikä ulkoisten palkkioiden saamisessa.

5.5.3. Kielteinen palaute luovuuden edistäjänä

Tiedonantajien näkemykset palautteesta luovuuden edistäjänä keskittyivät pitkälti ensinnäkin palautteen määrään, toiseksi näkemykseen siitä, että kielteinen palaute voi olla luovuutta edistävää, ja kolmanneksi siihen, että sen tulee olla erityisesti perusteltua, ja sisältää myös kehitysehdotuksia.

Palautetta ei koeta vain ”ylhäältä” tulevana yksipuolisena viestinä tehdystä työstä, vaan siihen liitetään myös keskustelu:

”Arkinen palaute ja keskustelu.”

”Keskustelu ja ongelmien ratkonta yhdessä.”

Seuraava näkemys saa merkityksensä prosessiautonomian kautta:

”Ei puututa epäolennaisuuksiin, vaan keskitytään kokonaisuuksiin.”

Kun muistetaan, miten merkittävänä luovuuden edistäjänä tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä vapaus koettiin, on luonnollista, ettei pelinkehittäjän keinoihin tai pieniin yksityiskohtiin puututa, vaan palautteen kohteet ovat laajempia kokonaisuuksia.

”Palautetta tulee antaa paljon.”

”Rakentava kritiikki on tärkeää.”

”Rehellisyys ja rakentavat kommentit.”

”Palautteen pitää pyrkiä parantamaan lopputulosta.”

Kielteisen palautteen antaminen ja saaminen on luovan produktin kokonaisvaltaisen parantamisen kannalta keskeisessä asemassa. Kielteistä palautetta toisin sanoen saa ja pitääkin antaa, mutta sen täytyy olla harkittua. Parantamista vaativien seikkojen esiintuonnin ohella kielteisen palautteen tulisi aina sisältää myös kehittämissuhteita. Kielteinen palaute näyttäytyykin siis myönteisenä asiana, kun se tästä näkökulmasta antaa toimijoille kehittymisen mahdollisuuden.

Kielteinen palaute on erityisen riskialtista yhtäältä luovan produktin ideointivaiheessa, ja toisaalta aivoriihi-tyyppisissä tilanteissa. Luovuuden ytimeen liittyvät uutuuden ja omaperäisyyden vaatimukset nimenomaisesti edellyttävätkin ideoilta jopa absurdia luonnetta. Näitä raakaideoita tulisi varjella, sillä seuraavan suomalaisen menestyspelin synty voi olla niistä kiinni. Eräs vastaaja kuvailee:

”Koskaan ei tiedä mikä se seuraava Killeri-idea on, ja kenen suusta se pääsee.”

Ideoiden varjelu edellyttäneen yritystason linjausta siitä, että syntyneistä ideoista keskustellaan, niitä kehitetään, ja niiden jatkopotentiaalia tarkastellaan. Ideoiden varjelu vaatii siis ajan varaamista niiden käsittelyyn, mutta myös kaikkien toimijoiden yhteistä ymmärrystä ideoiden liian pikaisen tyrmäämisen luovuutta estävistä vaikutuksista. Arvioinnin kohteeksi joutumista ovat käsitelleet esimerkiksi Amabile (1998) ja Farr (1995). Harkitsematon, persoonaan kohdistuva, tai toisaalta palaute, jossa työntekijöiden suorituksia verrataan, voi johtaa luovuuden heikentymiseen. Tällaisen palautteen saaja alkaa keskittyä toimintansa mukauttamiseen, eikä suinkaan enää tuota uudenlaisia ideoita. Kritiikki on siten parhaimmillaan kehittymisen ja toiminnan parantamisen alkupiste, mutta pahimmillaan se estää luovuutta. Siten on perusteltua esittää, että vaikka kielteisen palautteen antaminen on tärkeää, mutta sen tulisi olla hyvin harkittua ja keskustelevalta.

Ideoiden toteuttamiskelpoisuuden arviointi tietenkin on tarpeellista, joten kyse enemmän arviointitavasta ja ajoituksesta. Luovien ja mahdollisesti kaupallista menestystä saavuttavien ideoiden toteuttamista rajoittaa myös teknologia:

”Teknologian rajat on pakko ottaa huomioon. Usein käytettävissä olevat, uusimmatkin laitteet ja ohjelmistot ovat suurin este parhaiden ideoiden toteuttamiseksi. Ei vaan ole mahdollista vielä, mutta ehkä joskus.”

Pelinkehitysalalla suhde teknologiaan on myös kaksijakoinen, eli toisaalta ilman laitteita ja ohjelmistoja ei voida toimia, mutta samalla kaikkia ideoita ei voida toteuttaa. Kuluttajat usein odottavat pelien olevan ajan hermolla, joten luovat ideat voivat ikään kuin vanhentua, jos hyvä, mutta vielä toteuttamiskelvoton, idea laitetaan ”hyllylle” odottamaan teknologian kehittymistä.

Järjestelmällinen palaute, sekä myönteinen että kielteinen, voi olla osa jokapäiväistä toimintaa kun se nähdään osana tavanomaista vuorovaikutusta sekä vertikaali- että horisontaalisuhteissa, eli palaute olisikin esimies-alainen –suhteen lisäksi myös eri vertaisryhmien toimintaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että palautekeskusteluita on esimies- tai muussa vastuuasemassa toimivien kesken, kuin myös alaisten välillä. Tässä mielessä palaute on myös osa sisäistä viestintää.

5.5.4. Johtopäätökset kehittymisen virittäjistä

Tämän tutkimuksen perusteella palaute näyttäytyy tärkeänä luovuuden edistäjänä kahdessa merkityksessä: Myönteisen palautteen avulla voidaan vahvistaa pelinkehittäjän sisäistä motivaatiota ja siten luovuutta, mutta toisaalta rakentavan kielteisen palautteen avulla tunnistetaan ne osatekijät, joissa on parannettavaa. Palaute ja palkitseminen näyttäytyvät täten osaamisen ja asiantuntemuksen tunnistajina, mutta niiden kautta on mahdollista löytää myös osaamis- tai tietovajeet, joita tulisi paikata esimerkiksi koulutuksella. Palautteella ja palkitsemisella on tästä näkökulmasta myös selkeä viestinnällinen funktio.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella palkitseminen, sekä aineeton että aineellinen, uhkaa typistyä vain motivaatiota koskeväksi keskusteluksi. Vaikka tässä tutkimuksessa on omaksuttu motivaation suuri rooli, ei palkitseminen todellisessa pelinkehitysyhtiön toiminnassa voi keskittyä vain siihen. Tämäkään tutkimus ei anna selkeää vastausta luovuutta edistävän palkitsemisjärjestelmän sisällöstä, mutta antaa viitteitä siitä, mitä ominaisuuksia järjestelmällä tulisi olla. Aineellisen palkitsemisen luovuutta estävistä ominaisuuksista ei voida tämän tutkimuksen perusteella tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Osaltaan tämä johtuu siitä, että ei voida tietää,

kokevatko vastaajat, jotka eivät maininneet mitään aineellisen palkitsemisen keinoa luovuuttaan edistäviksi, ne siten neutraaleiksi, vai luovuutta estäviksi palkitsemisen keinoiksi.

Luovuuden näkökulmasta pelinkehitysyriityksen palkitsemisjärjestelmä voidaan kehittää sellaiseksi, ettei se ainakaan estä luovuutta, vaan parhaimmillaan edistää sitä. Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuus ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen huomioiden henkilöstön osallistuminen järjestelmän luomiseen ja kehittämiseen olisi merkittävää. Cameron ja Pierce (2002, 6) liittävät tehokkaan palkitsemisjärjestelmän erääksi piirteeksi juuri sen piirissä olevien ihmisten panoksen järjestelmän kehittämiseen. Osallistavan johtamisen näkökulmasta palkkaukseen liittyvät tekijät ovat osa henkilöstövoimavarojen johtamista, ja täten ne muodostavat Lawlerin (1986, 24) mukaan yhden tason henkilöstön osallistumisesta päätöksentekoon.

5.6. Tutkimuksen keskeisten tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää vaikuttamismahdollisuuksien suurta roolia luovuuden edistäjänä. Toisin kuin edeltävässä tutkimuskirjallisuudessa, tässä tutkimuksessa vaikuttamismahdollisuuksien kokonaisuus on laaja. Kokonaisuus pitää sisällään niin työn sisällön, työlle asetetut tavoitteet, työjärjestelyt sekä prosessiautonomian tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikuttamismahdollisuudet on tässä tutkimuksessa käsitetty osin itsenäisiksi luovuuden edistäjiksi, ja osin kasvavan motivaation ja vapauden kautta merkityksensä saaviksi.

Toinen aiemmassa tutkimuksessa pieneen osaan jäänyt, mutta merkityksellinen tekijä, on itse luovuus ja sen perusluonne. Epävarmuus ja epäonnistuminen tunnistettiin tässä tutkimuksessa erottamattomaksi osaksi pelinkehitystä, mutta myös tekijöiksi, joihin voidaan vaikuttaa, ja joista voidaan jopa hyötyä oppimisen kautta. Voi olla, että epävarmuutta ja epäonnistumisia on vaikea tutkia, koska niillä kielteinen konnotaatio, ja ne siksi mieluummin unohdettaisiin, sen sijaan että niistä pyrittäisiin hyötymään. Luovuuden kannalta, myös muualla kuin pelialalla, niiden tiedostaminen ja hyväksyminen ovat kuitenkin merkityksellisiä tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa luovan prosessin vahvistajiksi nimetyt tiimityö, ilmapiiri ja sisäinen tiedonvälitys näyttävät liittyvän tiiviisti yhteen. Onkin tärkeää erottaa näiden tekijöiden väliset yhteiset ominaisuudet ja vaikutukset kausaalisista syy-seuraussuhteista, joihin tässä tutkimuksessa ei voida ottaa kantaa. Sen sijaan voidaan todeta, että vaikka työn autonomia ja vaikuttamismahdollisuudet työhön ovat tämän tutkimuksen mukaan pelinkehittäjien kokemana

luovuuden merkittäviä edistäjiä, tuo varsinkin tiimityö esiin varsin toisenlaisen aspektin, eli johdon ja kollegojen tuen luovuutta välillisesti vahvistavana tekijänä. Juuri tämänkaltaiset sisäiset ristiriidat osoittavat, että kyseessä on kaikkea muuta kuin selkeä ja looginen kokonaisuus.

Kehittymisen virittäjiksi nimetyt palaute ja palkitseminen eri muodoissaan ovat tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeä erityisosaamisalueiden ja onnistumisten tunnistaja, mutta myös henkilöstöjohtamisen funktio, jonka avulla huomataan mitkä tekijät, prosessit tai osa-alueet eivät ole vielä halutulla tasolla. Kooltaan vielä pienen pelialan yrityksen tulevaisuuden menestymismahdollisuuksien kannalta juuri henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat avaintekijöitä.

Tutkimustehtävään vastaamiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavassa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ensin yksittäisen pelinkehittäjän näkökulmasta, jota voitaisiin pitää myös henkilöstön perspektiivinä, jonka jälkeen summataan, millaisena tulokset näyttäytyvät puolestaan johdon näkökulmasta. Seuraavassa toisin sanoen tieteellinen ja käytännöllinen tavoite ovat yhteenkietoutuneita. Tutkimuksen tieteellisesti perustellut tulokset muodostavat pohjan sille, mihin asioihin pelinkehitysyrityksen käytännön kehittämistyössä tulisi kiinnittää huomiota. Tuloksia ei ole tarkoitettu uudeksi johtamisopiksi, vaan ne luovat kokonaiskuvan luovuutta edistävästä tekijöistä.

Pelinkehitys työnä on ajoittaisista raskaista vaiheista huolimatta parhaimmillaan sisäisesti palkitsevaa. Sisäinen motivaatio onkin tämän tutkimuksen tulosten valossa merkittävä, mutta ei vielä yksinään riittävä luovuuden edistäjä. Ideaalitulanteessa pelinkehittäjän työ vastaa hänen osaamisalueitaan vaativuudeltaan, ja pelinkehittäjällä on vaikuttamismahdollisuuksia hänen työhönsä liittyviin tekijöihin. Varsinkin pienessä yrityksessä, tai yleisemmin tiimin tasolla, toimivat vuorovaikutussuhteet sekä avoin ja selkeä tiedonvälitys muodostavat pohjan niin luottamukselle, kuin myös luovuutta tukevalle ilmapiirille.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka pelinkehittäjät arvostavat vapautta ja tiettyä itsenäisyyttä työssään, on johdon asema silti hyvin vahva. Tätä voi perustella ensinnäkin sillä, kuinka tärkeää johdon tarjoama tuki on sekä suhteessa epävarmuuteen ja epäonnistumisiin. Toiseksi, johdon asettamat tavoitteet ja aikataulut muodostavat ne puitteet, joihin kunkin pelinkehittäjän luovuus sopeutuu. Lisäksi, vaikka pelinkehittäjä arvostaa työn autonomiaa, näyttäytyivät myös luovuudelle asetetut rajat tuovan kaivattua turvallisuuden tunnetta. Johtaminen

pelinkehitysy yrityksessä on parhaimmillaan osallistavaa, sillä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon on tämän tutkimuksen mukaan pelinkehittäjien kokemana merkittävä luovuuden edistäjä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella järjen ja tunteen inhimillisenä vaihteluna. Erittäin mielenkiintoisia ovat tutkimustulosten sisäiset ristiriitaisuudet, kuten samanaikaiset toiveet itsenäisyydestä, ja toisaalta taas tunnuksen saamisesta sekä sosiaalisten palautumistaukojen merkityksestä. Myös suhteen teknologiaan havaittiin olevan kaksijakoinen, sillä vaikka pelejä ja siten koko toimialaa ei olisi ilman tarvittavia laitteistoja ja ohjelmistoja, on teknologia myös nähtävissä paikoin ideoiden toteuttamisen rajoitteena.

Pelinkehitysyriksen johdon kannalta luovuutta edistävien tekijöiden kokonaisuuden saattaminen käytäntöön saattaa näyttää haastavalta. Asiantunteva johto voi edistää luovuutta tarkastelemalla tässä tutkimuksessa havaittujen luovuutta edistävien tekijöiden toteutumista omassa organisaatiossaan, ja ryhtyä toimenpiteisiin varsinkin niiden osa-alueiden suhteen, joissa näkee olevan puutteita, ja siten parantamisen varaa. Monet tekijät, kuten luottamus välillisine vaikutuksiin, kuitenkin vaativat aikaa, ja myös jokaisen organisaation jäsenen panosta. Monet luovuutta edistävät tekijät voivat myös perustellusti olla uhattuina esimerkiksi rajun kasvun aikana. On eri asia toimia pienessä yrityksessä, jossa henkilöt tuntevat toisensa hyvin, kuin tilanteessa, jossa uutta henkilökuntaa palkataan nopeallakin tahdilla. Eräs käytännön haasteita saattaakin olla luovuutta edistävien tekijöiden saavuttaminen, ja sitten niiden säilyttäminen kasvun aikana.

Tässä tutkimuksessa johtajalta vaadittavat tiedot ja taidot muodostavat laajan kokonaisuuden. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio oli kooltaan pieni sekoittuvat asioiden ja ihmisten johtaminen, samoin kuin operatiivinen ja strateginen johtaminen, keskenään. Johtajalta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja, visionäärisyyttä, liiketoimintaympäristön tuntemista kuin myös substanssiosaamista pelinkehityksestä, jotta hän esimerkiksi tunnistaa työn sisältöön ja kehittymiseen vaikuttavat tekijät. Johtaja saa kuitenkin työskennellä luovien osaajien kanssa, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita, ja jotka ovat valmiita antamaan työlleen paljon. Osallistavaa johtamista ei myöskään tulisi nähdä vain vallan jakamisena, vaan johtamistapana, jonka vaikutusten kautta sekä motivaatio että sitoutuminen, sekä niiden kautta itse luovuus, vahvistuvat.

6. LOPUKSI

Tutkimustehtäväksi asetettu kysymys siitä miten pelinkehittäjät kokevat luovuuden edistämisen osoittautui uutta tieteellistä tietoa synnyttäväksi ja hedelmälliseksi tutkimuskohteeksi. Kuitenkin eräs tiedon paradokseista on se, että mitä enemmän jostakin tiedämme, sitä enemmän tiedämme myös mitä on vielä selvittämättä. Jatkotutkimuksen aiheita, kuin perusteitakin sille, on useita. Ensinnäkin, jos uskomme suomalaisen pelialan lähivuosien jatkuvaan kasvuun, on pelialaa tukeva tieteellinen tieto parasta, mitä tutkijayhteisö voi sen avuksi tarjota. Toiseksi, tämä tutkimus osoitti kartoittavalla otteellaan, miten useita jatkotutkimuksen tarpeita vielä on.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella pelinkehitysyrityksen suurimmat haasteet luovuuden edistämässä eivät niinkään ole vastakkainasettelut luovuuden ja liiketoiminnan, tai liiketoiminnan ja toiminnan koordinoinnin välillä, vaan yksin ja yhdessä tekemisen, ja toisaalta esimerkki luottamuksen ja epäluottamuksen välillä. Pelinkehitysyrityksen johtajan on oltava varsinainen moniosaaja halliten sekä asioiden että henkilöstön johtamisen useita dimensioita samanaikaisesti.

Jatkotutkimusta olisi hyödyllistä suorittaa esimerkiksi osallistavaa johtamista ja vaikuttamismahdollisuuksia painottaen, sillä kuten todettua, ovat nämä tekijät jääneet aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa melko pieneen osaan. On myös mahdollista, että juuri luovuuden asettaminen tutkimuksen näkökulmaksi avasi uusia, merkittäviä lähestymistapoja luovuuden edistämiseen. Edeltävää johtamis- ja hallintotieteellistä tutkimusta on nimittäin tehty varsinkin johtamisen näkökulmasta.

Jatkotutkimusta olisi mahdollista tehdä kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, jolloin tietoa kerättäisiin useammasta kuin yhdestä yrityksestä. Toisaalta tässä tutkimuksessa löydetty neljä luovuuteen vaikuttavaa tekijäryhmää toimisivat varmasti myös teemahaastattelun runkona. Teematai jopa syvähaastattelulla voitaisiin kerätä yksityiskohtaisempaa tietoa, ja toisaalta tutkijan vuorovaikutus tiedonantajan kanssa mahdollistaisi tarkennuksien kysymisen ja oikein ymmärtämisen varmistamisen.

Aivan lopuksi haluan kiittää Colossal Orderin koko henkilökuntaa, joka suostui ensimmäisen, vaan toivottavasti ei viimeisen, tutkimukseni kohdeorganisaatioksi. Toivon, että tästä tutkimuksesta on teille hyötyä tulevaisuudenkin menestymisen osatekijänä.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

Amabile, T.M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, Sep/Oct98, Vol. 76 Issue 5. 76-87.

Barczak, G., Lassk, F. & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, Volume 19, Number 4. 322-345.

Bass, B.M. & Avolio B.J. (1994). Introduction. Teoksessa *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Weilin+Göös.

Blake, R. & Mouton, J. (1973). *Johtamisen psykologiaa*. Ekonomia-sarja. Helsinki: Weilin+Göös.

Changing Faces of Game Innovation. GaIn and GIIP Research Project Report (2011). Kultima, A. & Alha, K. (toim.) Tampereen yliopisto, Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos. TRIM Research Reports 4. http://tampub.uta.fi/C/changing_faces_of_game_innovation_2011.pdf (viitattu 15.1.2012)

Cameron, J. & Pierce, D. (2002). Rewards and Intrinsic Motivation. Resolving the Controversy. Westport (US): Bergin & Garvey.

Conger, J.A. (1995). Creativity and Visionary Leadership. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) *Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices*. Thousand Oaks: Sage Publications. 53-59.

Csikszentmihalyi, M. (2007a). *Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki: Rasala-kustannus.

Csikszentmihalyi, M. (2007b). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.) *Handbook of Creativity*, 10.painos. New York: Cambridge University Press. 313-335.

Deci, E.L., Koestner R. & Ryan, R.M. (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No 6. 627-668.

Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, Volume 6, Number 4. 195-205.

Eskelinen, M. (2006). Pelit ja pelitutkimus luovassa taloudessa. Sitran raportteja 51: Helsinki. Raportti verkossa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti51.pdf> (luettu ja viitattu 11.2.2012)

- Eskola, J. (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani ja Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy. 159-183.
- Farr, J (1995). Q: Does Feedback Enhance or Inhibit Creativity? A: Yes! Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices. Thousand Oaks: Sage Publications. 137-141.
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005). Managing for Creativity. Harvard Business Review, July-August. 124-131.
- Ford, C.M. (1995). Creativity Is a Mystery. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices. Thousand Oaks: Sage Publications. 12-53.
- Ford, C.M. & Gioia, D.A. (1995). Multiple Visions and Multiple Voices: Academics' and Practitioners' Conceptions of Creativity in Organizations. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices. Thousand Oaks: Sage Publications. 3-11.
- Geis, G. (1988). Making Companies Creative: An Organizational Psychology of Creativity. Teoksessa Kuhn, Robert Laurence (toim.) Handbook for Creative and Innovative Managers. McGraw-Hill Book Company, 25-34.
- Greene, J. (1977). Ajattelu ja kieli. Espoo: Weilin+Göös.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62. 461-473.
- Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (1995). Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, J. (1985). Luovuuden osa-alueet ja niiden kehittäminen. Teoksessa Haavikko, R. & Ruth, J. (toim.) Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weilin + Göös. 91-119.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2007). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.-2. painos. Porvoo; Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Henry, J. (1991). Making Sense of Creativity. Teoksessa Henry, J. (toim.) Creative Management. London, Newbury Park, New Delhi: Sage Publications. 3-11.
- Henry, J. (2001). Creativity and Perception in Management. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Herzberg, F. (1968). Work and the Nature of Man. London: Crosby Lockwood Staples.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 10., osin uudistettu painos.

- Hurst, D.K., Rush, J.C. & White, R.E. (2004). Top management teams and organizational renewal. Teoksessa Starkey, K., Tempest, S. & McKinlay, A. (toim.) *How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge*, 2nd edition. London: Thomson.
- Huuhka, M. (2004). *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Häyrynen, Y. (1994). *Luovuus yhteisössä ja arjessa. Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.
- Juuti, P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiön Otavan painolaitokset.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1998). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Helsinki: WSOY, 5. painos.
- Kauhanen, J. (1997). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Juva: WSOY.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- King, N. (1995). *Individual Creativity and Organizational Innovation: An Uncertain Link*. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) *Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices*. Thousand Oaks: Sage Publications. 82-87.
- Lawler, E.E. III (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
- Liukkonen, J., Jaakkola T. & Kataja J. (2006). *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.
- Locke, E.A. & Kirkpatrick, S.A. (1995). *Promoting Creativity in Organisations*. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) *Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices*. Thousand Oaks: Sage Publications. 115-120.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: WSOY.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy. 1.-3.painos.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Aavaranta-sarja. Tampere: JTO-palvelut Oy.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 2nd edition.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 3rd edition.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Mumford, M.D. (2000). *Managing Creative People: Strategies and Tactics For Innovation*. *Human Resource Management Review*, Volume 10, Number 3. 313-351.

- Mumford, M.D., Scott, G.M, Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13. 705-750.
- Neogames (2011). The Finnish Game Industry 2010-2011. Verkkojulkaisu ladattavissa osoitteessa: http://www.hermia.fi/neogames/tutkimukset_ja_julkaisut/ (luettu ja viitattu 9.2.2011)
- Nickerson, R.S. (2007). Enhancing Creativity. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.) *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press. 392-430. 10th edition.
- Niiniluoto, I. (1980). Johdatus tieteenfilosofiaan. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Partanen A. (2011). Kaikki pelissä. *Image* 10/2011. 48-55.
- Peltonen, T. (2010). Organisaatioteoria: klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, M. ja Ruohotie, P. (1991). Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltoniemi, M. (2009). Industry Life-Cycle Theory in the Cultural Domain: Dynamics of the Games Industry. Tampereen teknillisen yliopiston julkaisuja 805.
- Pessi, Y. (1999). Työilmapiiri. Helsinki: Scritti.
- Puccio, G. & Cabra, J. (2010) *Organizational Creativity. A Systems Approach*. Teoksessa Kaufman, James C. & Sternberg, Robert J. (toim.) *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York (USA): Cambridge University Press. 145-173.
- Rajaniemi, J. (2010). Organisaatorakenne ja innovatiivisuus –Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1514. Verkkojulkaisu osoitteessa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8052-2.pdf> (luettu ja viitattu 16.2.2012)
- Raunio, K. (1999). Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Rehn, A. (2010). Vaaralliset ideat: kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Helsinki: Talentum.
- Rickars, T. & Moger, S. (1999). *Handbook for Creative Team Leaders*. Aldershot: Gover.
- Ruth, J. (1985). Luova persoona, prosessi ja tuote. Teoksessa Haavikko, R. & Ruth, J. (toim.) *Luovuuden ulottuvuudet*. Espoo: Weilin + Göös. 13-35.
- Schein, E.H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Searle, R. (2004) *Creativity and Innovations in Teams*. Teoksessa Miell, D. & Littleton, K. (toim.) *Collaborative Creativity. Contemporary perspectives*. London: Free Association Books. 175-188.
- Shalley, C. & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 33-53.

Simonton, D.K. (2006) Creativity Around the World in 80 Ways...but with One Destination. Teoksessa Kaufman J.C. & Sternberg, R.J. (toim.) The International Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press. 490-496.

Sipilä, J. (1996). Asiantuntija ja johtaja. Porvoo: WSOY. 2.painos.

Sotamaa, O., Tyni, H., Toivonen, S., Malinen, T. & Rautio, E. (2011). New Paradigms for Digital Games: The Finnish Perspective. Future Play Project, Final Report. University of Tampere, School of Information Sciences. Julkaisu verkossa: http://tampub.uta.fi/N/new_paradigms_for_digital_games_2011.pdf (luettu ja viitattu 20.2.2012)

Sternberg, R.J., Kaufman J.C. & Pretz, J.E. (2004). A Propulsion Model of Creative Leadership. Creativity and Innovation Management, Volume 13, Number 3. 145-153.

Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (2007). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.) Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press. 3-15. 10th edition.

Styhre, A. & Sundgren M. (2005). Managing Creativity in Organizations. Critique and Practices. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Stähle P. & Wilenius, M. (2004). Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Thomas, K.W. Intrinsic Motivation And How It Works. Training, Oct 2000. 130-135.

Toivola, Y. (1985). Luova toiminta organisaatioissa. Teoksessa Haavikko, R. & Ruth, J. (toim.) Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weilin + Göös. 189-206.

Tschang, F.T. (2007). Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry. Organization Science 18 (6). 989-1005.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi, 5., uudistettu laitos.

Uusikylä, K. (1999). Osa I teoksessa Uusikylä, K. & Piirto, J. . Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Juva: Atena-kustannus ja WSOY. 11-77.

Uusitalo, H. (1998). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY. 5.painos.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen A. (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kypalvelu Oy. 3. uudistettu painos.

- Vartola, J. (2004). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- West, M. A. (1995). Creative Values and Creative Visions in Teams at Work. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices. Thousand Oaks: Sage Publications. 71-77.
- Wesley, D. & Barczak, G. 2010. Innovation and Marketing in the Video Game Industry. Avoiding the Performance Trap. Gower: Great Britain.
- Westwood, R. & Low, D.R. (2003) The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation. International Journal of Cross Cultural Management. Vol 3(2). 235-259.
- Williams, W.M. & Yang, L.T. (2007). Organizational Creativity. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.) Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press. 373-391.
- Woodman, R.W. (1995). Managing Creativity. Teoksessa Ford C.M. & Gioia D.A. (toim.) Creative Action in Organizations: Ivory Towers and Real World Voices. Thousand Oaks: Sage Publications. 60-64.
- Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. 4th edition.

LIITE 1: TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa, ja laadin pro gradu -opinnäytetyötäni luovuuden johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ja millä keinoin johtamisella voidaan vaikuttaa luovuuteen pelinkehitysalalla toimivassa yrityksessä. Huomiota kiinnitetään erityisesti niihin tekijöihin, joilla luovuutta voidaan vahvistaa ja edistää.

Tutkimuksessa on omaksuttu laaja käsitys luovuudesta, jolloin luovuutta pidetään jokaiselle kuuluvana inhimillisenä ominaisuutena, eikä vain huippulahjakkaiden taiteellisina tai tieteellisinä saavutuksina. Täten luovuuteen kuuluvat innovatiivisten lopputulosten lisäksi myös ne kaikki arkiset, joskus huomaamatta jäävät, tavat tai keinot tehdä työtä ja nähdä asiat uudella tavalla.

E-lomakkeelle laaditut haastattelukysymykset on jaettu teemoittain eri aiheisiin. Kysymyksiin pyydetään omiin kokemuksiin ja näkemyksiin pohjautuen mahdollisimman laaja-alaisia vastauksia. Vastauksesi ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä, ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös oman organisaationne kehittämiseksi. Tutkimukseen osallistumisella on yrityksenne johdon tuki.

Aineisto käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan. Vastaa mielelläni mihin vain tutkimukseen liittyvään kysymykseen. Linkki tutkimukseen:

Tampereella 22.11.2011

Suvi-Elina Kalliola
suvi-elina.kalliola@uta.fi
gsm 040 737 99 66

Professori Risto Harisalo
risto.harisalo@uta.fi

LIITE 2: PUOLISTRUKTUROITU HAASTATTELULOMAKE

Vastaathan seuraaviin kysymyksiin mahdollisimman laaja-alaisesti omien näkemystesi ja kokemustesi perusteella. Useimpiin kysymyksiin pyydetään antamaan vastaukseksi kolme mielestäsi tärkeintä asiaa, mutta voit toki kertoa niitä enemmänkin.

ORGANISAATION VISIO LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

1. Mainitse vähintään kolme mielestäsi tärkeintä seikkaa, joita pelinkehitysalan yrityksen visiossa tulisi mielestäsi korostaa, jotta visio innostaisi luovuuteen parhaalla mahdollisella tavalla?

- 1.
- 2.
- 3.

TAVOITTEET LUOVUUDEN EDISTÄJINÄ

2. Kuvaile vähintään kolme mekanismia, joilla työlle asetetut tavoitteet ohjaavat luovaa prosessia pelinkehitysalalla toimivassa yrityksessä. Voit halutessasi käyttää esimerkkejä.

- 1.
- 2.
- 3.

VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET LUOVUUDEN EDISTÄJINÄ

3. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä luovuutta edistävää vaikuttamismahdollisuuksien kohdetta?

- 1.
- 2.
- 3.

TYÖN AUTONOMIA LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

4. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä luovuutta edistävää tekijää työn autonomiassa?

- 1.
- 2.
- 3.

PALAUTE LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

5. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme vaikuttavinta luovuutta edistävää ominaisuutta palautteessa?

- 1.
- 2.
- 3.

PALKITSEMINEN LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

6. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme keskeisintä luovuutta edistävää osa-aluetta palkitsemisessa?

- 1.
- 2.
- 3.

SISÄINEN TIEDONVÄLITYS LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

7. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme merkittävintä luovuutta edistävää tekijää yrityksen sisäisessä tiedonvälityksessä?

- 1.
- 2.
- 3.

TIIMITYÖ LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

8. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä luovuutta edistävää tekijää tiimityössä?

- 1.
- 2.
- 3.

ILMAPIIRI LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

9. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme merkittävintä luovuutta edistävää ominaisuutta ilmapiirissä?

- 1.
- 2.
- 3.

EPÄVARMUUS LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

10. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä luovuutta vahvistavaa tekijää suhtautumisessa epävarmuuteen?

- 1.
- 2.
- 3.

EPÄONNISTUMINEN LUOVUUDEN EDISTÄJÄNÄ

11. Kerro, mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä luovuutta vahvistavaa tekijää suhtautumisessa epäonnistumisiin?

- 1.
- 2.
- 3.

AVOIN KYSYMYS

12. Jos jokin mielestäsi tärkeä luovuuden johtamisen osa-alue jäi edellä käsittelemättä, voit kertoa siitä tässä.

Kiitos vastauksistasi!